

Anwender im Fokus: Transformation der Informationslandschaft

Allianz Global Corporate Specialty SE

Ein vielschichtiges Geschäftsmodell, eine sehr heterogene Landschaft an Bestandssystemen und eine über Jahre gewachsene BI Infrastruktur: Diese Ausgangssituation ist in vielen großen Unternehmen anzutreffen. Die Transformation der Informationsinfrastruktur der Allianz Global Corporate & Specialty SE (AGCS) ist für den international führenden Industrierversicherer aus dem Allianz Konzern entscheidend, um im Spannungsfeld von Rentabilität, Risikomanagement, Compliance und Solvabilität erfolgreich am Markt zu agieren. Das Programm „Enterprise Information Management (EIM)“ ist Anfang 2014 mit dieser Aufgabe gestartet. In der ersten Programmphase wurden die Grundlagen für eine erfolgreiche Transformation in Form der funktionalen Architektur sowie einer das gesamte Programm umfassenden Roadmap geschaffen.

Die Aufgabe: Konsolidierung und Komplexitätsreduktion

Allianz Global Corporate & Specialty (AGCS) ist die Marke der Allianz SE für Firmen- und Spezialrisiken. AGCS bietet Versicherungs- und Risikomanagementberatung über das gesamte Spektrum der Spezialversicherung, des alternativen Risikotransfers und des Firmengeschäfts an: Marine, Aviation (einschließlich Space), Energy, Engineering, Entertainment, Financial Lines (einschl. D&O), Mid-Corporate, Liability und Property sowie internationale Versicherungsprogramme.

Weltweit operiert die AGCS in 29 Ländern mit eigenen Einheiten und in mehr als 160 Ländern über das Netzwerk der Allianz Gruppe und andere Partner. Sie beschäftigt über 3.500 Mitarbeiter, bietet Versicherungslösungen für mehr als die Hälfte der Fortune-Global-500-Unternehmen und zeichnet weltweit insgesamt 5,4 Milliarden Euro Bruttoprämien pro Jahr (2014).

Die IT-Landschaft der AGCS ist durch eine sehr hohe Anzahl an Bestandssystemen sowie ein komplexes Geschäftsmodell gekennzeichnet. Die Business-Intelligence-Umgebungen sind über viele Jahre teils heterogen gewachsen. Darüber hinaus existiert eine komplexe, aufwendige Integration in die Finanzbuchhaltung und in deren Folge eine zu lange Laufzeit der monatlichen, quartalsweisen und jährlichen Abschlussprozesse.

Die Konsolidierung der Business-Intelligence-Landschaft und die Reduktion der Komplexität der Integration in die Finanzbuchhaltung wurden als strategische Ziele der IT-Strategie der AGCS definiert. Für deren Erreichung wurde Anfang des Jahres 2014 das unternehmensweite Programm „Enterprise Information Management“ (EIM) initiiert.

Initialisierung des EIM-Programms: Definition der Kernziele

Aufgrund der strategischen Dimension des Programms war eine zentrale Aufgabe bei dessen Initialisierung die klare und bereits detaillierte Definition der verfolgten Hauptziele. Dies war eine Grundvoraussetzung, um bei einer umfangreichen und sich über einen längeren Zeitraum erstreckenden Transformation eine Fokussierung und ein klares Commitment der involvierten Stakeholder sicherzustellen.

Im Vorfeld gab es mehrere Vorstudien, die in den einzelnen Geschäftsbereichen und Sparten der AGCS Optimierungspotenziale des bestehenden Informationsmanagements ermittelt und zukünftige Bedarfe erfasst haben. Die dort erstellten Bedarfskataloge wurden zunächst konsolidiert, priorisiert und dann gruppiert. Auf dieser Basis wurden vier Hauptziele definiert und durch Teilziele präzisiert.

Datenmodell und Data Warehouse

Das erste Ziel von EIM ist es, eine konsolidierte, vertrauenswürdige Sicht auf relevante Informationen im Unternehmen zu schaffen. Die aktuell unterschiedlichen Kennzahlen und Analysemodelle in den verschiedenen, redundant existierenden Management-Informationssystemen sollen vereinheitlicht und mit den Vorgaben der Finanzabteilung in Einklang gebracht werden. Die Vereinheitlichung wird durch ein zentrales Geschäftsglossar unterstützt, das von dispositiven und operativen Systemen gemeinsam verwendet wird und entsprechende Prozesse unterstützt.

