

# Die Digitalisierung ist vorbei

Technologie steht bereit – Führungskompetenz entscheidet über den unternehmerischen Erfolg

*Von Dr. Stefan Reckhenrich*

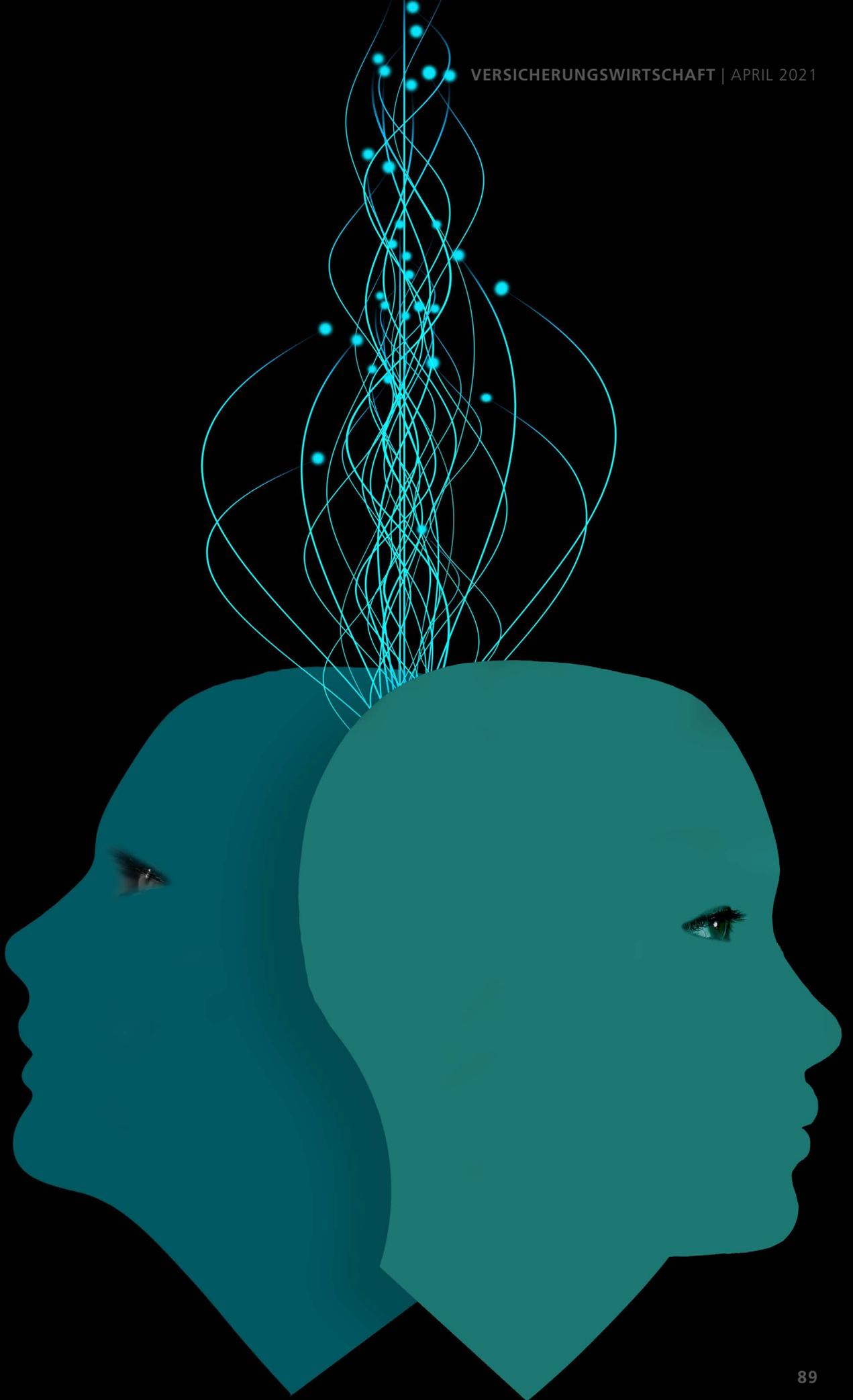
Das Thema Digitalisierung ist durch, der Zug abgefahren. Zwar sind die Auswirkungen des gesamtgesellschaftlichen Umbruchs noch nicht ausgehandelt. Die Digitalisierung von bestehenden wirtschaftlichen Prozessen aber hat ihren Zenit bereits hinter sich und ist in weiten Teilen des Konsumenten-Mainstreams verankert. Kundenbedürfnisse orientieren sich längst an digitalen Möglichkeiten. Flexible Angebote, User Experience und Echtzeitlösungen zählen zum neuen Standard. Fragen Sie Ihre Kinder oder junge Kollegen: Die meisten unter 30 kennen die analoge Welt nur noch aus Erzählungen.

