

→ Fachartikel



Wer hat Angst vor Migrationen? Ist es wirklich so teuer?

von Gudrun Bode und Christian Jastroch

Die Fragen nach den Migrationskosten werden immer schnell beantwortet, aber wenn man es genauer betrachtet, ist die Antwort nicht mehr so einfach! Wenn man so manche Pressemitteilungen liest, kommt entweder die Aussage, das Versicherungsunternehmen migriert nicht, da es zu teuer ist oder man hat erfolgreich migriert, aber es war sehr teuer! Oh, oh, ... aber warum ist das denn eigentlich so?



Stellen wir uns erst mal die Frage: Was sind Migrationskosten? Von top down betrachtet: alle Kosten, die durch das Migrationsprojekt verursacht werden. Nun sind wir aber auch nicht viel schlauer. Das Projekt verursacht Kosten: Räumlichkeiten, IT-Leistung, interne und externe Ressourcen etc. Hier genügt eine betriebswirtschaftliche Betrachtung, um die Positionen zusammenzurechnen. Die Fragen, die uns Aktuar interessieren, sind aber:

1. Wie viel Aufwand kostet es, die bestehende Tarifwelt von der Quelle in die Zielwelt zu übertragen?
2. Wie viel Aufwand kostet es, die Zielwelt für die Alttarife vorzubereiten?
3. Wie viel Aufwand kostet es, die Zielwelt für den Altbestand zu pflegen?
4. Wie viel Aufwand kostet es, die Quelle abzuwickeln?
5. Welche Aufwände entstehen nach der Migration?

Steigen wir hier also in die Diskussion der für uns Aktuar interessanten Fragen ein.

1. Wie viel Aufwand kostet es, die bestehende Tarifwelt von der Quelle in die Zielwelt zu übertragen?

Um zu wissen, was man übertragen möchte, muss man als Erstes die Quelle untersuchen und wissen, was das Ziel dafür braucht. Bevor man als erste Herausforderung die Quelle auf Konsistenz, Vollständigkeit und Plausibilität prüft, sollte man die Bestandszusammensetzung analysieren, welche Tarife überhaupt noch vorkommen und zur Migration anstehen. Dann kann man untersuchen, ob und wann welche Fehler in der Laufzeit der Verträge oder im letzten Datensatz entstanden sind. Die Korrektur der Fehler sollte in einem Projekt vor der Migration abgearbeitet werden. Es empfiehlt sich die Prämisse, dass die Verträge korrekt in die Migration eingehen. Die entstandenen Kosten für die Bestandsbereinigung des Quellsystems durch und für die Korrekturen gehören nicht zur Migration, da diese dem Betrieb des Altsystems anzulasten sind.

„Vertragskorrekturen für eine Steigerung der Bestandsqualität sind elementar für eine einfachere Migration.“

Nun sollte man eine Vorstellung davon haben, wie man den Migrationsgevo gestaltet. Geht jeder Vertrag im gleichen Vorgang in das Zielsystem? Möchte man Garantiewerte vom Migrationszeitpunkt bis zum Ablaufzeitpunkt des Vertrages mitgeben? Welche Garantiewerte möchte man mitgeben? Hat man alle Werte schon im Vertrag gespeichert oder muss man sie eventuell in einem Batchlauf zum Migrationstermin erzeugen? Können im Altsystem überhaupt alle benötigten Werte erzeugt werden oder sind dafür Anpassungen nötig? Solche Anpassungen sind dem

Migrationsprojekt anzulasten und nicht zu vernachlässigen.

Für die Vertragsdaten braucht man i. d. R. einen Batch, der die Daten abholt und übergibt. Die Datenkongruenz zwischen Alt- und Neusystem muss dabei ebenfalls geprüft werden: Auch wenn dasselbe draufsteht, muss in den Datenfeldern nicht dasselbe enthalten sein. Man muss Prüfwerte für Test und für Controlling extra übergeben.

Die Kosten für die Installation des Migrationsgevo und der Datenbeschaffung bzw. -bereitstellung sind einer Migration zuzurechnen.

