

§ 8. Anforderungen an den Vorstand von Versicherungsunternehmen

Stefan Reckhenrich*

Übersicht

| | Rn. |
|---|-----|
| A. Rahmenbedingungen | 5 |
| 1. Der Vorstand im Spannungsfeld zwischen Disruption und formal-rechtlichen Anforderungen | 5 |
| 2. Marktdisruption durch digitale Technologien und Prozesse | 9 |
| 3. Innovation fördern – technologischen Wandel gestalten | 14 |
| 4. Wandel des Geschäftsmodells: Abkehr von traditionellen Paradigmen | 18 |
| 5. Kundenbedürfnisse wieder in den Fokus rücken | 21 |
| B. Anforderungsprofil | 23 |
| 1. Umgang mit Umbrüchen: Der Vorstand als Change-Motor | 23 |
| 2. Kommunikationsfähigkeit & Besprechbarkeit | 29 |
| 3. Vertrauen | 31 |
| 4. Teamfähigkeit | 34 |
| 5. Resilienz | 38 |
| 6. Werte | 40 |
| C. Konsequenzen und Ausblick | 43 |
| Ausgewählte Literatur | 45 |

In allen wirtschaftlich entwickelten Staaten unterliegen Versicherer, ebenso wie Banken, **1** aufgrund ihrer zentralen volkswirtschaftlichen Rolle einer besonderen Kontrolle. Maßgeblich davon betroffen sind die verantwortlichen Entscheidungsträger im Vorstand, mit denen die Unternehmen Gestalt annehmen. Ihr Anforderungsprofil sowie die Rahmenbedingungen, unter denen sie handeln, verdienen besondere Aufmerksamkeit. Den nachfolgenden Ausführungen liegen eingehende eigene Recherchen sowie mehr als 30 Expertengespräche, überwiegend mit Aufsichtsrats- und Vorstandsvorsitzenden deutscher Versicherungsunternehmen sowie mit Repräsentanten der BaFin, zugrunde.¹

Verglichen mit anderen Industrien zeigt die Versicherungswirtschaft eine niedrigere **2** Innovationsgeschwindigkeit sowie deutlich geringere Investitionen in Forschung und Entwicklung. Die Geschäftsmodelle, teilweise seit Jahrzehnten nur wenig verändert, kämpfen mit stagnierenden oder teilweise sinkenden Beitragseinnahmen, dem aktuellen und vermutlich noch länger anhaltenden Niedrigzinsumfeld und weiterhin hohen operativen Kosten. Die Digitalisierung fordert signifikante Investitionen und neue Wettbewerber bedrohen das etablierte Versicherungsmodell.

In einem globalisierten, digitalisierten und hochgradig komplexen Umfeld² haben sich **3** die Anforderungen an Unternehmensvorstände stark gewandelt. Die Art der Komplexität ist insbesondere dadurch gekennzeichnet, dass Einflussfaktoren auf Unternehmensentscheidungen sich kontinuierlich ändern und aufgrund ihrer hohen Anzahl mit herkömmlichen Methoden nicht mehr abzubilden sind. Wichtige Ereignisse wirken oft parallel auf das Unternehmen ein. Gleichzeitig müssen Transparenzanforderungen erfüllt werden.

Diese Entwicklungen führen zu einem enorm gestiegenen Entscheidungs-, Zeit- und **4** Veränderungsdruck, dem Führungskräfte von Versicherungsunternehmen heutzutage ausgesetzt sind. Dabei hat die Geschwindigkeit, mit der im Vergleich zu früher Prozesse

* Dr. jur., Reckhenrich Advisors, München.

¹ Die Gespräche wurden in der Zeit von Februar 2018 bis Dezember 2019 geführt.

² Dieses Umfeld wird häufig als „VUKA-Welt“ bezeichnet und steht charakterisierend für die Dominanz von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität. Vgl. Torsten Scheller: „Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten“, München, 2017.

ablaufen, nicht etwa linear zugenommen, sondern sie ist exponentiell gestiegen. Ein anschauliches Beispiel dafür ist, dass zwischen 1990 und heute schätzungsweise so viele wissenschaftliche Erkenntnisse gewonnen wurden, wie in den gesamten 2000 Jahren zuvor.³ In der Praxis bedeutet das: Unternehmen müssen immer schneller auf einschneidende Veränderungen reagieren.

A. Rahmenbedingungen

- 5 **1. Der Vorstand im Spannungsfeld zwischen Disruption und formal-rechtlichen Anforderungen.** Einen Kontrast zu dieser Schnelllebigkeit stellen die regulatorischen Anforderungen an die Unternehmensführung dar. Mit Inkrafttreten der Solvency II-Richtlinie im Jahr 2016 besteht ein zeitgemäßes Gegenwicht zur Volatilität moderner Kapitalmärkte, das analog zur Regulierung des Bankensektors auf drei Säulen aufbaut. Auf quantitativer Ebene (Säule I) müssen zunächst Mindeststandards in Form festgelegter Kennzahlen⁴ bezüglich des Eigenkapitals eingehalten werden. Versicherer müssen nachweisen, dass sie selbst bei Eintritt der größten zu erwartenden Schäden ihre Verträge mit einer Wahrscheinlichkeit von 99,5% bedienen können. Zu berücksichtigen sind nicht nur versicherungstypspezifische, sondern auch operationelle Risiken, wie fehlerhafte Modelle und Einschätzungen, das Versagen interner Prozesse bis hin zu externen Ereignissen wie Naturkatastrophen und Epidemien. Neben den quantitativen Vorgaben an das Risikomanagement bestehen klare Rechenschaftspflichten (SFCR, RSR)⁵ gegenüber der Öffentlichkeit und den Aufsichtsbehörden (Säule III). Ziel ist eine verlässliche Unternehmensleistung sowie deutlich mehr Transparenz in der Unternehmensführung. Das alles bedeutet für die einzelnen Vorstandsmitglieder in der Praxis eine enorm gestiegene Verantwortung durch eine Vielzahl an technischen Themen, mit denen diese umgehen müssen. Gefordert werden weiterhin verantwortungsvolle Entscheidungsprozesse, die dem Grundsatz der unternehmerischen Vorsicht⁶ folgen. Insbesondere ist das Management angemahnt, nur in Anlagen mit einer bekannten Risikostruktur zu investieren, die zu jedem Zeitpunkt erfasst werden kann. Grundlage für die Risikobewertung sollen immer eigene, unabhängige Berechnungen und nicht die Einschätzungen Dritter (wie etwa Rating-Agenturen) sein. Eine wesentliche Schlussfolgerung daraus ist, dass das Risikomanagement personell und fachlich im Vorstand verankert sein muss und nicht an andere Bereiche ausgelagert werden darf.⁷

³ Lutz Bornmann, Ruediger Mutz: „Growth rates of modern science: A bibliometric analysis“, arXiv: 14.02. 4578 [cs.DL] 2014.

⁴ Eine wesentliche Kennzahl für das Eigenkapital ist hier die Solvenzkapitalanforderung bzw. Solvency Capital Requirement (SCR), die durch eine vorgegebene Formel berechnet wird. Versicherungsunternehmen haben zwar die Möglichkeit, eigene Berechnungsmodelle zugrunde zu legen, dies bedarf jedoch einer gesonderten Genehmigung.

⁵ Der Bericht zur Solvenz- und Finanzlage (SFCR: Solvency and Financial Condition Report) erscheint jährlich und soll in allgemeinverständlicher Form die Öffentlichkeit über die Finanzlage, die Risiken sowie die allgemeine Geschäftsentwicklung des Versicherungsunternehmens informieren, während im Rahmen des „Regulatory Supervisory Reporting“ (RSR) ein regelmäßiger nichtöffentlicher Austausch mit der Versicherungsaufsicht besteht.

⁶ Gemäß § 124 VAG bzw. Art. 132 der Solvency II-Rahmenrichtlinie. Siehe auch: EIOPA: „Leitlinien zum Governance-System“, EIOPA-BoS – 14/253 DE 2014, S. 15.

⁷ Dadurch, dass zufällige bzw. volatile Ereignisse nicht intuitiv erfassbar seien, wird allgemein davon ausgegangen, dass Risikomanagement ohne die Anwendung mathematisch-statistischer Methoden und deren eingehendes Verständnis nicht möglich sei. Vgl.: Robert Finke: „Grundlagen des Risikomanagements: Quantitative Risikomanagement-Methoden für Einsteiger und Praktiker“ Weinheim 2017. Dabei gilt es aber zu beachten, dass diese Modelle von bereits bekannten Risiken ausgehen müssen. Diese Modelle werden zwar immer besser, sie lassen aber die „Fat Tails“, die großen folgenschweren, seltenen Ereignisse außer Acht. Diesen, auch „Schwarzer Schwan“ genannten, Ereignissen kommt angesichts ständig steigender Komplexität der mathematischen Modelle eine immer stärker werdende Bedeutung zu. Hierauf hat Nassim Nicholas Taleb in seinen Büchern „Der Schwarze Schwan“, 2015, und „Antifragilität“, 2014, hingewiesen. Im Ergebnis darf es damit kein „blindes Vertrauen“ in die Zuverlässigkeit mathematischer Risikomodelle geben.