In der neuen Plattform sollen Daten, sobald sie im operativen System entstehen, direkt integriert werden und zeitnahe Auswertungen (real-/right-time) ermöglicht werden. Die Datenbasis soll darüber hinaus auch für weitergehende analytische Fragestellungen aufbereitet sein.

Berichtswesen

Ein weiteres Hauptziel ist die Implementierung einer modernen Business-Intelligence-Plattform für die Erfüllung der aktuellen und zukünftigen Informationsbedarfe mit dem Fokus auf eine schnellere Berichterstellung und eine bessere Unterstützung von Ad-hoc- und prädiktiven Analysen.

Die Standardisierung des Berichtswesens wurde schon vor einigen Jahren im Rahmen einer globalen Einführung eines Bestandssystems vorangetrieben. Dies soll im Programm über alle Domänen hinweg fortgeführt werden. Im Rahmen der Definition zur BI-Governance sollen je Geschäftsbereich Berichtsverantwortliche und Stewards definiert werden, die für die Standardisierung, aber auch für den lokalen und spartenspezifischen Ausbau des Berichtswesens verantwortlich sein sollen.

Finance Transformation

Das Hauptziel im Bereich der Finanzprozesse ist die Optimierung der Systeme und Prozesse, um die für das Rech-

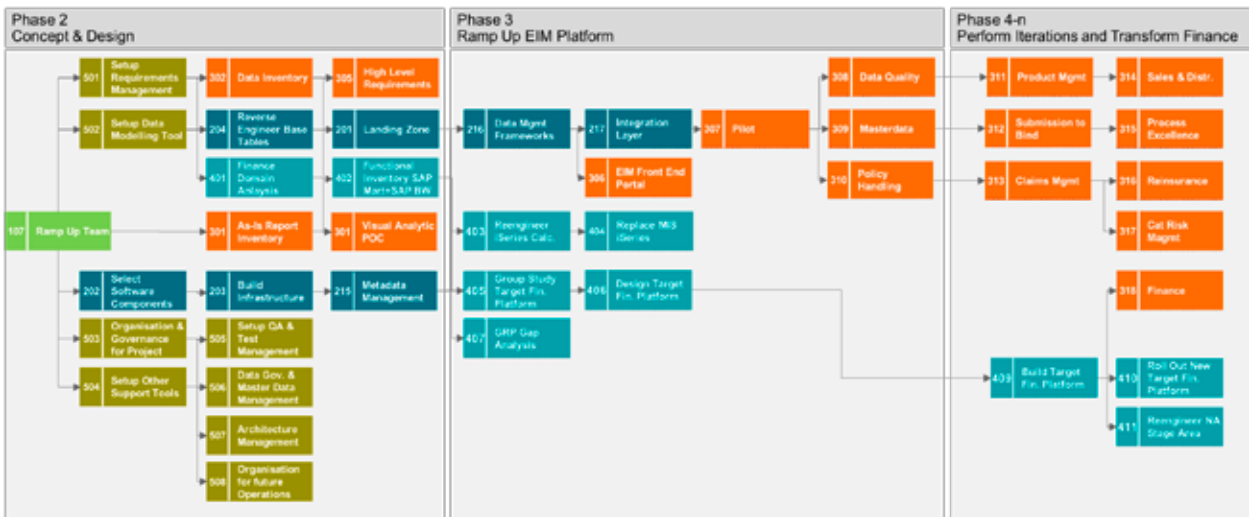


Abb. 1: EIM-Roadmap

nungswesen relevanten Daten der Bestandssysteme mit höherer Geschwindigkeit nachvollziehbar im Hauptbuch zu verbuchen.

Das Hauptbuch, das für analytische Zwecke eine Vielzahl von Unterkonten hat, soll deutlich verschlankt und die notwendigen Berichte und Analysemöglichkeiten auf die Datenbasis vor dem Hauptbuch (auf Vertrags- und Schadenebene) überführt werden. Das damit neu entstehende Nebenbuch (Technical Subledger) dient ebenfalls zur Erfüllung der regulatorischen Anforderungen von IFRS 4/9.