2. Wie viel Aufwand kostet es, die Zielwelt auf die Alttarife vorzubereiten?

Dies ist eine sehr spannende Frage! Als Erstes ist zu klären, wie viel und wie genau man die Alttarife in der Zielwelt abbilden möchte. Einfach und nicht sehr schnell ist es, wenn man alles 1:1 abbildet. Dies empfiehlt sich aber nur, wenn man einen eher jungen Bestand und einfache Tarife hat. Leider ist das aber fast nie der Fall, sodass die Kosten für diese Variante i. d. R. eher hoch ausfallen.

Bei der Abbildung im Ziel spielt es eine Rolle, ob man über einen rein deregulierten Bestand schaut oder auch auf einen regulierten Bestand, da die formalen Anforderungen unterschiedlich sind: Im deregulierten Bestand liegt die Verantwortlichkeit beim Verantwortlichen Aktuar und im regulierten Bestand muss man sich bei Anpassungen mit der BaFin über eine Genehmigung abstimmen. Das hat Auswirkungen auf die Migrationskosten und die Migrationsdauer.

„Regulatorische Anforderungen beeinflussen auch die Aufwände einer Migration.“

Man sollte sich je Vertragsart, Tarif und Zustand eine geeignete Art des Migrationsgevo herausuchen. So hat man z. B. für SBU-Tarife, die in Leistung sind, die Möglichkeit, mit einem Leistungsprimaten und einem Beitrag Null im Zielsystem zu starten. Hier kann es dann zu Deckungskapitalverschiebungen kommen. Dies sind dann einmalige Migrationskosten zum Migrationszeitpunkt. Bei Kapital- oder Rententariifen kann man mit einem Migrationsgevo im Zielsystem beginnen, der Leistung, Zahlungsbeitrag und Deckungskapital konstant hält und dafür einen Verwaltungskostensatz modelliert, der über die noch offene Beitragszahlungszeit einen Ausgleich im Äquivalenzprinzip schafft. Dieser Kostensatz nennt sich oft Migrationskostensatz und wird in den Verwaltungskosten ausgewiesen. Dies ist aber dann ein Kostensatz, der über die Vertragslaufzeit

zur restlichen Beitragszahlungszeit erhoben wird. Hier kann man die Migrationskosten auf die Restlaufzeit verteilen. Dies kann von Vorteil sein, muss aber im Einzelfall analysiert und definiert werden.

Es gibt weitere Anforderungen daran, welche Art des Migrationsgevoes genutzt wird: z. B. kann auch über Erfordernisse des bAV-Bereichs (Klammerung von Verträgen) ausschlaggebend sein, da im Zielsystem oft anders als im Altsystem vorgegangen wird. Hier können durch spezielle Anforderungen an die Prozesse zusätzliche Kosten für die Migration entstehen.

3. Wie viel Aufwand kostet es, die Zielwelt für den Altbestand zu pflegen?

Die Zielwelt bekommt zu einem Termin oder zu mehreren Terminen viele neue Altverträge eingespielt. Der Pflegeaufwand im Zielsystem fängt damit an: Man hat die Aufgabe, den neuen Teil im Jahresabschluss auszuwerten, die Pflege der Deklaration erweitert sich, man muss die Geschäftsvorfälle durchführen, die Batchverarbeitungen laufen über einen größeren Bestand etc.

„Die Kosten für eine Migration hören nicht mit der Datenbereitstellung im Zielsystem auf.“

Zu beachten ist dabei, dass die Bearbeitungen der Verträge sofort nach Migration im Zielsystem möglich sein müssen. Bei einer Neu-Produktentwicklung ist im Gegensatz dazu häufig nur ein ausgewählter Fundus von Vertragsbearbeitungen sofort nötig.

Der Pflegeaufwand in der Summe skaliert sich über die Anzahl der Tarife. Dies ist zwar eine pauschale Aussage, bewahrheitet sich aber in der Regel in der Praxis. Ziel einer Migration sollte es sein, die Anzahl der Tarife und Produkte nicht ausufern zu lassen, auch um zusätzliche Kosten für Performance-Verbesserungen auf der IT-Seite gering zu halten. Der Pflegeaufwand steigt mit jedem neuen Tarif oder Produkt nach der Migration. Dieser Aufwand einer Migration wird oft unterschätzt oder gar vergessen.

4. Wie viel Aufwand kostet es, die Quelle abzuwickeln?

Da man das Altsystem i. d. R. abschalten möchte, muss man sich um die Erfüllung der Dokumentationspflicht kümmern. Am einfachsten erscheint der Weg über ein Migrationsarchiv, das einige Softwarehäuser anbieten. Wenn man den manuellen Nachbearbeitungsaufwand außer Acht lässt, ist es sicherlich eine günstige Lösung. Aber der Nachbearbeitungsaufwand ist Bestandteil der Migrationskosten.