Darüber hinaus wird ein hoher Qualifikationsanspruch an die Führungspersönlichkeiten selbst gefordert (Säule II), welcher sicherstellen soll, dass Schlüsselpersonen ihrem formalen Aufgabenprofil gewachsen und als Personen integer sind (sog. „fit and proper“-Anforderungen). Insbesondere wird eine fachliche Eignung dann unterstellt, sofern bereits eine mindestens dreijährige Leitungserfahrung bei einem Versicherungsunternehmen vergleichbarer Art und Größe ausgeübt wurde⁸. Andernfalls besteht eine Nachweispflicht der relevanten Kenntnisse. Dies trägt auch dazu bei, dass die beruflichen Lebensläufe in Führungsetagen zur überwältigenden Mehrheit durch Erfahrung in der Versicherungsbranche geprägt sind. Ein klarer Vorteil davon ist, dass auf diese Weise ein tiefes Verständnis des Kerngeschäfts sichergestellt wird. Allerdings kann sich dies jedoch nachteilig auf die Agilität und Innovationsbereitschaft des Unternehmens auswirken. Dies gilt im besonderen Maße möglicherweise dann, wenn es keine Person im Vorstand gibt, die Ideen aus völlig anderer beruflicher Erfahrung schöpfen kann.⁹ Aufgrund mathematischer Näherungsmodelle, die realen Risiken gegenüberstehen, ist Solvency II zwar keineswegs als perfektes regulatorisches Instrument zu betrachten.¹⁰ Die klaren Vorgaben sind jedoch mit Blick auf elementare Versicherungsleistungen, auf welche die Kunden mitunter zur Absicherung ihrer Existenz angewiesen sind, berechtigt. Solvency II gibt grundsätzlich vielen Versicherungsunternehmen Grund und Anlass für eine Überarbeitung der Organisation. Vor diesem Hintergrund bedauert mancher, dass eine 16-jährige Übergangsfrist eingeräumt wurde, da dies den Druck aus der Veränderungsnotwendigkeit herausnimmt¹¹. Wesentlich zur Prävention fahrlässiger Handlungen und zur Einhaltung des regulatorischen Rahmens trägt auch die Frage nach individueller Sanktionierung bei: Inwieweit kann das Management einer Versicherung für Fehlentscheidungen und daraus resultierende Verluste in Haftung genommen werden?¹² Bislang können sich Vorstände gegen Bußgelder und Forderungen der Aktionäre versichern lassen. Doch seit des offensichtlichen Managementversagens im Vorfeld und teilweise während der Finanzkrise ist die Möglichkeit für Manager, sich von ihrer Verantwortung freizukaufen, stark in Kritik geraten. Gemäß Deutschem Corporate Governance Kodex (DCGK) war deshalb bei Abschluss einer sogenannten D&O-Versicherung ein Selbstbehalt „von mindestens 10 Prozent des Schadens bis mindestens zur Höhe des Eineinhalbfachen der festen jährlichen Vergütung des Vorstandsmitglieds zu vereinbaren“¹³. Diese Einschränkung ist in der Neufassung des DCGK vom 9. Mai 2019 entfallen¹⁴. Inwiefern Straf- und Bußgeldabsicherungen überhaupt greifen, ist rechtlich allerdings immer noch unklar.

⁸ Gemäß § 24 Abs. 1 Satz 4 VAG. Siehe auch BaFin: „Merkblatt zur fachlichen Eignung und Zuverlässigkeit von Geschäftsleitern gemäß VAG“, 2016, S. 16. Zu beachten ist dabei, dass die BaFin durch die Entscheidung, IT-Vorstände auch mit weniger ausgeprägten branchenfachlichen Kenntnissen zuzulassen, von diesem Prinzip faktisch Abstand genommen hat. Bei einer signifikanten Veränderung des Verantwortungsbereiches wird die fachliche Qualifikation daher neu zu prüfen sein.

⁹ Besonders drastisch drückt das die Vorstandsvorsitzende des US-Versicherungsunternehmens „Progressive“, Tricia Griffith, aus: „Wenn jemand drei Jahre bei einer anderen Versicherung gearbeitet hat, ist er ungeeignet für Progressive.“; andere fordern gezielte Verstärkung mit Know-how aus anderen Branchen und Disziplinen, z. B. Ingenieure, Physiker, Mediziner sowie Führungskräfte, die verändertes Kundenverhalten aus eigener Anschauung her kennen.

¹⁰ Zwar bildet Solvency II in vielerlei Hinsicht die betriebswirtschaftliche Realität sinnvoll ab. Caveat: Solvency II rechnet über Ausschläge. Das führt in Zeiten niedriger Volatilität zu (scheinbar) guten Kapitalquoten. Die Kapitalausstattung muss daher adäquat zum Umfeld rekaliert werden, sonst wird u. U. zu viel zurückgezahlt.

¹¹ Gemäß Artikel 77f der Solvabilität-II-Richtlinie steht eine Überprüfung u. a. des Fortbestehens der Übergangsregeln bis zum 1. Januar 2021 an. Die BaFin verlautbarte dazu in ihrer Bilanzpressekonferenz vom 8.5.2019, sich dafür einsetzen zu wollen, dass die Übergangsregeln weiter Bestand haben sollen. Siehe dazu *be.in.value* vom 19.6.2019 „Schickt EIOPA die deutschen Lebensversicherer in Scharen in den Run-Off?“ <https://be.invalue.de/d/publikationen/vwheute/2019/06/19/schickt-eiopa-die-deutschen-lebensversicherer-in-scharen-in-den-run-off.html>.

¹² Weiterführend hierzu Peter Hemeling, *Recht und Verantwortung in der Wirtschaft*, in: *Festschrift für Reinhard Marsch-Barnert*, München 2018.

¹³ Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) in der Fassung vom 7. Februar 2017.

¹⁴ Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) in der Fassung vom 16. Dezember 2019.

- 7 Vorstandsmitglieder müssen zweifelsohne mit dem regulatorischen Rahmen vertraut sein und durch die Finanzaufsicht gezogene Leitplanken beachten. Dazu braucht es jedoch auch jenseits der Kennzahlen ein tiefes Verständnis des Geschäfts, bei dem auch langfristige Auswirkungen erfasst werden. Die regulatorischen Anforderungen stellen sicher, dass Vorstandsmitglieder mit ihrem Kerngeschäft vertraut sind, setzen aber naturgemäß keine Anreize, progressive Erneuerer und „junge Wilde“, die durch andere Leitungserfahrung und Sozialisation außerhalb der Branche groß geworden sind, ins Boot zu holen. Die Erfüllung des regulatorischen Rahmens ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung, um im Kerngeschäft vertrauenswürdig zu agieren. Entscheidend ist, sich in einem wandelnden Marktumfeld zu bewähren und die Zukunft zu meistern. Hierzu ist unternehmerisches Handeln gefordert, heute mehr denn je.
- 8 Vorstände operieren folglich in einem Spannungsfeld zwischen regulatorischem Rahmen auf der einen Seite, welcher ein verantwortungsvolles, risikoaverses Handeln erfordert, und zwischen extremem Veränderungsdruck auf der anderen Seite, welcher ein gewisses Maß an Risikoaffinität und unternehmerische Phantasie verlangt. Dieses Spannungsfeld wird mit Blick auf technologischen Wandel einerseits und einem Paradigmenwechsel der Geschäftsausrichtung andererseits umso deutlicher. Diese Entwicklungen sollen in den folgenden Abschnitten näher beleuchtet werden.
- 9 2. Marktdisruption durch digitale Technologien und Prozesse.** Derzeit durchdringen digitale Technologien die gesamte Versicherungsbranche und revolutionieren sämtliche Geschäftsmodelle. Aus diesem Grund sind sich viele Versicherungsvorstände darüber einig, dass der Erfolg ihrer Unternehmen auf der sachlich-inhaltlichen Seite nur noch etwa zur Hälfte von versicherungsspezifischen Themen abhängt¹⁵. Die andere Hälfte der Erfolgchancen wird zukünftig von innovations- und technologiespezifischen Themen geprägt. Während die Digitalisierung alle Branchen betrifft, sind Versicherungen aus drei Gründen in besonderem Maße betroffen:
- 10 Erstens basiert die Wertschöpfung im Geschäftsmodell einer Versicherung auf der Auswertung von Daten. Aus Gründen der Skalierbarkeit findet zweitens die Abwicklung des Alltagsgeschäfts IT-gestützt statt und drittens stellen gerade die jüngsten Technologieentwicklungen die Arbeitsweise von Versicherungen noch einmal gänzlich auf den Kopf.
- 11 Die neuen Technologien ermöglichen zum einen signifikante Prozessoptimierungen. Die Leistungserbringung kann darüber kostengünstiger gewährleistet werden. Sie erfordern allerdings vorab erhebliche Investitionen. Versicherer mit vielen Kunden und hohem Datendurchlauf, die über eine effiziente, flexible und vor allem zukunftsfähige IT verfügen oder dazu mit großen IT-Playern zusammenarbeiten, haben darüber hinaus ein besonders großes Optimierungs- bzw. Innovationspotenzial. Sie können am meisten von jüngsten Fortschritten im Bereich der automatisierten Datenauswertung und maschinellem Lernen profitieren¹⁶. Die Verbindung dieser Elemente, die in diesem Zusammenhang als BDAI („Big Data & Artificial Intelligence“) bezeichnet wird, birgt ein gigantisches Marktdisruptionspotenzial und ist für viele Versicherungen zukünftig geschäftsentscheidend. Ein Beispiel für die Nutzung dieses Potenzials kann die Zusammenarbeit der Techniker Krankenkasse mit IBM an elektronischen Patientenakten werden. Bemerkenswert ist, dass die TKK dabei auf eine größere Anzahl an Versicherten zurückgreifen kann, als alle privaten Krankenversicherungen zusammen. Doch nicht nur für solche Unternehmen bieten sich innovative technische Möglichkeiten. Ein weiteres Beispiel für eine grundlegende Disruption der Branche ist die Blockchain-Technologie, die es erlaubt, auf verlässliche, automatisierte,

¹⁵ Quelle: Expertengespräche.