Datenintegration

Mit der Neueinführung einer zentralen Datenintegrationsschicht als viertem Hauptziel soll eine generische Lösung für die Anbindung, Sammlung und Verteilung der Daten aus den heterogenen Quellsystemen implementiert werden. Maßgeblich ist die Schaffung einer auf einfache Erweiterbarkeit ausgelegten Lösung. Die Schicht dient als zentrale Datenplattform und Datendrehscheibe für die Versorgung von Data Warehouse, Finanzapplikationen und Aktuars-

Anwendungen. Zudem soll dieser Layer die Auditierbarkeit für die Datenaufbereitung der Finanzprozesse gewährleisten und alle Änderungen an den Quelldaten protokollieren.

Die Überwachung der Datenqualität soll auf Basis der Daten in dieser Schicht unterstützt werden. Werkzeuge für Data Profiling und Data Quality Management liefern die notwendige Logik für die Überwachung der Datenqualität. Die Ablauforganisation wird für das dezentrale Datenqualitätsmanagement optimiert.

Big Change without Big Bang: kontinuierliche Transformation

Aufgrund der Dimension der durch das EIM-Programm angestrebten Veränderungen waren im Allianz Konzern bestehende Projekt-Vorgehensmodelle nicht ohne Weiteres anwendbar. Zudem waren die technischen und architektonischen Rahmenbedingungen noch nicht in dem benötigten Umfang vorhanden, um mit der eigentlichen Systemtransformation direkt zu beginnen. Vor allem aber galt es

zunächst, technologische Abhängigkeiten und Prioritäten der Anforderungen für die umfangreichen Veränderungen der Informations- und Finanzsysteme zu identifizieren und zu modellieren.

Da ein paralleler Betrieb oder ein Aufbau der neuen Business-Intelligence-Plattform in Form einer „Big-Bang“-Einführung aufgrund der Komplexität und der in anderen Projekt- und Linienaktivitäten gebundenen Ressourcen nicht in Frage kommt, zugleich aber die dauerhafte Verfügbarkeit der Business-Intelligence-Plattform, insbesondere für die Durchführung der Abschlussprozesse, sichergestellt werden

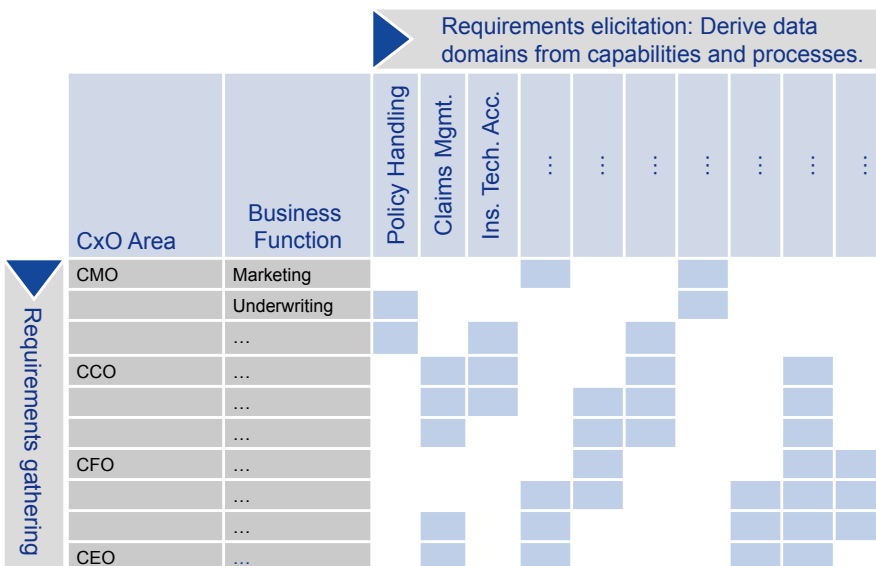


Abb. 2: Matrix Geschäftsbereich/Datendomäne

muss, soll die bestehende Lösung sukzessive abgelöst werden.

Innerhalb dieser Rahmenbedingungen wurde daher ein phasenorientierter Ansatz entwickelt, in dem zunächst die Voraussetzungen für die schrittweise Implementierung der neuen Lösung gelegt werden müssen (siehe Abbildung 1).

In der als Initialisierungsphase bezeichneten ersten Phase

des EIM-Programms wurden nach der Definition der Programmziele die Roadmap und die Architektur für das gesamte Programm erarbeitet. Die Lieferobjekte dieser Phase 1 werden im Folgenden detailliert vorgestellt.

