

Abo Prof. Dr. Torsten Oletzky

*Qualitätsjournalismus kostet Geld.  
Mit Ihrem Abo sorgen Sie dafür, dass  
unsere Berichterstattung unabhängig  
bleibt.*

Copyright © 2020  
Versicherungsmonitor. All rights  
reserved.

## Von Supertankern und Schnellbooten

geschrieben von [Torsten Oletzky](#) am 20. Mai 2020 in [Abo,Allgemein,Kommentare,Meinung am Mittwoch,Meinung am Mittwoch,Top News](#) | [Keine Kommentare](#) | [Drucken](#)

Meinung am Mittwoch Bei der Bekämpfung der Pandemie mit digitalen Werkzeugen hat das kleine Island die großen Staaten Europas abgehängt. In der Krise war das Schnellboot den Supertankern überlegen. Die Unternehmen der Versicherungswirtschaft können hieraus lernen. Bei der Lösung zentraler Herausforderungen zählt Geschwindigkeit und diese wird in kleinen, dezentralen Einheiten besser erreicht. Ein Wettbewerb der Schnellboote könnte auch bei der Digitalisierung der Versicherungswirtschaft zum erhofften Innovationsschub führen.



Torsten Oletzky ist Professor an der Technischen Hochschule Kö

In Island wurde am 28. Februar erstmals eine Corona-Infektion festgestellt. Fünf Wochen später, am 3. April, führte Island die Ranking C-19 Tracing App zur digitalen Verfolgung der Verbreitungswege des Virus auf Island ein. In Deutschland war das Virus bereits einen Monat früher als in Island angekommen. Auch in Deutschland wurde die Verfolgung der Infektionsketten zur ersten Priorität erklärt. Schnell bestand auch hier Einigkeit darüber, dass der Einsatz digitaler Technologien und einer Tracing App ein Schlüssel zum Erfolg sein würde. Als nach längerer politischer Diskussion SAP und die Deutsche Telekom mit der Entwicklung beauftragt wurden, spottete ein Freund aus der IT-Szene, dass diese App nun wohl frühestens zur Bekämpfung von Covid-21 in zwei Jahren fertig werden würde. Ganz so schlimm scheint es nicht zu kommen, aber vor Mitte Juni, etwa fünf Monate nach dem ersten bestätigten Corona-Fall in Deutschland, ist mit einem Einsatz der App nicht zu rechnen.

### **Größe allein ist kein Erfolgsfaktor**

Wie kann es sein, dass das kleine Island, das etwa so viele Einwohner wie die Stadt Wuppertal zählt, das Problem der Tracing App in fünf Wochen löst, während die größte Volkswirtschaft in Europa hierfür fünf Monate benötigt? Die Erkenntnis, dass Größe allein kein Erfolgsfaktor bei der Lösung komplexer Probleme ist, ist nicht wirklich neu. Aber sollten wir nicht

Vorstand des Insurlab Germa

© Thilo Schmülgen/TH Kö

erwarten, dass die Möglichkeit, erhebliche Ressourcen zur Lösung eines dringenden Problems zu mobilisieren, großen Organisationen gerade in der Situation der extremen Krise einen deutlich Vorteil verschafft? In der Theorie schon, in der Praxis wird der Vorteil der größeren Ressourcen aber häufig

durch die in großen Organisationen entstehenden Reibungsverluste in Folge von Komplexität überkompensiert.

Beobachtungen zur Corona-Krise bestätigen diese Einschätzung – auch wenn es für eine abschließende Beurteilung noch etwas zu früh ist. Stark zentralisierte große Staaten wie Frankreich oder Großbritannien haben sich bislang in der Krise eher schwer getan. Föderale Staaten mit mehr Handlungsspielräumen auf der regionalen Ebene wie Deutschland schneiden tendenziell etwas besser ab, wenigstens solange die verschiedenen Ebenen konstruktiv zusammenarbeiten. Kleinere Staaten wie Island, Dänemark, Israel oder Taiwan schlagen sich in der Krise bislang recht gut. Dabei wählen sie ganz unterschiedliche Strategien; Gemeinsamkeiten zwischen den Positivbeispielen findet man eher in der Konsequenz und Geschwindigkeit der Umsetzung als in der Auswahl der einzelnen Maßnahmen. Zwischenfazit: In der Krise schlagen die Schnellboote die Supertanker!