¹⁶ Eine nähere Betrachtung und Diskussion von BDAI (Big Data & Artificial Intelligence) samt aufsichtsrechtlicher Implikationen findet sich in einer aktuellen Studie der BaFin in Zusammenarbeit mit BCG und dem Fraunhofer-Institut für Intelligente Analyse- und Informationssysteme. Siehe: BaFin: „Big Data trifft auf künstliche Intelligenz: Herausforderungen und Implikationen für Aufsicht und Regulierung von Finanzdienstleistungen“, 2018. Abrufbar unter: https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/dl_bdai_studie.html.

transparente und zugleich anonymisierte Weise Vermögensbewegungen in Echtzeit zu verfolgen. Insbesondere für eventgetriebene Versicherungen, wie z. B. die Sachwert-, Reise- oder Flugversicherung oder auch die Industrieversicherung, bergen diese Eigenschaften eine enorme Senkung von Bearbeitungszeit und Transaktionskosten. Digitale Technologien dürfen jedoch nicht allein unter dem Gesichtspunkt verbesserter Kosteneffizienz oder gar als Anreiz zum Mitarbeiterabbau gesehen werden. Viele technische Neuerungen ermöglichen zwar eine ganz neue Dimension der Skalierung, besondere Beachtung verdienen jedoch vielmehr die der Innovation zugrundeliegenden neuartigen Denkweisen. Das Besondere am Beispielthema Blockchain ist nicht etwa ein mögliches Einsparungspotenzial, sondern die Art und Weise, wie Vertrauen durch eine automatisierte, nicht mehr manipulierbare Abwicklung gewonnen werden kann. Auf Basis dieser Technologie entsteht derzeit ein ganzes Ökosystem an neuen Anwendungen und dezentralen autonomen Organisationen, die durch digital hinterlegte Verträge abgewickelt werden^{17, 18}.

Eine besondere Ausprägung eines erfolgreichen Ökosystems, bzw. einer Plattform für eine Vielzahl von Ökosystemen, bietet der chinesische Onlineversicherer ZhongAn. 2013 mit Unterstützung von Jack Ma (Alibaba), Pony Ma (Tencent) und Mingzhe Ma (Ping An) gegründet, hat dieser Versicherer über die letzten drei Jahre mehr als 10 Milliarden Policen verkauft und mehr als 400 Millionen Kunden in seiner Datenbank.¹⁹ Mit äußerst effektiver Technologie konzentriert das Unternehmen sich vor allem auf die Versicherung von „pain points“, kleinen, scheinbar insignifikanten Events, zu Kleinstbeiträgen, anstatt wie traditionelle Versicherer sämtliche Schadensanlässe in einem jährlichen – größeren – Beitrag abzuschichern.²⁰ Durch die Auswertung von Kundenverhalten können neue Produkte in weniger als einem Monat an den Markt gebracht werden. Damit kann der Versicherer rasch auf Ereignisse und gesellschaftliche Entwicklungen reagieren. Interessant ist, dass rund 80 % der Mitarbeiter aus den Unternehmen Alibaba, Tencent und Baidu kamen und überwiegend einen Technologiehintergrund mitbrachten. Nur etwa 15 % hatten konkrete Versicherungserfahrung.²¹ Mittlerweile bietet ZhongAn seine Technologieplattform auch Wettbewerbern an. Auch wenn ZhongAn vor allem am chinesischen Markt aktiv ist, kann der Erfolg nur als spektakulär bezeichnet werden. Auch deutsche Versicherungsvorstände erwägen bereits, mit ZhongAn Kooperationen zur Nutzung der Technologie einzugehen.

Vor diesem Hintergrund steht es außer Frage, dass auch auf Vorstandsebene ein tiefes Verständnis von digitalen Technologien und Prozessen gegeben sein muss.²² Dabei geht es weniger um die kleinteiligen „Technicalities“, als vielmehr um die Fähigkeit, die größeren Zusammenhänge und strategischen Aspekte neuer Technologien zu erfassen, um sich mit der Entwicklung und der Veränderung des Geschäftsmodells sowie der Organisation befassen zu können. Hierzu gehören unter anderem Entwicklungen wie „New Underwriting“ sowie in der Preissetzung und im Aufbau neuer Wertschöpfungsketten und Ökosysteme.²³ Dazu ist es zwingend notwendig, sich mit IT-Experten auf einem fachlichen Level auszutauschen zu können. Dies gelingt nur, sofern eine gewisse Eindringtiefe in technische

¹⁷ Einen Überblick und Hintergründe über Innovationen dieses neuen Ökosystems, welches oft mit der Entstehung des Internets in Verbindung gebracht wird, findet sich in: Dr. Julian Hosp: „Blockchain 2.0“ – einfach erklärt – mehr als nur Bitcoin, München, 2018.

¹⁸ Vgl. zu aktuellen Blockchain-Projekten in der Assekuranz: „Versicherer hoffen auf Durchbruch“, BZ vom 14.6.2019.

¹⁹ Siehe: „In Ökosystemen zu denken ist das Geheimnis hinter ZhongAn“, <https://www.digitalinsuranceagenda.com/thought-leadership/in-okosystemen-zu-denken-ist-das-geheimnis-hinter-zhongan>.

²⁰ Siehe ZhongAn's Micropremium Model: The Future of Insurance? <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/zhongans-micropremium-model-the-future-of-insurance-9141>.

²¹ Siehe FN 19.

²² Die BaFin fordert bislang keine eigene IT-Kompetenz von jedem Vorstandsmitglied eines Versicherungsunternehmens. Im vergangenen Jahr erleichterte die BaFin aber in einem ersten Schritt die Berufung von branchenfremden Chief Information Officers in Vorstände von Versicherungsunternehmen.

²³ Siehe dazu: „The future of underwriting. A transformation driven by talent and technology.“ Ernst & Young LLP. 2015.

Themen möglich ist und der richtige Abstraktionsgrad gewählt wird. Ferner müssen Vorstände auch die Dimension der eigenen IT-Infrastruktur verstehen, um zu wissen, welche Veränderungen überhaupt denkbar sind. Eine solide IT-Infrastruktur vereinfacht und unterstützt überdies eine ganzheitliche Steuerung des Unternehmens, insbesondere die Einhaltung von Informations- und Risikomanagement sowie das Reporting. Dadurch lassen sich Compliance-Strukturen auch mittels IT abbilden und vereinfachen.²⁴