Soweit zum „ob“. Bei der Umsetzung hinken Versicherungsunternehmen stellenweise drastisch hinterher. Veralterte und nicht modulare IT-Systeme sowie langfristige Produkte und Vertragszusagen hemmen die zeitgemäße Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. Entsteht Transformationsdruck dadurch, dass das bestehende Geschäftsmodell der Versicherungen durch Tech-Riesen oder neue und innovative Start-ups angegriffen wird? Häufig ist das Gegenteil der Fall: Ein großer Teil der als Angreifer gestarteten B2C Insurtechs haben ihre Strategie nolens volens geändert. Sie mussten schmerzhaft feststellen, dass regulatorische Anforderungen einerseits sowie nicht etablierte Vertriebskanäle und Markennamen andererseits signifikante Markteintritts- bzw. Wachstumshürden darstellen.

Mittlerweile sind sie daher selbst Technologieanbieter etablierter Versicherer und haben damit auf die B2B-Seite gewechselt. Für bestehende Versicherer ergeben sich daraus neue Chancen. Durch die Innovationskraft der Insurtechs lassen sich mit neuen Technologien und einem veränderten Prozessverständnis u.a. Kosten senken, das Kundenerlebnis verbessern und neue Geschäftsmodelle erproben – eine Win-Win-Situation. Auch mit den Internetgiganten Google, Apple, Facebook & Amazon bestehen aktuell mehr profitable Geschäftsbeziehungen als eine ehrgeizige Konkurrenz um

Versicherungskunden. Noch sind hohe Werbeeinnahmen für diese Unternehmen interessanter. Als Ausbrecher aus dieser Fraktion und erster breiter aufgestellter Angreifer dürfte Amazon hervorgehen. Doch da die Frage des zu wählenden Versicherers auch eine Frage des Vertrauens ist, haben Tech-Riesen hier noch Aufholbedarf: Nach aktuellen Studien können sich nur ca. 20 Prozent der Kunden in Europa einen Versicherungsabschluss bei einem der großen Player vorstellen.

Umbruch und digitale Disruption werden also nicht wirklich dadurch ausgelöst, dass externe Player auf einen bestehenden Versicherungsmarkt drängen. Die Notwendigkeit zur Unternehmenstransformation besteht einerseits im technologischen Wandel selbst beziehungsweise den damit verbundenen neuen Wettbewerbsbedingungen innerhalb der Branche, sowie in den neuen Kundenbedürfnissen, die sich eher an Ökosystemen als an etablierten Branchengrenzen orientieren. Kosten durch technologiebasierte Effizienzsteigerungen zu senken ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für den Erfolg. Es geht um Effektivität. Versicherungsunternehmen müssen in erster Linie Produkte entwickeln und anbieten, die Kunden im besten Sinne wertschätzen. Die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells durch neue Erlösquellen, Produkte, Kundensegmente und zusätzliche Services ist damit essenziell. Technologie bietet immense Möglichkeiten in der Art und Weise, wie Dienstleistungen genutzt werden oder zustande kommen können. Dies sind Zeiten für Unternehmer. Vorstände, die diese Materie wirklich durchdringen und unternehmerisch übersetzen können, werden über Jahrzehnte Referenzpunkte sein. Die digitale Transformation ist damit keine Frage von M&A, Finanzkennzahlen, Positionierung oder noch feiner verästelter Matrixstrukturen, sondern erfordert ganz grundlegend ein strategisch geleitetes und effektives Change-Management mit nachhaltiger und zukunftsweisender Umsetzung.



Oft werden dazu zwei gegensätzliche Ansätze diskutiert und erprobt: Ausgründungen, „Schnellboote“ einerseits und Weiterentwicklungen innerhalb des Unternehmens andererseits. Beide Varianten haben Vor- und Nachteile. Entscheidend ist vor allem die Zielrichtung der angestrebten Transformation, in welchem Unternehmensbereich diese stattfinden soll und welche Ressourcen dafür benötigt werden. So kann eine Transformation im Unternehmenskern aufgrund der Komplexität und zentralen Bedeutung meist nur schrittweise oder im Übergangsbetrieb erfolgen. Das bestehende Know-how, die Veränderungsgeschwindigkeit der Organisation oder auch die Transparenz über vorhandene Prozesse sind weitere, maßgebliche Faktoren. Wichtiges Expertenwissen zu Regulatorik oder aktueller Kalkulation findet sich oft leichter im angestammten Unternehmen.