### Warum Schnellboote im Vorteil sind

Was können die Unternehmen der Versicherungswirtschaft daraus lernen? Für die kleineren Anbieter bieten Situationen des Umbruchs eine Chance zur Profilierung. Dafür müssen sie ihre Vorteile in der Geschwindigkeit der Entwicklung und Markteinführung neuer Angebote konsequent nutzen. Im Kontext der Digitalisierung der Branche können dies neue Produkte oder Deckungskonzepte zum Beispiel zur Deckung von Cyberisiken oder innovative, digital unterstützte Prozesse in Vertrieb, Betrieb und Schadenregulierung sein. Für die großen Anbieter besteht die Herausforderung darin, ihre Entscheidungsprozesse so zu organisieren, dass Entscheidungen dezentral, möglichst nah am Kunden und seinen Problemen getroffen werden können. Aus der eigenen Erfahrung im Management eines großen Konzerns weiß ich, dass dies leichter gesagt als getan ist.

Geschwindigkeit in Entscheidungsprozessen und Projekten lässt sich kaum durch zentral organisierte Trainingsprogramme zum „Agile Management“ oder die flächendeckende Zertifizierung von Projektleitern zu „Scrum-Mastern“ erzwingen. Vielmehr braucht es die Bereitschaft der Unternehmensleitung, dezentrale Entwicklungen zuzulassen und zu fördern – und zwar nicht auf Nebenkriegsschauplätzen, sondern dort, wo es für den Erfolg des Geschäfts wirklich zählt. Hierfür müssen in der Regel sowohl die organisatorischen Strukturen als auch die zugrundeliegende technische Infrastruktur verändert werden. Für alle Beteiligten heißt dies, in Netzwerken statt in Hierarchien zu denken – eine Veränderung, die nicht nur vom Management des Unternehmens und seiner Geschäftsbereiche, sondern auch von den Verantwortlichen für die IT ein Umdenken erfordert.

Die aktuelle Krise deckt viele Herausforderungen für die Versicherer und ihr Geschäftsmodell auf. Wer gestern noch hoffte, ausreichend Zeit für die Entwicklung digitaler Kundenschnittstellen in Vertrieb und Service zu erhalten, war auf einmal vom Kunden nahezu abgeschnitten. Auch wenn mit der Lockerung vieler Corona-bedingter Restriktionen nun im Vertrieb auch der persönliche Kundenkontakt schrittweise wieder möglich wird, ist der Druck zur Digitalisierung an der Kundenschnittstelle doch mehr als offensichtlich geworden. Statt „Proof-of-Concepts“ und Insellösungen außerhalb des Kerngeschäfts als Feigenblätter zu produzieren, sollten Versicherer die Herausforderungen ihres Geschäftsmodells schonungslos analysieren, die Herausforderungen priorisieren und diese angehen. Geschwindigkeit zählt dort, wo es um die wirklich wichtigen Fragen des Geschäftsmodells geht. Ein Wettbewerb der Schnellboote um die besten (digitalen) Lösungen innerhalb der großen Unternehmen und der gesamten Branche könnte der Versicherungswirtschaft den lang erhofften Innovationsschub geben.

*Torsten Oletzky ist Professor an der Technischen Hochschule Köln und Vorstand des Insurlab Germany.*

Dieser Text ist nur für Abonnenten von Herbert Frommes Versicherungsmonitor Premium persönlich bestimmt. Das Weiterleiten der Inhalte – auch an Kollegen – ist nicht gestattet. Bitte bedenken Sie: Mit einer von uns nicht autorisierten Weitergabe brechen Sie nicht nur das Gesetz, sondern sehr wahrscheinlich auch Compliance-Vorschriften Ihres Unternehmens.

### Weitere Kolumnen:

- [Die Pandemie als Stresstest für die Start-up-Szene](#) <sup>[1]</sup>
- [Das Corona-Virus und die deutschen Versicherer](#) <sup>[2]</sup>
- [Ökosysteme – Mode oder Erfolgsmodell?](#) <sup>[3]</sup>

---

Beitrag gedruckt von Herbert Frommes Versicherungsmonitor: <https://versicherungsmonitor.de>

URL zum Beitrag: <https://versicherungsmonitor.de/2020/05/20/von-supertankern-und-schnellbooten/>

URLs in diesem Beitrag:

- [1] Die Pandemie als Stresstest für die Start-up-Szene: <https://versicherungsmonitor.de/2020/04/15/die-pandemie-als-stresstest-fuer-die-start-up-szene/>
- [2] Das Corona-Virus und die deutschen Versicherer: <https://versicherungsmonitor.de/2020/03/11/das-corona-virus-und-die-deutschen-versicherer/>
- [3] Ökosysteme – Mode oder Erfolgsmodell?: <https://versicherungsmonitor.de/2020/02/05/oekosysteme-voruebergewende-mode-oder-erfolgsmodell/>