- 14 3. Innovation fördern – technologischen Wandel gestalten.** Im Umgang mit technologischer Erneuerung ist das klassische „Trial and Error“ (oder „Fail Fast“-)Prinzip aufgrund der Langfristigkeit der Produkte mancher Sparten, bei denen Vertragszusagen über mehrere Dekaden gemacht werden, für viele Versicherungen keine wirkliche Option. Entscheidern bietet sich jedoch ein Feld alternativer Handlungsoptionen:
- 15** Eine Möglichkeit besteht darin, Teile der IT an spezialisierte Dienstleister auszulagern. Ein Vorteil hierbei ist die Komplexitätsreduktion der eigenen Infrastruktur, die es erlaubt, das eigene Unternehmen mit Blick auf neue Technologien agiler zu führen. Ein Problem stellt jedoch die fehlende Umsatzsteuerpflicht und damit eingeschränkte Absetzungsmöglichkeit der anfallenden Kosten bei Versicherungsunternehmen dar.
- 16** Einige Versicherungen tendieren dazu, neue Strukturen parallel aufzubauen, erst im Kleinen wachsen zu lassen, um sie anschließend mit bestehenden Systemen zu vergleichen und zu übertragen. Dieses evolutive Vorgehen²⁵ mit agiler Entwicklung, ausgiebigen Tests und Verbesserungsiterationen hat hohes Innovationspotenzial und verhindert ein Aufbürden größerer Pfadabhängigkeiten. Eine temporäre Zweiteilung der Unternehmensstrukturen (z.B. klassisch – digital) kann auch im Sinne einer internen Konkurrenz eine sich lohnende Investition darstellen. Im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen, bei denen Forschung und Entwicklung eine größere Rolle im Budget spielt, ist dieser Bereich bei vielen Versicherungen noch deutlich unterfinanziert, um den technologischen Herausforderungen dauerhaft und langfristig gerecht zu werden. Eine Antwort auf die kostspieligen Entwicklungen neuer IT-Lösungen könnte sein, in diesem Bereich verstärkt mit anderen Unternehmen zu kooperieren. Das setzt jedoch Persönlichkeiten im Vorstand voraus, die damit umgehen und Offenheit sowie partnerschaftliche Kooperation leben können. Neben einer Technologieaffinität mit Weitblick braucht es also unternehmerische Vorstellungskraft, Mut und Neugier. Innovationsfreude muss gleichzeitig mit dem Fokus auf bestehende Geschäftsfelder, die (noch) die zu investierenden Gewinne erwirtschaften, ausbalanciert werden. Ein Vorstand, der technisches Know-how mit unternehmerischem Gespür verbindet und es vermag, schnell neue Prozesse aufzusetzen, ist ein klarer Wettbewerbsvorteil.
- 17** Technologische Expertise und IT-Affinität müssen daher deutlich stärker als bisher in der Zusammensetzung des Vorstands abgebildet sein. Denn traditionell sind Vorstandskarrieren vor allem durch versicherungsspezifische Erfahrung in der Produkt- oder Vertriebschiene geprägt, weswegen viele Unternehmen auf zukünftige Herausforderungen noch nicht ausreichend vorbereitet sind
- 18 4. Wandel des Geschäftsmodells: Abkehr von traditionellen Paradigmen.** Mit zunehmender Nutzung neuer Technologien bieten sich auch Möglichkeiten, die Wertschöpfungskette des Unternehmens sinnvoll zu erweitern. Schon jetzt ist die klassische Wertschöpfungskette vom Risikoträger bis zum Erstatter ein zunehmend veraltetes Modell, das an den Enden vor allem durch eine Verzahnung mit Service-Leistungen, wie

²⁴ Vgl. Martin Diez: „IT Governance als Element der ganzheitlichen Steuerung im Versicherungsunternehmen – Konzeption und praktische Realisierbarkeit“ Karlsruhe 2012.

²⁵ Eric Ries, Begründer der „Lean-Startup-Methode“, sieht das Testen innovativer Geschäftsmodelle im Kleinen mit dem Ziel anschließender Skalierung und Transformation als elementaren Bestandteil für den Erfolg großer Unternehmen an. Vgl.: Eric Ries: „The Startup Way – how modern companies use entrepreneurial management to transform culture and drive long-term growth“, New York 2017.

beispielsweise eine schnelle Handwerkervermittlung im Schadensfall, aufgebrochen wird.²⁶ Auch zukünftig wird die komplementäre Nutzung bestehender Assets für den Unternehmenserfolg prägend sein. Im Zentrum steht hier eine geschickte Nutzung der großen Datenstrukturen²⁷, an die weitere Leistungen und Produkte im Sinne von „economies of scope“ angedockt werden können. An dieser Stelle stehen klassische Versicherungen auch in Abgrenzung bzw. im Wettbewerb zu Industrieunternehmen, die zu einem Verkaufsprodukt passende Versicherungsleistungen (z. B. Automobilhersteller) anbieten sowie zu datengetriebenen IT-Playern wie Amazon und Google. Besonders die Vorherrschaft letztgenannter Konzerne bei der Datenerhebung und -auswertung muss als ernstzunehmende Bedrohung angesehen werden, wenn eine Zusammenarbeit mit Konkurrenten stattfindet oder gar eigene Versicherungsprodukte aufgelegt werden. Gleichzeitig drängen „von unten“ innovative FinTech-Startups mit neuen Ansätzen auf den Markt. Das US-Startup Lemonade verbindet beispielsweise Erkenntnisse aus der Verhaltensökonomie mit modernen technischen Neuerungen in einer Versicherung für Mieter und Hauseigentümer. Die ausschließlich digitale Interaktion mit den Kunden wird dabei durch künstliche Intelligenz und autonome Chat-Roboter unterstützt. Lemonade bietet den Kunden zudem an, einen Teil des Gewinns an soziale Organisationen zu spenden. Das Startup verzeichnete innerhalb der ersten 48 Stunden seines Online-Angebots ein reges Interesse und erwirtschaftete in diesem kurzen Zeitraum einen Umsatz von mehr als 14.000 US-Dollar. Dies zeigt beispielhaft, wie schnell neue Geschäftsmodelle den Markt sprichwörtlich umkrempeln können.²⁸ Lemonade ist seit Juni 2019 auch auf dem deutschen Markt vertreten und bietet Privathaftpflicht- und Hausratversicherungen (einzeln und im Paket) an. In den USA soll Lemonade seit dem Markteintritt 2015 einen Umsatz von 67 Mio. US-Dollar und 500.000 Kunden generiert haben. Im April 2019 hatte Lemonade in den USA lediglich 160 Mitarbeiter, ein Zeichen für eine hohe Automatisierung.²⁹ Interessant ist, dass AXA Deutschland mit Lemonade kooperiert und als Rückversicherer agiert und die Allianz 2017 eine strategische Partnerschaft mit dem Unternehmen eingegangen ist.³⁰

Ein deutsches Start-up ist Getsafe, das im Mai 2015 als Versicherungsmaklerplattform und digitaler Versicherer gegründet wurde. Der Geschäftsbereich Makler wurde 2017 an Verivox verkauft. Seit Dezember 2017 bietet Getsafe Versicherungsprodukte online an. Bis Juli 2019 umfasste das Angebot Haftpflicht-, Hausrat-, Fahrraddiebstahl- Rechtsschutz- und Zahnzusatzversicherung. Der Rückversicherungspartner von Getsafe ist MunichRe. Laut eigener Aussage hat Getsafe mehr als 60.000 Kunden (Stand Juli 2019).³¹

Versicherungen müssen ihr Angebot auch deswegen kontinuierlich optimieren, da die angesprochenen technologischen Veränderungen das Potenzial haben, durch Automatisie-

²⁶ Bislang erfolgten derartige Leistungserweiterungen vor allem zur Kundenbindung. In wieweit zusätzliche Leistungserweiterungen wirklich monetarisiert werden können und durch den jeweiligen Brand des Versicherungsunternehmens getragen werden, bleibt abzuwarten. Siehe dazu Oliver Ralph, Identity crisis: the insurers moving away from insurance, Financial Times vom 7.8.2018.

²⁷ Zahlreiche Politiker und CEOs, darunter Brian Krzanich (Intel), Timotheus Höttges (Telekom) und Stefan-Groß Selbeck (Xing) bezeichnen Daten öffentlichkeitswirksam als „Öl des 21. Jahrhunderts“. Vgl. Malte Spitz: „Daten – das Öl des 21. Jahrhunderts? Nachhaltigkeit im digitalen Zeitalter.“, Hamburg 2017.

²⁸ „Wir erleben heute Zeiten wie beim Wechsel von Segelschiffen zu Dampfschiffen. Natürlich hat es damals viele feixende Segelschiffbauer am Ufer gegeben, die gesehen haben, wie sich die ersten Dampfschiffe schwergetan haben und auch mal mitten im Hafen nach einer Explosion des Kessels gesunken sind. Aber das langfristige Ergebnis spricht eindeutig für Dampfschiffe. Es ist heute bei Vorständen ein „brennendes Interesse für digitale Themen“ erforderlich. Diese verändern die Spielregeln ungeheuerlich, das ist signifikant anders als früher.“ Aus dem Gespräch mit einem ehemaligen Vorstandsvorsitzenden eines Versicherungsunternehmens.

²⁹ F. A. Z. Finanzen vom 12.6.2019.

³⁰ <https://www.allianz.com/de/presse/news/engagement/sponsoring/170421-ein-schluck-lemonade.html>

³¹ <https://www.hellogetsafe.com/> Stand Juli 2019.

rung und „Desintermediation“³² standardisierte Versicherungsprodukte von alleine zu verdrängen. Dies gelingt nur, wenn Versicherungsunternehmen den Kunden mehr bieten als eine Erstattung im Leistungsfall. Aufgrund dieser Trends ist von Vorständen also ein hohes Maß an Kreativität und unternehmerischem Denken gefragt.