In den Phasen 2 und 3 des Programms, die beide jeweils ca. ein Jahr dauern sollen, werden die Grundlagen der neuen Business-Intelligence-Plattform geschaffen. Diese umfassen Anforderungsanalyse und Design, Werkzeugauswahl, Aufbau der Datenintegrationsschicht und Anbindung der bestehenden Informationssysteme, Definition von Methoden, Prozessen und Vorgehensweisen sowie die Verprobung der Methoden anhand eines ersten funktionalen Durchstichs.

Die nachfolgenden Programmphasen enthalten jeweils die Umsetzung eines Informationsausschnitts der Quellsysteme. Die Informationsausschnitte definieren sich aus einer Matrix aus Geschäftsbereich und Datendomäne (Abbildung 2). Die Implementierung der Informationsausschnitte folgt dabei einem iterativen evolutionären Vorgehen. Jede Iteration wird als ein eigenes Projekt betrachtet und umfasst jeweils eine Definitions-, Design- und Implementierungsphase. Die Gesamtdauer des Programms erstreckt sich über einen grob definierten Zeitraum von fünf Jahren.

Der generische Ansatz der Datenintegration und die iterativ evolutionäre Vorgehensweise werden maßgeblich durch eine Trennung der eigentlichen Datenintegration (Data Vault) von der Anwendung von fachlichen Transformationsregeln für Geschäftsobjekte und Datenqualitätssicherung unterstützt. Weiterhin kommen neben metadatengetriebenen ETL-Strecken Werkzeuge zum „Change Data Capture“ zum Einsatz, um potenzielle zukünftige Quellsysteme so einfach wie möglich integrieren zu können.

Lieferobjekte der Initialisierungsphase

Aufbau einer Roadmap für das BI-Programm

Um die strategische Zielerreichung des Programms zu unterstützen, wurde eine Roadmap über die nächsten 4–5 Jahre erstellt. Hier kam es weniger auf eine genaue Schätzung des Aufwands und Budgets an, als um die richtige Definition der Arbeitspakete, deren gegenseitige Abhängigkeiten und die Definition eines groben Zeitplans. Im Vordergrund der Roadmap stand die bereits genannte Prämisse, die Basis-komponenten der Architektur nach und nach auszutauschen

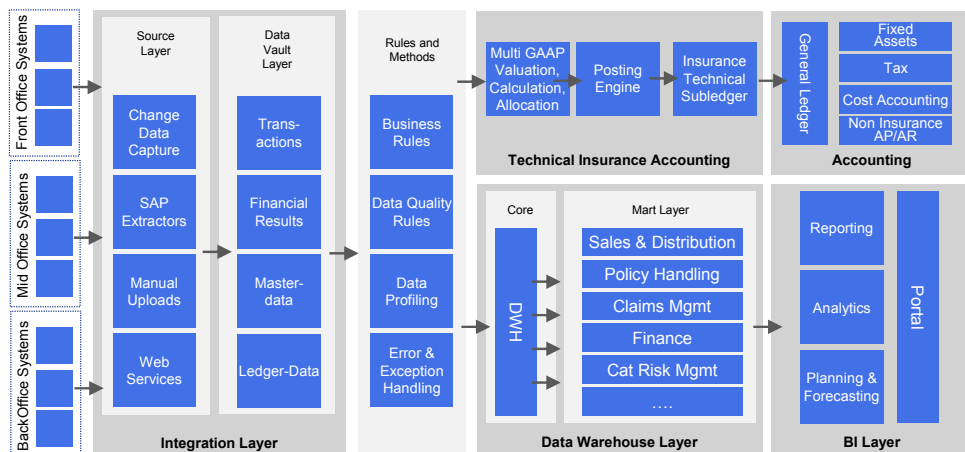


Abb. 3: EIM-Zielarchitektur

und wenn nötig sogar Zwischenlösungen zu schaffen, um die kontinuierliche Verfügbarkeit zu gewährleisten. Um innerhalb der Roadmap die komplexen Abhängigkeiten zu steuern, wurden die Arbeitspakete so weit detailliert, dass die Abhängigkeiten im Netzwerkdiagramm überwacht werden können.