Es gibt alternativ auch Tools, die die heutigen Oberflächen von Auskunftsdialogen für jeden Vertrag aufrufen und digitalisiert speichern. Diese können ebenfalls gut strukturiert archiviert werden. Sie bieten aber ebenfalls keine funktionale Unterstützung für Nachbearbeitungen an.

„Der Aufwand für die Abwicklung des Quellsystems hängt stark von den Bedürfnissen des einzelnen Unternehmens ab.“

In manchen Zielsystemen hat man die Möglichkeit, die alten Vertragszustände zu dem letzten neuen Vertragszustand zu migrieren. Diese Art der Archivierung hat technisch einige Vorteile, ist aber nicht immer möglich.

Wichtig ist, dass die Daten der Altsysteme revisionssicher abgelegt werden. Man braucht eine Auskunftsmöglichkeit der Daten, die sicherlich auch auf einige spezialisierte Mitarbeiter beschränkt werden kann, da man nach einer Migration häufig damit konfrontiert wird, dass man einzelne Verträge beauskunften muss. Daher sollte ein entsprechender Zugriff möglich sein.

Die Kosten für die Auswahl, Einrichtung und den Betrieb der Datenablage gehören zu den Migrationskosten und dürfen nicht vernachlässigt werden.

5. Welche Aufwände entstehen nach der Migration?

Sind Aufwände für Rückfragen von Stakeholdern auch Kosten, die zur Migration zählen, oder ist das eine rhetorische Frage? Wenn der Kunde einen Brief bekommt, dass sein Vertrag in ein anderes Bestandsführungssystem übertragen wurde, kann dies zu Rückfragen führen. Bei einer Information, die keinerlei Aktivität vom Kunden verlangt, passiert meistens nichts. Anders sieht es häufig aus, wenn man die Versicherungsnummer ändert, wenn man das Abbuchungsmandat anpassen muss. Hier kann es vermehrt zu Rückfragen kommen.

„Kosten, die aus Nachfragen nach Migration entstehen, sind nur schwer abschätzbar.“

Beim regulierten Bestand kann es die Anforderung der Aufsicht geben, dass man die Kunden informieren muss. Wenn man sich dazu entschließt, alle Versicherungsnehmer zu informieren, empfiehlt es sich die Kommunikation klug zu gestalten und stets einen Kommunikationsspezialisten hinzuzuziehen. Jede Beschwerde vom Kunden, jede Beschwerde, die über die Aufsicht kommt, kostet in der Bearbeitung viel Zeit und Geld. Man sollte das Positive für den Kunden herausstellen. Je nach Art der Migration und

der Tarifierpassung kann es im Zielsystem zu einem günstigeren Beitrag und gleichzeitig zu einer erhöhten Leistung nach Migration kommen. In diesem Fall muss man sich eine gute Antwort überlegen, warum dies vor Migration nicht auch schon so hätte sein sollen. Dies ist eine Herausforderung für die Kommunikationsspezialisten.

Nun stellt sich für uns die Frage: Haben wir Ihnen die Frage beantwortet, warum eine Migration immer teuer erscheint? Nein, haben wir nicht! Daher diskutieren wir gern mit unserer Expertise mit Ihnen weiter ...

Schauen wir uns im Einzelnen an, welche Fehler aus unserer Sicht immer wieder gemacht werden:

a) Vorstudie nicht vollständig

In den meisten Migrationsprojekten kann man feststellen, dass die Vorstudie nicht ausreichend ist. Die IT hat das Migrationsvorhaben vorgeschlagen und schätzt die Kosten für die Umstellung allein anhand der Anzahl der Tarife, der Anzahl der Gevos und dem Datenumfang. Nur leider ist dies in den allermeisten Fällen ein schlechter Schätzer. Der Schätzer wäre gut, wenn der Bestand nicht sehr alt ist und die Verträge sich gleichmäßig auf die bestehenden Tarife verteilen.