21 5. Kundenbedürfnisse wieder in den Fokus rücken.³³ Zweck eines Versicherungsunternehmens ist es, Kunden zu gewinnen, die den Nutzen der Versicherungsprodukte wertschätzen und sich aus diesem Grund dafür interessieren. Marketing und Innovation sind damit Zweck des Unternehmens. Marketing ist dabei nicht mit „Verkauf“ gleichzusetzen. Es geht um die konsequente Ausrichtung eines Versicherungsunternehmens auf den Markt im Sinne einer nachhaltigen Verfolgung der Frage, was beim Kunden einen wirklichen Nutzen generiert? Diese Frage ist dem Wandel der Zeit ausgesetzt und daher immer wieder neu zu stellen. Bislang wurde sie aber in vielen Versicherungsunternehmen nur wenig oder recht leise gestellt. „Versicherungen werden nicht gekauft, sondern müssen verkauft werden.“ Diese Einstellung prägt immer noch das Denken vieler Verantwortungsträger. ‚Produkt‘-Vorstände, die ‚Versicherungsprodukte‘ entwickeln und dann über den Verkauf dafür Märkte suchen, prägen immer noch stark Versicherungsvorstände. Die Kundengewinnung und -betreuung wurde gegen verhältnismäßig hohe Kosten an selbstständige Verkaufsorganisationen outgesourct. Faktisch sind die Entscheidungsträger oft weit vom Kunden entfernt und tun sich schwer, deren Bedürfnisse zu erkennen. Über das Aufkommen der Verbraucherschutzorganisationen und der jüngsten Ausdehnung der Zuständigkeit der BaFin auch für Verbraucherschutz muss man sich daher nicht wundern. Niedrigzins in Verbindung mit Konkurrenzdruck und Digitalisierung führt zunehmend dazu, dass Versicherungsunternehmen den Kundennutzen stärker in den Fokus nehmen. Das ist zu begrüßen, wird aber erst konsequent umsetzbar, wenn sich Vorstände wirklich mit Kunden (oder neudeutsch mit „customer journeys“) beschäftigen und dann bereit und in der Lage sind, sich tief im Maschinenraum des Unternehmens an der Verwirklichung von Angeboten zu beteiligen, die den Kunden einen konkreten und nachvollziehbaren Nutzen bieten.

22 In den letzten Jahren ist diese Ausrichtung immer wichtiger geworden, denn auch die Nachfrageseite der Branche ist von einem Paradigmenwechsel durchzogen. Besonders spürbar ist der Wunsch von Versicherungsnehmern, sich ihres Papierkrams zu entledigen, die teils hochgradig komplexen Produkte zu verstehen und Angebote leichter bedienen zu können, um einen Bereich ihrer individuellen Lebensführung zu vereinfachen und zu überblicken. Grund dafür ist insbesondere die gestiegene Nachfrage nach mobilen Lösungen und einer einhergehenden Verlagerung (bzw. wechselseitiger Einbindung online/offline) des Vertriebs auf Online-Plattformen. Immer mehr tägliche Bedürfnisse werden heute per Smartphone erledigt. Informationen, die die eigene Lebensführung betreffen, wie beispielsweise Termine, Kontostände oder elektronischer Schriftwechsel sind damit jederzeit verfügbar. Kunden haben dadurch ein mächtiges Werkzeug, ihr finanzielles Selbstmanagement stärker in die Hand zu nehmen. Diese Verlagerung von Papier in Aktenordnern auf das Display in der Hosentasche ist daher für den Versicherungsvertrieb schon fast mit der Erfindung des Rades gleichzusetzen. Es ergibt sich eine Vielzahl an strategischen Auswirkungen, bis hin zur Abnahme der Anzahl von Versicherungsvertretern. Kunden müssen zeitgemäß mit dem Unternehmen interagieren können. Verständlicherweise muss das Frontend einer Versicherung dieser Entwicklung gerecht werden. Vor

³² Unter Desintermediation versteht man die Verdrängung von Intermediären wie Vermittlern und Zwischenhändlern, aber auch Bank- und Versicherungsprodukten durch Peer-to-peer-Lösungen. Vgl. Daniel Drescher: „Blockchain Grundlagen: Eine Einführung in die elementaren Konzepte in 25 Schritten“, Frechen 2017.

³³ Während wir in Europa seit 10 Jahren mit der Bewältigung der Finanzkrise nur relativ schleppend vorwärtskommen, konzentrieren sich asiatische und amerikanische Anbieter (nicht nur traditionelle) konsequent auf Kundennutzen auf der Basis neuer technologischer Möglichkeiten. Das Gap wird täglich größer.

diesem Hintergrund ist insgesamt ein deutlicher Trend hin zu klaren Linien und schlankeren Produkten erkennbar, denn mit zunehmender Größe, Variation und Komplexität auf der Produktseite können sich negative Skaleneffekte einschleichen: Unternehmen können deutlich weniger agil geführt werden, wenn das Unternehmensportfolio einem Gemischtwarenladen gleicht. Eine schlanke Ausrichtung steht hier scheinbar im Widerspruch zu der bereits diskutierten Erweiterung der Wertschöpfungskette. Entscheidend ist aber, dass Unternehmenslenker verschiedene Geschäftsfelder im Spannungsfeld zwischen Ballast und Bereicherung sorgfältig austarieren müssen.

B. Anforderungsprofil

1. Umgang mit Umbrüchen: Der Vorstand als Change-Motor. Die genannten 23 Umbrüche erfordern Reaktionen an der Unternehmensspitze. Im Vergleich zu anderen Unternehmen verhalten sich Versicherungen gegenüber wirtschaftlichem Wandel jedoch deutlich schwerfälliger. Ein Grund dafür ist, dass sich in anderen Branchen bereits seit Jahren ein massiver Veränderungsprozess vollzieht und die dortigen Vorstände und Organisationen Veränderungsprozesse deutlich stärker verinnerlicht und „eingeeübt“ haben. Ein anderer Grund ist, dass dem Geschäftsmodell einer Lebens- oder Rentenversicherung ein deutlich langfristigerer Planungshorizont zugrunde liegt als beispielsweise dem Produktzyklus eines Staubsaugers. Prozesse, die unter vertraglichen Zusagen auf mehrere Dekaden ausgelegt sind, sowie die unterstützende Plattform können nicht von heute auf morgen aufgegeben werden. Diese Langfristigkeit spiegelt sich entsprechend in der Verhaltenskultur und den Unternehmensstrukturen wider. Daraus ergibt sich für einen CEO die Notwendigkeit, ein wirklicher Change-Manager zu sein. Die Aufgabe, eine Unternehmenstransformation durchzuführen, ist an sich schon gewaltig. Zusätzlich brauchen Unternehmenslenker noch Kraft und Ausdauer, ihre Agenda gegen versicherungsspezifisch etablierte Strukturen durchzusetzen, ohne dabei die Unterstützung wichtiger Unternehmensgremien zu verlieren.

Doch wie gelingt eine nachhaltige Entwicklung solch einer Organisation? Welche Fähigkeiten 24 gilt es in den Blick zu nehmen, um die Belegschaft zu ermutigen, Neues auszuprobieren? Wie kappt man Seilschaften, baut echte Teams? Unternehmen sind in erster Linie soziale Systeme. Grundlegende und dauerhafte Veränderungen lassen sich daher vorwiegend über zwischenmenschliche Interaktion und den Einsatz sozialer Kompetenzen erwirken. Diese banale Einsicht ist keine Selbstverständlichkeit. Früher agierten Versicherungsvorstände vor allem aus ihrer Fachlichkeit. Sachkenntnis in Produktentwicklung, Versicherungsmathematik und Vertrieb sowie der Blick auf die Wertschöpfungskette waren entscheidend, um das Unternehmen in die richtige Richtung zu lenken. Diese Fokussierung reicht heutzutage nicht mehr aus. Um auf verschiedenen Ebenen der Organisation Weiterentwicklungen anzustoßen, ist das Führen aus der eigenen Persönlichkeit heraus ein viel wichtigerer Faktor. Gerade jüngere Menschen evaluieren das Auftreten ihrer Vorgesetzten stark. Sie orientieren sich an Führungskräften, die authentisch auftreten, gewissenhaft und greifbar sind, anstatt an solchen, die sich nur auf ihre Autorität oder die Stellung im Unternehmen berufen. Von Vorständen ist demnach ein ehrliches Auftreten gefordert. Glaubhafte Kommunikation, emotionale Kompetenz und Menschenkenntnis gehören dazu.

Change Management ist im Wesentlichen People Management. Die Fähigkeit und 25 Kompetenz zur guten Mitarbeiterführung erfährt – zwangsläufig – eine signifikante Renaissance. Systeme und Hierarchien reichen nicht mehr aus, um Organisationen zum Erfolg zu führen. Die Unternehmen sind im Vorteil, denen es gelingt, die Mitarbeiter vor allem emotional sowie inhaltlich „mitzunehmen“. Dazu gehört, ihnen die Ängste zu nehmen, die Vernetzung von Individuen innerhalb der Organisation zu verbessern und eine vertrauensvolle Basis der Zusammenarbeit zu schaffen.

Eine solche (Zusammen-)Arbeit kann identitäts- und sinnstiftend sein und erlaubt eine 26 stärkere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.