---

**„Da in der Branche vertragliche Zusagen ggf. auch auf mehrere Dekaden ausgelegt sind, sind Pfadabhängigkeiten durch eine schwerfällige Infrastruktur besonders kritisch.“**

---

Im Unternehmenskern ist in der Regel auch kein Wasserfallprojekt mit einem Go-Live-Termin von der alten in die neue Systemwelt möglich. Sinnvoller und durch die Komplexität bedingt ist meist ein flexibles Vorgehen, um auf neue Anforderungen, Marktveränderungen oder neue Technologien während der Programmlaufzeit reagieren zu können. Da in der Branche vertragliche Zusagen ggf. auch auf mehrere Dekaden ausgelegt sind, sind Pfadabhängigkeiten durch eine schwerfällige Infrastruktur besonders kritisch.

Im Gegensatz zur evolutionären Weiterentwicklung innerhalb des Unternehmens hat ein Schnellboot die Möglichkeit, Konzepte auch revolutionär umzusetzen. Es kann eine ideale Plattform bieten, innovative Ideen und Technologien zu erproben oder neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Dafür kann wiederum spezielles Wissen von außerhalb bereichernd sein, beispielsweise in Form von flexiblen IT-Service Architekturen, Erfahrung mit künstlicher Intelligenz oder UX-Design. Ein junges Unternehmen kann mithin attraktiver auf Know-how-Träger am Arbeitsmarkt wirken als ein traditionsreicher Versicherer. Schnellboote sind gleichzeitig eine Chance, Unternehmensprozesse zu verschlanken und zu vereinfachen,

z.B. durch Arbeiten mit MVPs und modularer IT-Architektur. Produkte können ebenfalls modular aufgebaut werden und sich stärker am Nutzungsverhalten der Kunden orientieren. Beispielsweise können sie flexible Zubuchungs- oder Kündigungsmodalitäten enthalten und gleichzeitig die Konditionen nachvollziehbarer gestalten. Ein dosierter Austausch von Mitarbeitern zwischen Schnellboot und etabliertem Unternehmen baut Brücken und sorgt für Wissenstransfer auf beiden Seiten. Alternativer Organisationsaufbau, agile Arbeitsprozesse, crossfunktionale Teams bis hin zu drastisch verkürzten Feedbackschleifen und eine verbesserte Kundenfokussierung können praktisch erprobt und in das Mutterunternehmen übertragen werden.

Entscheidend ist der Wille zur Veränderung und eine authentische Auseinandersetzung der Unternehmensführung mit dem Weg dahin. Transformation muss gewollt sein, unterstützt werden und in der Konsequenz auch gelebt werden. Versicherungsunternehmen, die hier bereits erfolgreich unterwegs sind, leben eine neue Art, wie Vorstandsmitglieder Verantwortung übernehmen und sich in strategischer wie operativer Führung einbringen. Geleitet von einem umfassenden Verständnis des Unternehmens als System dringen sie tiefer in den Maschinenraum ein. Sie setzen sich mit technischen Gegebenheiten und Möglichkeiten ebenso auseinander, wie ganz konkret mit vorhandenen oder neuen Prozessen. Wer sich als Vorstand gemeinsam mit seinen Teams einmal selbst beispielsweise die einzelnen Schritte einer Antrags- oder Kündigungstrecke ansieht, stellt fest, dass mit seiner Entscheidungskompetenz direkt dort, wo es weh tut, substantielle Verbesserungen geschaffen und Entwicklungen signifikant beschleunigt werden können. Keine Frage: eine solche Vorgehensweise lässt den Funken überspringen. Mitarbeiter werden durch gute Beispiele motiviert, können die Richtung der Veränderung besser nachvollziehen und tragen Entwicklungen deutlich eigenständiger weiter.

Die Transformation zur Chefsache zu machen bedeutet jedoch das Gegenteil davon, Mikromanagement zu betreiben oder gar ganzen Abteilungen das Heft des Handelns zu nehmen. Vielmehr ist der Vorstand gefragt, die richtigen Fachkräfte zusammenzubringen und als Sparringspartner zu nutzen, Ziele und Leitlinien zu definieren und die Organisation an den entscheidenden Stellen der Wertschöpfungskette zum Handeln zu befähigen. Diese Art von „Empowering“ ist zentral. Sie bedarf aber viel kürzerer Rückkopplungsschleifen über weniger Gremien, um dem Ideal von Agilität so nahe wie möglich zu kommen. Auch in erfolgreichen Start-ups vereinen Gründer dieses Führungsverständnis mit Vision und Entscheidungskompetenz und sind gleichzeitig – aufgrund der Organisationsgröße – viel näher am Produkt, den Kunden und Veränderungen. Das beliebig komplexe Anforder-

rungsprofil eines Vorstandes für ein sich rasant veränderndes Marktumfeld kann aber in der Regel nicht in einer Person abgebildet werden. Es kommt daher entscheidend auf die Qualifikation des Vorstandsgremiums als Ganzes an. Persönliche Eigenschaften und Kompetenzen einzelner Vorstandsmitglieder müssen sich ergänzen, die Zusammenarbeit muss konstruktiv orchestriert werden. Entsprechendes gilt für die Zusammensetzung und Arbeit des Aufsichtsrates. Fehlen operative Fähigkeiten oder Ressourcen im Unternehmen, sollten kluge Entscheidungen über externe Partnerschaften, z.B. in der Produktentwicklung, durch Konsortialmodelle oder Technologiepartnerschaften, evaluiert und getroffen werden.