Aus fachlicher Sicht lassen sich die Migrationskosten am besten gering halten, wenn man den Bestand über die Tarif- und die Vertragsabbildung und die Geschäftsvorfälle hinweg analysiert. Ein Migrationsprojekt ist in aller Regel kein Projekt für 1 oder 2 Jahre. Bei der Betrachtung über die Laufzeit lohnt es sich, den Bestandsabrieb genauer anzuschauen.

Je genauer man seinen Bestand aus der Vorstudie kennt, desto besser kann man sein Projekt auch planen!

b) Aktuarien fangen zu spät an – die IT steht schon am Start

Wenn ein Migrationsprojekt gestartet wird, wird es in aller Regel auch immer in seiner Gesamtheit gestartet! Nun müssen die Aktuarien die ersten Tarifvorgaben schon liefern, obwohl sie gerade im Projekt erst angefangen haben. Die Rechenkernentwickler möchten ebenfalls zeitnah anfangen und benötigen entsprechende Vorgaben.

Nun sieht man auch die Abhängigkeit zur Vorstudie: Wenn es eine genaue Vorstudie gibt, wissen die Aktuarien sehr schnell, mit welchen Vorgaben sie anfangen können. Wenn es keine Vorstudie gibt, kann dies zu einem gravierenden Projektfehler oder Zeitverzug führen. Es kommt immer wieder vor, dass Tarifvorgaben gemacht werden, in denen zum geplanten Migrations-



Besuchen Sie unser Tagesseminar „Bestandsmigration in der Lebensversicherung – eine aktuarielle Spielwiese“ am 19.05.2025 in Frankfurt! Dort bieten wir Ihnen eine Fülle von Praxisbeispielen und den Raum miteinander die Themen zu diskutieren.

termin kein einziger Vertrag im Bestand vorliegt. Oder es führt dazu, dass ein Tarif umgesetzt wird, den man sinnvollerweise mit einem anderen Tarif zusammengeführt hätte.

Schlussendlich hat man einen Umsetzungsaufwand, den man nicht benötigt hätte!

c.) Der Migrationsgevo wird nur in einer Variante für alle Tarife genutzt

Wenn man früher in ein beliebiges Bestandsführungssystem migriert hat, gab es immer erstmals grundlegende Diskussionen, wie man die Daten im Zugangsgevo verarbeitet. Man kann mit verschiedenen Varianten starten:

- Vorgabe von Leistung und Beitrag und somit ein Deckungskapital berechnen lassen
- Vorgabe von Leistung und Deckungskapital und einen Vertragsbeitrag berechnen lassen (Hier muss man eventuell noch eine Beitragsdifferenz als Stückkosten einstellen.)
- Vorgabe von Beitrag und Deckungskapital und somit eine Leistung berechnen lassen – kann sinnvoll sein
- Man kann auch komplexere Modelle nutzen, in denen man Guthaben in einen Überschussbaustein übergibt.

In den meisten Standardsystemen gibt es einen Migrationsgevo. Nur kann es sich lohnen, für die verschiedenen Vertragskonstellationen und -situationen unterschiedliche Ansätze zu nutzen. Hierfür muss man allerdings im Projekt auch eine Analysezeit einplanen.

Alle Abweichungen müssen in der Regel auch mit der BaFin abgestimmt werden. Es kann die Einschätzung vorhanden sein, dass man mit der BaFin im Standardvorgang weniger Diskussionen führen muss. Dies ist aus Sicht des Gesamtprojekts ein Trugschluss.

Egal für welche Art von Migrationsgevo man sich entscheidet: Relevant ist auch immer, ob man einmalige

Migrationskosten zu einem Termin der Migration oder barwerttechnisch auf die Laufzeit der restlichen Beitragszahlungsdauer oder auch auf die restliche Vertragslaufzeit verteilen möchte. Eine Deckungskapitalaufstockung oder einen Zuschuss in ein Überschussguthaben wirkt sich in der Rechnungslegung einmalig aus. Dies muss im Zweifelsfall aus dem Eigenkapital des Unternehmens finanziert werden. Wenn die Differenz über einen Verwaltungskostensatz verteilt wird, verteilen sich auch die Kosten. Aber man muss bei allen weiteren Geschäftsvorfällen auch an die Verwaltung der Migrationskosten denken. Dies ist in dem Fall auch kein einmaliger Effekt. Daher ist es in der Planungsphase zu überlegen, ob man hierfür eine Rückstellung vorsieht oder alternativ im Migrationsprozess Vereinfachungen für die Zukunft abbildet.