- 27 Technokratische Ansätze, oft zu finden in Verbindung mit starker, kurzfristiger Shareholder-Value-Orientierung, dürften sich hierbei tendenziell im Nachteil befinden.
- 28 Neben fachlicher Expertise und individueller Führungspersönlichkeit ergibt sich weiterhin ein mehrschichtiges Anforderungsprofil von Führungskompetenzen, die sich in Change-Management-Situationen bewährt haben:
- 29 **2. Kommunikationsfähigkeit & Besprechbarkeit.** Vorstände müssen effektiv Veränderungen im Unternehmen herbeiführen. Dazu müssen sie Akteure überzeugen und „mitnehmen“ können. Dies birgt einen hohen Anspruch an Kommunikationsfähigkeit – nach innen, wie nach außen. Mitarbeiter lassen sich vor allem dann mitnehmen, wenn Entscheidungsfindungen transparent sind und sie das Gefühl haben, beteiligt zu werden. Führung ist zu einem sehr wesentlichen Teil ‚Bezogenheit‘ von Menschen durch Kommunikation im umfassenden Sinn.³⁴ Dazu gehört auch, dass sich Vorstände Diskussionen stellen und kritische Stimmen wertschätzen, selbstbewusst ihre eigene Sichtweise auf Augenhöhe begründen und mit stichhaltigen Argumenten untermauern
- 30 Ein Klima der offenen Kommunikation ermöglicht darüber hinaus verantwortungsbewusstere Entscheidungen, da Mitarbeiter unter diesen Umständen eher bereit sind, Missstände oder Bedenken zum Ausdruck zu bringen.³⁵ Im Sinne verantwortungsbewusster und nachhaltiger Entscheidungen ist also ein guter CEO bzw. CFO auch darauf angewiesen, dass Kontrollgremien in Besprechungen wirklich in die Tiefe gehen. Denn solange ein kritisches Hinterfragen keinen Raum bekommt, wird überwiegend nach den vorherrschenden Paradigmen gehandelt.³⁶ Unter diesen Umständen laufen andere Compliance-Bemühungen ins Leere. Dass eine offene Unternehmenskultur keine Selbstverständlichkeit ist, weiß ich aus zahlreichen Gesprächen mit Führungskräften, die häufig das Gefühl haben, bestimmte Themen nicht offen im Gremium ansprechen zu können.
- 31 **3. Vertrauen.** Viele charismatische Persönlichkeiten gründen ihren Erfolg auch darauf, dass sie ihren Mitarbeitern vertrauen, ihnen Freiheiten und Verantwortung überlassen. Vertrauen ist ein höchst relevantes Aktivierungs- und Motivationsinstrument, das durch Kommunikation und verlässliche Beziehungen entsteht: Darauf bauen zu können, dass man dem Gegenüber in seiner Entscheidung nicht egal ist. Fakt ist: es ist nicht möglich, alle Vorgänge in einem Unternehmen zu kontrollieren und es ist noch weniger möglich, sich gegen alle Wahrscheinlichkeiten und Eventualitäten abzusichern. In einem sehr hohen Ausmaß an Komplexität und Unsicherheit muss man lernen, „Nicht-Wissen“ auszuhalten. Vertrauen ist der einzige Ausweg aus dieser Spirale an überfordernder Kompliziertheit und Zweifeln. Wer nicht vertraut, muss kontrollieren und in die Freiräume Anderer eingreifen. Solche Eingriffe bis auf die Ebene des Micromanagements rauben allen Handelnden wertvolle Ressourcen.^{37 38}
- 32 Stattdessen ist der Vorstand gefragt, seine Mitarbeiter zu befähigen – mutig zu delegieren, weniger selbst Details zu entscheiden, sondern diesen vielmehr einen Rahmen vorzugeben und unternehmerischen Freiraum zu lassen. Befähigung der Mitarbeiter bedeutet, ihr Können und Wollen zu unterstützen und ihnen prozessbegleitend Rückmeldungen zu

³⁴ Siehe dazu mit vielen praktischen Beispielen zu „Communicative Leadership“: Emilio und Clementina Galli Zugaro, *The Listening Leader*, Harlow 2017.

³⁵ Eine sog. „Open-Door-Policy“ ist im Rahmen einer Compliance-Kultur ein zentraler Bestandteil zur Verankerung von Werten und Vermeidung erheblicher Risiken. Vgl. Tilman Eckert, Heike Deters: „Praxiswissen Compliance – Erfolgreiche Umsetzung im Unternehmen“, Freiburg 2. Auflage, 2017.

³⁶ vgl. Sumantra Ghoshal: „Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices“, in: *Academy of Management Learning & Education*, 2005, Vol. 4, No. 1, S. 75–91.

³⁷ Wie Luhmann in seinem Buch „Vertrauen“ aufgezeigt hat, senkt Vertrauen Komplexität und in Folge dessen Transaktionskosten in massivem Umfang. Vgl. Niklas Luhmann: „Vertrauen“, Konstanz/München 5. Auflage, 2014.

³⁸ Francis Fukuyama zeigte in seinem vielbeachteten Werk „Trust“ auf, wie der Grad an Vertrauen in einer Gesellschaft (eines Unternehmens) über deren Wohlstand und deren Konkurrenzfähigkeit entscheidet. Vgl. Francis Fukuyama: „Trust: Human Nature and the Reconstitution of Social Order“, New York 1996.

geben. Dadurch wird es kürzere und zyklischere Entscheidungen geben. Auch dies bedeutet einen Wandel in einer Unternehmenskultur, in der Jahresplanungen das Tagesgeschäft dominieren. Schnellere und zyklische Kommunikationsprozesse sorgen auch im Sinne guter Governance für mehr Transparenz. Sie sind näher am Ideal, dass Vorstandsmitglieder Zwischenstände in Echtzeit erhalten. Mittels Befähigung der Mitarbeiter gehen Unternehmenslenker darüber hinaus eine zentrale Aufgabe an: Reaktionszeiten wesentlich zu verkürzen und das Unternehmen in eine beweglichere, agile Position zu bringen. Starre Hierarchien und Matrixstrukturen sind in vielen Bereichen schon deswegen überholt, da Prozesse, welche die Entscheidungsstrukturen großer Organisationen nach oben und unten durchlaufen müssen, bevor eine Entscheidung gefällt wird, der Schnelligkeit und Komplexität der heutigen Zeit nicht gerecht werden. Dies ist ein Grund, warum die früher in Teilen verbreitete Vorgehensweise, Folien eines externen Beraterstabs abzurufen und die Umsetzung dann an den CIO zu delegieren, heute so nicht mehr funktioniert. Statt sich darauf zu verlassen, dass die mittleren Entscheidungsebenen alles Nötige regeln, müssen Vorstände heutzutage aus den genannten Gründen stärker an der Basis begleiten. Auf diese Weise ist die Vorstandsarbeit geschäftsnäher geworden und erfordert ein tieferes Verständnis der Materie als früher. Die beschriebene vertrauensbasierte Führung der Organisation ermöglicht die Handlungsfähigkeit im Sinne eines Gesamtorganismus, der in der Lage ist, schnell und präzise auf äußere Reize mit einer passenden Reaktion zu antworten.

Das Delegieren eines Teils der eigenen Verantwortung durch Entscheidungsprozesse, die an der Basis erarbeitet und nur rahmensetzend begleitet werden, kann allerdings eine Herausforderung für diejenigen Vorstandsmitglieder darstellen, die in einem noch stark hierarchiegeprägten Umfeld sozialisiert wurden. **33**

4. Teamfähigkeit. Entscheidend, um sich im Markt abzuheben, ist die Teamfähigkeit der um den Vorstandstisch versammelten Experten. Vorstandsmitglieder müssen sich untereinander gewinnbringend verständigen und konstruktiv zusammenarbeiten können. Dies bedeutet, die eigenen Vorstellungen hinter den gemeinsamen Zielen anstellen zu können und sich nicht als Solisten zu begreifen. **34**

Es nützt wenig, wenn jeder der Protagonisten sich zum Ziel setzt, einzig und allein auf seinem Fachgebiet zu glänzen. Erst durch Wissensaustausch und Zusammenwirken von Erfahrung werden die Synergien geweckt, die das Unternehmen zu mehr machen als der Summe seiner Bestandteile. Vergleichbar mit der Funktionsweise des menschlichen Gehirns, entsteht durch die Kommunikation einzelner „Synapsen“ untereinander eine neue Form des Bewusstseins.³⁹ Durch diese multiplikative Wirkung können völlig neue Problemlösungen erarbeitet werden, die vorher nicht gedacht werden konnten. Diese ganzheitliche Ausrichtung erlaubt es erst, einer Gesamtverantwortung des Vorstandes im Sinne des VAG⁴⁰ nachzukommen und kann darüber hinaus die Handlungsfähigkeit des Unternehmens wesentlich steigern. Sie baut im Besonderen auf der Fairness im Umgang miteinander sowie auf Transparenz bei Arbeits- und Entscheidungsprozessen auf. **35**

Für den Vorstandsvorsitzenden bedeutet das, den entsprechenden Rahmen dafür zu setzen. Er muss seinen Vorstand zu einem schlagkräftigen Team formen können. Dabei müssen Zuständigkeiten und Kompetenzen der Vorstandsmitglieder klar voneinander abgegrenzt sein (Accountability). Nicht nur aufgrund der regulatorischen Vorgaben muss der Ressortzuschnitt so gewählt werden, dass alle Kompetenzfelder samt Spezialwissen bedient werden können. Hier geht es auch darum, dem spezifischen Anforderungsprofil, der Marktsituation des Unternehmens und der Komplexität der Organisation mit einer sorg-

³⁹ Diese Form des Synergieeffekts wird als „Emergenz“ bezeichnet und ist unter anderem ein Bestandteil systemtheoretischer Betrachtung von Organisationen. Vgl. Philip Clayton: „Emergenz und Bewusstsein: Evolutionärer Prozess und die Grenzen des Naturalismus“, Göttingen 2008.