Definition der funktionalen und der logischen Architektur

Architektur und Roadmap sind eng miteinander verknüpft und wurden parallel erstellt. Eng angelehnt an die Methoden des Enterprise Architecture wurde, um zur Zielarchitektur zu gelangen, zunächst die Business Architecture konzipiert und die logische Architektur abgeleitet (Abbildung 3). Hierzu wurden zum einen Funktionen definiert, die das Programm in Zukunft abdecken soll, und dann zu „Capabilities“, also Funktionsblöcken mit einem konkreten Anwendernutzen, zusammengefasst. Die Ebene der Capabilities ist insbesondere für die Finance Transformation notwendig, um zukünftigen Architekturbausteinen klare Funktionsgruppen zuzuordnen, da hier die Standardsoftware noch nicht den Reifegrad der Business-Intelligence-Lösungen erreicht hat.

Identifikation von Best Practices im Gesamtkonzern

Um von anderen Gesellschaften im Allianz Konzern zu lernen, wurden strukturierte Interviews mit Verantwortlichen von ähnlich gelagerten und bereits abgeschlossenen Projekten geführt.

Vorgehen zum Change-Management

Die zentrale Aufgabe im Change-Management in der Anfangsphase war zunächst, alle Stakeholder des Programms zu identifizieren und einen Kommunikationsplan aufzustellen. Die Größenordnung des Programms wurde auch im Kick-off-Termin sichtbar, als ca. 180 Teilnehmer unterschiedliche Vorträge über den weiteren Verlauf und die Organisation des Programms hörten, begleitet von Keynotes durch die Sponsoren im Vorstand.

Festlegung der „Sourcing-Strategie“ und Auswahl der Dienstleister

Ein Ausschnitt des Projektantrags für die erste Phase des Programms diente als ein „Request for Proposal“ an die größten Dienstleister des Allianz Konzerns. Die unter-

schiedlichen Angebote und Lieferanten wurden mit Hilfe eines gewichteten Kriterienkatalogs bewertet und die Lieferanten der so ermittelten Short-List zur Angebotspräsentation eingeladen. Dabei wurde insbesondere das Vorgehen in Bezug auf das Management der verteilten Programmorganisation hinterfragt, Kompetenzen für die Besetzung von Schlüsselpositionen bewertet und Erfahrungen und Lieferfähigkeit von Offshore-Ressourcen analysiert.

Zwischenbilanz nach Abschluss der Initialisierungsphase

Mit der Roadmap wurden die notwendige Transparenz und Struktur sowie der Rahmen für das weitere Vorgehen im

Programm geschaffen. Die logische und fachliche Zielarchitektur bildet einen essenziellen Grundstein der zukünftigen Lösung. Nicht zuletzt wurde im Management und in den Fachbereichen die notwendige Awareness und vor allem Akzeptanz für das Vorhaben geschaffen, was einen wichtigen Schritt im Rahmen des begleitenden Change-Managements darstellt. Nur so ist es möglich, dass das große Projektteam, das verteilt über mehrere Standorte und Kontinente agiert, in dem geschaffenen Rahmen erfolgreich zusammenarbeiten kann. In der zweiten Programmphase „Konzept und Design“ liegt der Fokus nun auf der Ausarbeitung der methodischen Konzepte und Designvorgaben, die die Basis für den Aufbau der Plattform und die anstehenden Implementierungen bilden.

Dr. Volker Mayer (Program Lead), Head of Global Finance Applications and Information Management bei der Allianz Global Corporate and Specialty, trägt als Abteilungsleiter im Bereich AGCS IT die technische Gesamtverantwortung für Konzeption, Entwicklung und Betrieb des EIM-Programms. **E-Mail: volker.mayer@allianz.com**

Wolfgang Schmid (Project Manager), Program Manager im Geschäftsbereich Organization and Business Transformation bei Allianz Global Corporate & Specialty, ist seit Beginn des Programms für das gesamte Projektmanagement des EIM-Programms verantwortlich. **E-Mail: wolfgang.schmid1@allianz.com**

Niklas Feuring (IT Project Manager), Managing Director der reeliance IM GmbH, unterstützte als strategischer Berater die Initialisierungsphase und ist seit Phase 2 für das IT-Projektmanagement des EIM-Programms verantwortlich. **E-Mail: niklas.feuring@ree reliance.com**

Dirk Maßing (Lead Architect), Managing Director der ree reliance IM GmbH, unterstützte als strategischer Berater die Initialisierungsphase und ist seit Phase 2 für die Steuerung aller architektonischen Fragestellungen im EIM-Programm verantwortlich. **E-Mail: dirk.massing@ree reliance.com**