Wichtig ist die Vorstudie hierzu, um zielgerecht auch eine gute Entscheidung zu treffen!

Unser Fazit:

„Nutzen Sie die Migration, um allen unnötigen Ballast über Bord zu werfen.“

Die Kosten für eine Migration werden häufig zu hoch eingeschätzt, sodass es günstiger erscheint, den Bestand im alten Bestandssystem abzuwickeln. Allerdings muss man stets versuchen, die Kosten für die Migration gering zu halten, indem ALLES auf den Prüfstand gestellt wird: Benötigen wir die Tarifvielfalt des Quellsystems weiterhin? Können Tarife, Überschussysteme und/oder Randsysteme vereinheitlicht werden?

Gerade der Kostenblock, die bestehende Tarifwelt in die Zielwelt zu transportieren, ist sehr häufig davon geprägt, dass alles so benötigt wird, wie man es bisher auch hatte. Hier gilt es anzusetzen: Fragen Sie sich stets, wofür die gewünschten Umsetzungen benötigt werden. Kann man das auch anders bewerkstelligen? So gibt es z. B. kleine Restbestände von Heiratsversicherungen, deren Tarife mit Termifxтарifen zusammengelegt werden könnten. Durch diese Zusammenlegung spart man sich die Umsetzung eines historischen Produkts in der Zielwelt. Oder bei den Überschüssen: Werden wirklich alle möglichen Ausprägungen von Schlussüberschussystematiken benötigt oder kann man hier nicht auch durch Zusammenlegungen und Vereinfachungen erhebliche Kosteneinsparungen erreichen. Sicherlich ist die Abstimmung sich verändernder Schlussüberschussystematiken mit Aufwand (gerade für den regulierten Bestand) verbunden. Aber der Aufwand kann sich mehr als lohnen, wenn hierdurch erhebliche Anpassungsaufwände im Zielsystem eingespart werden können.

Fragen Sie sich auch stets, ob Sie weiterhin wirklich alle Geschäftsvorfälle benötigen. Muss man tatsächlich immer allen Kundenwünschen gerecht werden, auch wenn diese ein nicht verbrieftes Recht wünschen? Hier kann man Unterschiede zwischen der Vorgehensweise des Quell- und Zielsystems aus dem Weg gehen und die Gevos ggf. für die migrierten Tarife sperren. Es ist natürlich darauf zu achten, dass der Kunde seine verbrieften Rechte weiterhin behält. In der Regel sind diese Rechte aber nicht genau definiert, sodass man zumindest prüfen kann, ob man die Zielsystematik eines Geschäftsvorfalles nicht einfach verwenden kann (unter Berücksichtigung der dem Kunden mitgeteilten Werte).

Bei der Einschätzung der potenziellen Einsparmöglichkeiten hilft es stets, diese von einem neutralen Dritten hinterfragen zu lassen, da bei den Betroffenen häufig das Bild vorherrscht, man dürfe hier und dort nichts verändern und man müsse die Quelle dementsprechend 1:1 abbilden. Die externe Sicht auf den Bestand kann hier helfen, verkrustete Strukturen zu durchbrechen und alternative Lösungsansätze ins Spiel zu bringen. ▀



Über die Autoren



→ Gudrun Bode

ist als Senior Managerin bei PwC in Stuttgart tätig. Sie hat Mathematik an der HfT Stuttgart studiert und ist Aktuarin DAV. Während ihrer beruflichen Laufbahn hat sie sich hauptsächlich mit Bestandsmigrationen im Lebensversicherungsbereich wie Modernisierung und Entwicklung von Bestandsführungssystemen und der Produktentwicklung beschäftigt. Sie ist seit 2003 Mitglied bei der DAV und arbeitet in unterschiedlichen AG/Ausschüssen mit und ist Dozentin für Bestandsmigration. Sie leitet unterdessen die lokale Gruppe in Stuttgart.



→ Christian Jastroch

ist als Management Consultant bei der viadico GmbH in Filderstadt tätig. Er ist Wirtschaftsmathematiker, Aktuar DAV und CERA. In seiner über 20-jährigen Berufslaufbahn war er in der Produktentwicklung, der aktuariellen Rechnungslegung und in mehreren Migrationsprojekten tätig. Zudem ist er Dozent im Themenfeld Bestandsmigration.