⁴⁰ Nähere Erläuterungen finden sich in: BaFin: „Merkblatt zur fachlichen Eignung und Zuverlässigkeit von Geschäftsleitern gemäß VAG“ 2016. Siehe auch: Art. 273 Abs. 3 DVO.

fältigen Auswahl an Persönlichkeiten gerecht zu werden (Proportionalitätsprinzip). Hierbei können externe Berater unterstützen.

- 37 Ein CEO muss dabei stets den Spagat wagen, solche starken Persönlichkeiten an Bord zu holen, die als Sparringpartner neue Ideen mit einbringen, damit letztlich immer konstruktive Gegenspieler sind und langfristig das Potenzial haben, selbst an die Unternehmensspitze zu treten.
- 38 **5. Resilienz.** Eine weitere Voraussetzung zur Übernahme komplexer Führungsaufgaben, wie sie der Position des Versicherungsvorstands innewohnen, ist die innere Robustheit, auch Resilienz genannt. Resilienz ist ursprünglich ein Begriff aus der Physik und bezeichnet „die Eigenschaft bestimmter Werkstoffe oder Körper, trotz massiver äußerer Einwirkungen immer wieder in die ursprüngliche Form oder Ausgangslage zurückzukehren“⁴¹. Heute wird der Begriff zunehmend auf die Arbeitswelt angewandt. Ziel ist es, Organisationen und die in ihnen tätigen Menschen „mental so widerstandsfähig zu machen, dass sie Extremsituationen nicht als Schock erleben“⁴², sondern ihnen „aktiv und mit innerer Stärke begegnen“⁴³. Resiliente Persönlichkeiten und Organisationen nehmen das Auf und Ab wirtschaftlicher Entwicklung demnach als Faktum hin. Auch unter schwierigsten Umständen behalten sie ihre Handlungsfähigkeit. In der heutigen Finanzwelt, die chronisch der Möglichkeit externer Schocks ausgesetzt ist, ist das besonders zentral. Versicherungsvorstände, die angesichts volatiler Entwicklungen, Zinsänderungsrisiken, oder medialer Empörungswellen in Passivität verfallen oder zur Panik neigen, sind mit ihrer Aufgabe offensichtlich überfordert. Gefragt sind in sich gefestigte Charaktere, die Komplexitäten nicht als Bedrohung, sondern als überwindbare Herausforderung betrachten, also Widerstandsfähigkeit an den Tag legen. Unternehmenslenker müssen Krisen nutzen können, um sich selbst und das Unternehmen weiterzuentwickeln. Innere Gelassenheit und Tatkraft helfen dabei, Probleme zu zerlegen und aus Sackgassen herauszufinden. Idealerweise handeln resiliente Persönlichkeiten „so vorausschauend und flexibel, dass das Unternehmen krisenhafte Entwicklungen antizipiert und nicht von ihnen überrollt wird“⁴⁴.
- 39 Die Fähigkeit zur Resilienz baut insbesondere auf drei „Widerstandsressourcen“⁴⁵ auf, die das Gesamtanforderungsprofil an Vorstandsmitglieder auf psychologischer Ebene widerspiegeln:⁴⁶
- Kausalverständnis: Vorstände haben das Gefühl, Märkte, Mitarbeiter und Entwicklungen zu verstehen. Dies erlaubt ihnen, Krisen und Problemen analytisch und reflektiert zu begegnen. Für sie wird erkennbar, dass auch Rückschläge in einem größeren Zusammenhang stehen, deren Mechanismen nachvollziehbar sind.
 - Selbstwirksamkeitsüberzeugung: Vorstände sind in der Lage, das Unternehmen spürbar zu verändern, zu prägen und aktiv zu gestalten. Dies verlangt ein ausgeprägtes Bewusstsein der eigenen Stärken sowie der Ressourcen des Unternehmens. Ihren Handlungen liegt ein realistischer Optimismus zugrunde.
 - Zielorientierung: Letztlich arbeiten Vorstände auf ein langfristiges Ziel hin, welches ihrer Arbeit einen Sinn verleiht. Mit dieser Ausrichtung lohnen sich Anstrengungen – das Durchlaufen von Krisen wird nur zu einer Herausforderung, an deren Ende die eigene Arbeit Früchte trägt.

⁴¹ Thorsten Gerhard, Hanns Goedel: „Herr der Gezeiten – Ökonomische Zyklen erfordern eine neue Qualität innerer Stärke und Elastizität“, 2013. <http://www.egonzehnder.com/de/the-focus-magazine/archiv/focus-12010-resilienz/fuehrung/herr-der-gezeiten.html>.

⁴² ebd.

⁴³ ebd.

⁴⁴ ebd.

⁴⁵ Aaron Antonovsky: „Unraveling the mystery of health. How people manage stress and stay well.“, San Francisco, 1987.

⁴⁶ Im deutschsprachigen Raum werden diese Faktoren häufig in „sieben Säulen der Resilienz“ aufgeteilt. Vgl: Denis Mourlane: „Resilienz: Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen“, Göttingen, 8. Auflage, 2017.

– Neben den ersten beiden Widerstandsressourcen, die sich logisch aus dem Kompetenzprofil eines Vorstandes ableiten lassen, lohnt sich ein genauerer Blick auf die durch sie gesetzten, langfristigen Ziele, die dem Gesamtprofil erst eine Richtung geben: Werte.

6. Werte. Immer häufiger können wir beobachten, dass sich wichtige Player nicht an gängige Regeln, Normen und Werte halten und damit vermeintlich bzw. kurzfristig erfolgreich scheinen. Konsequenzen sind oft nicht mehr selbst spürbar, weil sie entweder weit weg sind oder erst viel später zum Tragen kommen. Früher führte das Korrektiv eines „ehrbaren Kaufmanns“ stärker mit. Unternehmen waren direkt den Auswirkungen ihrer Entscheidungen ausgesetzt, weil der lokale Radius und damit der Kreis der betroffenen Stakeholder häufig unmittelbar vor der eigenen Haustür situiert waren. Eine Werteorientierung in der Unternehmensführung hat aber – auch wenn konkrete Auswirkungen nicht immer unmittelbar zu spüren sind – in vielerlei Hinsicht einen erheblichen praktischen Nutzen. Zukünftig wird es immer schwerer werden, hochqualifizierte Arbeitskräfte zu finden. Daher ist es wichtig, nicht nur im Rahmen der Kundengewinnung Imagepflege für das Unternehmen zu betreiben, sondern die Organisation so weiterzuentwickeln, dass man für alle Stakeholder, insbesondere für Kunden und Mitarbeiter, wieder für etwas steht. Unternehmen prägen die Gesellschaft, in der sie wirken. Auch deswegen sollten Vorstände von Versicherungen charakterliche Vorbilder sein. Nur mit einer Vorbildfunktion gelingt es, auch im eigenen Haus eine Governance- bzw. Compliance-Kultur zu etablieren. Diese Aufgabe kann und muss von oberster Stelle, dem Vorstandsvorsitzenden, mit Überzeugung, Glaubwürdigkeit und Entschlossenheit ausgefüllt werden. Dabei geht es darum, Grenzen der Fairness zu achten und sich auch kraftvoll gegen die landläufige Meinung zu stellen oder gegen starke Player eine kritische Position zu beziehen. Dies verlangt ein ehrliches Evaluieren der eigenen Positionierung sowie einen Wertebezug, der zu einem Interessensausgleich zwischen Shareholdern und Stakeholdern befähigt.⁴⁷ Vorwiegend ist jedoch in den Vorstandsetagen, besonders der kapitalmarktorientierten Versicherungsaktiengesellschaften, die Doktrin der Gewinnmaximierung und des Shareholder-Value-Prinzips das führende Leitmotiv. Zu sehr prägt es noch die richtungsgebenden Annahmen der handelnden Manager und damit die Unternehmenswirklichkeit. Eine Ausnahme stellt in Teilen der deutsche Versicherungsmarkt dar, der auch durch mittelständische Unternehmen in der Rechtsform öffentlich-rechtlicher Versicherer und Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit geprägt ist, bei denen – zumindest auch – andere Ziele im Vordergrund stehen. Ziel muss eine konsequente gesamtgesellschaftliche Ausrichtung eines Versicherungsunternehmens auf dem Markt sein. Kernfrage ist, was beim Kunden einen wirklichen Nutzen generiert. Diese Frage ist dem Wandel der Zeit ausgesetzt und daher immer wieder neu zu stellen.