---

**„Auf Vorstandsebene ist eine  
Rückbesinnung auf den  
Kern unternehmerischen  
Handelns gefragt.“**

---

Im richtigen Zusammenspiel von Kompetenzen und Know-how können Entscheidungsprozesse im Unternehmen nachvollziehbar und glaubhaft erklärt werden. Das schafft Vertrauen. Nur so werden die Mitarbeiter mitgenommen und motiviert. Konsistent vorgelebtes Handeln, das Stehen zu Entscheidungen und die Übernahme von Verantwortung, auch und gerade wenn etwas nicht klappt, schaffen eine konstruktive Fehlerkultur und ermutigen Teammitglieder ihrerseits, mehr Verantwortung zu übernehmen. So wird Zusammenarbeit dynamisiert und nachhaltig verbessert. Versicherungsunternehmen müssen und können mehr sein als hocheffiziente, fehlervermeidende Organisationen mit gestaffelten und hierarchischen Gremienstrukturen. Incentivesysteme vieler Unternehmen spiegeln das bereits wider. Sie sind zumindest so ausgestaltet, dass sie strategischen und operativen Zielen nicht zuwiderlaufen. Vorstände reagieren damit bereits auf die Erfahrung, dass man gute Zusammenarbeit in übergreifend vernetzten Teams nur erhält, wenn es gemeinsame Ziele und an der gemeinsamen Zielerreichung orientierte Vergütungssysteme gibt. Einerseits Kollaboration einzufordern, andererseits Mitarbeiter aber an rein individueller Leistung zu messen, passt nicht zusammen.

Transformatives Denken, agile Strukturen, Empowering, Transparenz, kollaborative Anreizsysteme und eine offene

Fehlerkultur bilden essenzielle Teile vielschichtiger Anforderungen an Führungskompetenzen. Sie sind zentral, weil es bei der digitalen Transformation nicht allein darum geht, technische Vorgaben umzusetzen. Es geht vielmehr darum, das Wert- und Nutzenversprechen des Versicherungsunternehmens systematisch auszubauen und zu erweitern. Ein Versicherer wird nicht allein dadurch digital, dass er Apps auf den Markt bringt, sondern dadurch, dass er mittels Technologie elementare Kundenbedürfnisse befriedigt und somit einen gesellschaftlichen Nutzen schafft. Ein Unternehmen ist kein Selbstzweck – es kann am Markt nur dann bestehen, wenn es einen substantiellen Mehrwert bietet, für den die Kunden auch bereit sind, Geld auszugeben. Dafür bieten digitale Technologien großes Potenzial. Auf Vorstandsebene ist eine Rückbesinnung auf den Kern unternehmerischen Handelns gefragt. In vielen anderen Branchen ist man stolz darauf, voranzugehen, mal etwas zu wagen und beim Betreten von unbekanntem Terrain aufzufallen. Eine oftmals auf den Plan gerufene Digitalisierungsstrategie ist dabei nicht notwendig. Es wird aber eine Unternehmensstrategie benötigt, in der die Chancen des technologischen Wandels grundlegend verankert sind. Daraus abgeleitet ergeben sich Transformationsmaßnahmen. Schnellboote und integrative Ansätze haben gleichermaßen eine Berechtigung. Sie müssen auf das eigene Unternehmen übertragen werden. Versicherer, die es schaffen, im Zuge der Transformation einige Meter zurückzutreten, Potenziale zu erkennen und mutig alte Zöpfe abzuschneiden, können die Branche über Jahrzehnte prägen. Wer in exponentiellen Zeiten seine Leistung nur linear verbessert, fällt exponentiell zurück. Nicht die Technologie als solche, sondern klug eingesetzte Führungskompetenz ist der Hebel zum unternehmerischen Erfolg.

*Im August 2020 verfasste der Autor dieses Beitrags den Aufsatz "Anforderungen an den Vorstand von Versicherungsunternehmen" in Hopt/Binder/Böcking, Handbuch Corporate Governance von Banken und Versicherungen, 2. Auflage, C.H.Beck, für den er mehr als 30 Gespräche mit Aufsichtsratsvorsitzenden, Vorstandsvorsitzenden und Repräsentanten der Bafin geführt hat. Der vorliegende Artikel entstand auf der Basis des fortgeführten Dialoges sowie des Feedbacks zu seinem Artikel.*



**Dr. Stefan Reckhenrich,**  
Unternehmer und Unternehmensberater,  
Executive Search