Darüber hinaus gehört die periodische Reflexion dessen, wofür man steht, und die Frage, was man nicht (mehr) mitmacht oder unterstützen möchte, eindeutig zu jeder Übernahme von unternehmerischer Gesamtverantwortung dazu. Ohne konstante Reflexion ist es schwer, aus bestehenden Mustern auszubrechen. Hinzu kommt, dass mangelnde Zeit- und Freiräume häufig zu einem Default-Verhalten führen, bei dem die vorherrschenden Verhaltensweisen perpetuiert werden.⁴⁸ Diese Form des Hinterfragens erlaubt es nicht nur, aus etablierten Mustern auszubrechen, sondern gleich einen ganzen Markenkern zu definieren.

Dies ist umso wichtiger vor dem Hintergrund, dass Versicherungen keine normalen Wirtschaftsakteure sind. Ihr Geschäftsmodell besteht aus dem Verkauf von Vertrauen beziehungsweise aus der Übernahme von Risiken, womit ein substanzieller Mehrwert für die Gesellschaft geschaffen wird. Dies gilt insbesondere dort, wo übernommene Risiken für

⁴⁷ Vgl. Joseph L. Bower and Lynn S. Paine: „The Heart Leadership“ in: Harvard Business Review „Spotlight on Managing for the Long Term“, 2017, Vol. 3, S. 3–12.

⁴⁸ Vgl. Stefan Reckhenrich: „Die Sonne dreht sich um die Erde: Wirtschaftstheorien schaffen ihre eigene Wirklichkeit und prägen das Verhalten von Managern – Zeit zum Umdenken“ in: Audit Committee Quarterly 1/2018, S. 15–20.

Individuen existenziell sind, wie bei Lebens-, Kranken-, Renten- oder Elementarschadenversicherungen und deren Absicherung nach Maslowscher Bedürfnispyramide ein menschliches Grundbedürfnis darstellt.⁴⁹ In einer Zeit, in der die Rentendemographie kippt, medizinische Versorgung teurer wird und extreme Wetterereignisse durch die Folgen der globalen Erwärmung wahrscheinlicher werden, ermöglicht erst der Schutz vor lebensprägenden Risiken dem Einzelnen, sich in der Gesellschaft zu entfalten.

C. Konsequenzen und Ausblick

- 43 Die gesamtgesellschaftliche Ausrichtung von Versicherungsunternehmen und der Nutzen, den diese für Versicherte bieten, sowie die Frage, mit welchem Geschäftsmodell dies am besten auf den Markt gebracht werden kann, stellt sich im 21. Jahrhundert komplett neu. Die Beantwortung dieser Frage liegt klar im Verantwortungsbereich des Vorstandsvorsitzenden, der gemeinsam mit seinen Vorstandskollegen und Mitarbeitern der Organisation neue Lösungen finden muss. Die beschriebenen neuen Technologien können dafür jedoch nur Werkzeuge sein. Trotz fortschreitender Digitalisierung und Automatisierung ist der agile Mensch und die angesprochene Befähigung der Organisation das zentrale Element für erfolgreiches unternehmerisches Handeln unter Wahrung gesamtgesellschaftlicher Interessen. Gerade in kritischen Situationen, wie einer Verhandlungsführung, dem Eingehen von Kooperationen oder der Bewertung von Entscheidungsmöglichkeiten, zeigt sich, dass soziale und psychologische Komponenten wichtiger sind als technische Aspekte und dazu befähigen, in einem unsicheren, uneindeutigen und komplexen Umfeld Entscheidungen zu treffen und Akteure mitzunehmen.⁵⁰ Letztlich sind es also Führungspersönlichkeiten, die mit ihren menschlichen Fähigkeiten und Sozialkompetenzen Verantwortung übernehmen müssen, um verantwortlich zu handeln. Die angesprochenen Anforderungen zur Resilienz sowie Wertorientierung sind dabei essentiell, weil sie heutzutage umso mehr Verlässlichkeit und Orientierung in einem immer stärkeren Ausmaß an Komplexität und Schnellebigkeit bieten können.
- 44 Dem gesamten Spektrum hochkomplexer und vielschichtiger Anforderungen gerecht zu werden bedeutet für jedes einzelne Vorstandsmitglied eine Herkulesaufgabe: Unternehmenslenkern muss es gelingen, auf allen angesprochenen Ebenen immer wieder einen Ausgleich zu schaffen: Zwischen Verlässlichkeit und Innovation, zwischen Führungspersönlichkeit und Fachkompetenz, zwischen der Übernahme von Verantwortung und dem Vertrauen in die Belegschaft sowie zwischen Gewinnorientierung und gesellschaftlichem Mehrwert. Letztlich geht es darum, den scheinbaren Widerspruch zwischen dem Erhalt von Werten und der kontinuierlichen Anpassung an externe Veränderungen aufzulösen.

Ausgewählte Literatur

- Antonovsky, Aaron, *Unraveling the mystery of health. How people manage stress and stay well*, San Francisco, 1987.
- Baecker, Dirk, *Studien zur nächsten Gesellschaft*, Frankfurt am Main, 2007.
- BaFin, Merkblatt zur fachlichen Eignung und Zuverlässigkeit von Geschäftsleitern gemäß VAG, 2016.
- BaFin: „Big Data trifft auf künstliche Intelligenz: Herausforderungen und Implikationen für Aufsicht und Regulierung von Finanzdienstleistungen“, 2018.
- Bornmann, Lutz/Mutz, Ruediger, *Growth rates of modern science: A bibliometric analysis*, Digital Libraries (cs.DL), 2014.
- Bower, Joseph L./Paine, Lynn S., *The Heart Leadership*, in: *Harvard Business Review*, Spotlight on Managing for the Long Term, 2017, Vol. 3.

⁴⁹ Mark E. Koltko-Rivera: „Rediscovering the Later Version of Maslow’s Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification“, *Review of General Psychology*, 2006.

⁵⁰ Siehe dazu auch: Dirk Baecker: „Studien zur nächsten Gesellschaft“, Frankfurt am Main 2007.

- Clayton, Philip, *Emergenz und Bewusstsein: Evolutionärer Prozess und die Grenzen des Naturalismus, Religion, Theology, and Natural Science*, Band 16, 2008.
- Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK), Fassung vom 7.2.2017.
- Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK), Fassung vom 9.5.2019/16.12.2019.
- Diez, Martin, *IT Governance als Element der ganzheitlichen Steuerung im Versicherungsunternehmen – Konzeption und praktische Realisierbarkeit*, Leipzig, 2012.
- Drescher, Daniel, *Blockchain Grundlagen: eine Einführung in die elementaren Konzepte in 25 Schritten*, Frechen, 2017.
- Eckert, Tilman/Deters, Heike, *Praxiswissen Compliance – Erfolgreiche Umsetzung im Unternehmen*, Freiburg, 2. Auflage 2017.
- EIOPA, *Leitlinien zum Governance-System*, 2014.
- Finke, Robert, *Grundlagen des Risikomanagements: Quantitative Risikomanagement-Methoden für Einsteiger und Praktiker*, Weinheim, 2. Auflage 2017.
- Fukuyama, Francis, *Trust: Human Nature and the Reconstitution of Social Order*, New York, 1996.
- Galli Zugaro, Emilio und Clementina, *The Listening Leader*, Harlow, 2017.
- Gerhard, Thorsten/Goelder, Hanns, *Herr der Gezeiten – Ökonomische Zyklen erfordern eine neue Qualität innerer Stärke und Elastizität*, 2013.
- Goshal, Sumantra, *Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices*, in: *Academy of Management Learning & Education*, 2005, Vol. 4, No. 1.
- Hemeling, Peter, *Recht und Verantwortung in der Wirtschaft*, in: *Festschrift für Reinhard Marsch-Barner*, München, 2018.
- Hosp, Dr. Julian, *Blockchain 2.0 – einfach erklärt – weit mehr als nur Bitcoin*, München, 2018.
- Koltko-Rivera, Mark E., *Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification*, 2006.
- Luhmann, Niklas, *Vertrauen*, Konstanz und München, 5. Auflage 2014.
- Mourlane, Denis, *Resilienz: Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen*, Göttingen, 8. Auflage 2017.
- Ralph, Oliver, *Identity crisis: the insurers moving away from insurance*, *Financial Times* vom 7.8.2018.
- Reckhenrich, Stefan, *Die Sonne dreht sich um die Erde: Wirtschaftstheorien schaffen ihre eigene Wirklichkeit und prägen das Verhalten von Managern – Zeit zum Umdenken*, in: *Audit Committee Quarterly I/2018*.
- Ries, Eric, *The Startup Way – how modern companies use entrepreneurial management to transform culture and drive long-term growth*, New York, 2017.
- Scheller, Torsten, *Auf dem Weg zur agilen Organisation- Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten*, München, 2017.
- Spitz, Malte, *Daten – das Öl des 21. Jahrhunderts? Nachhaltigkeit im digitalen Zeitalter*, Hamburg, 2017.