

# Change Management in Versicherungsunternehmen – Die Zukunft erfolgreich gestalten

19. Kölner Versicherungssymposium am 6. November 2014

Nach der Begrüßung durch **Professor Dr. Rolf Arnold**, Leiter des Instituts für Versicherungswesen, erläuterte **Professorin Dr. Gabriele Zimmermann** in Ihrem Vortrag "Veränderungen in der Versicherungsbranche gestalten" zunächst, welche Veränderungen die Branche aktuell zu bewältigen hat. Fakt ist, dass die Branche auf der einen Seite mit einem massiven Veränderungsdruck konfrontiert ist. Auf der anderen Seite gibt es erhebliche Hindernisse für die konsequente Umsetzung von Veränderungen. Dazu gehören die eher veränderungsaverse DNA der Versicherungsunternehmen, die allgemeine Change-Lethargie und die finanziell angespannte Lage vieler Versicherungsunternehmen. Die Umsetzung von Veränderungen erzeugt immer Emotionen und Widerstand. Widerstände verschwinden nicht, wenn man sie nicht bearbeitet. Erfolgreiches Change Management kombiniert den Managementprozess auf der Sachebene mit den emotionalen Prozessen, die bei Menschen ablaufen, wenn sie mit Veränderungen konfrontiert werden. Es gilt, die Menschen von dem Nutzen der Veränderung zu überzeugen und sie mitzunehmen.

Die regulatorischen Anforderungen als einen maßgeblichen Treiber für Change in den Versicherungsunternehmen hat **Beatrice Freiwald**, Abteilungsleiterin der BaFin, in Ihrem Vortrag "Regulatorische Anforderungen als ein wesentlicher Treiber für die Versicherungsbranche" dargestellt. Zunächst stellte sie die Beweggründe für die gesetzlichen Anforderungen vor. Einerseits erwartet die BaFin von den Versicherungsunternehmen neue Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen. Andererseits möchte sie den Versicherungsunternehmen mit Ihren Vorgaben Unterstützung bei der Bewältigung krisenhafter Situationen geben. Daran anschließend hat Freiwald eine Vielzahl von Beispielen für Regulierungsvorhaben aus dem Vertriebsbereich und aus europäischer Sicht gegeben und dabei die aktuellsten Entwicklungen skizziert.

**Sven Lixenfeld**, Vorstandsmitglied der Sparkassenversicherung in Stuttgart, zeigte in seinem Beitrag "Vom Monopolisten zum agilen Wettbewerber" was dazu gehört, um die herausfordernde Change-Aufgabe "Fusion" erfolgreich zu gestalten. 2004 entstand die Sparkassenversicherung aus zwei ehemaligen Monopolisten. Gründe dafür, dass diese Fusion erfolgreich war, sind, dass die Ziele klar und transparent kommuniziert wurden, dass Menschen geschützt, aber nicht Stellen geschützt wurden, und dass der Vorstand einen langen Atem bewiesen hat.

Einen Blick in die Zukunft der deutschen Assekuranz skizzierte **Dr. Gerhard Hastreiter**, Managing Partner bei der Inhouse Consulting Einheit der Allianz Group. Sein lebendiger Vortrag zeigte, wohin sich die Versicherungsunternehmen entwickeln und welche Maßnahmen umgesetzt werden müssen: die Reduzierung von Komplexität durch konsequentes Lean Management, die massive Nutzung der Digitalisierung, der Aufbau von Partnerschaften und Shared Services und last but not least die Agilität durch Innovation.

Nach den bisherigen Vorträgen stand die Frage im Raum, welche Rolle die Führungskräfte in diesen Change-Prozessen übernehmen. Daher passte der nächste Beitrag " Die erfolgreiche Führungskraft von morgen" von **Dietmar Austrup**, Leiter der globalen Versicherungspractice bei Egon Zehnder International, sehr gut in den Symposiumsverlauf. Austrup erläuterte, dass die Führungskräfte mit Erfahrungen in vielfältigen Kontexten besser auf die derzeit sehr komplexe, unsichere und volatile Welt vorbereitet sind. Neben den klassischen Anforderungen an die Führungskompetenz sind Faktoren wie Neugier und ganzheitliches Denken wichtige Eigenschaften für die erfolgreiche Führungskraft von morgen.

Wie man im Veränderungsprozess, konkret bei der Bildung des Talanx Konzerns, ein gemeinsames Führungsverständnis aufgebaut hat, hat **Iris Kremers**, Vorstandsmitglied der Talanx Deutschland AG, in Ihrem Vortrag dargestellt. Dazu hat sie eine sehr innovative Maßnahme, den "Werkraum Führung" erläutert. Bei dieser Maßnahme geht es darum, dass die Führungskräfte eigenverantwortlich an den vorgegebenen Themen arbeiten, statt wie bei klassischen Weiterbildungsmaßnahmen vorgegebene Inhalte zu konsumieren. Warum ein solches Format? Führungskräfte und Mitarbeiter sollen die Veränderung der Organisation mittragen und sich aktiv in den Prozess einbringen. Nur dann kann der Wandel erfolgreich sein, denn er erfordert von allen Beteiligten ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft, Kompetenz und Engagement.

Ein weiteres Beispiel für einen gelungenen Veränderungsprozess stellte **Dr. Torsten Oletzky**, Vorstandsvorsitzender der Ergo Versicherungsgruppe AG, in seinem Vortrag "Die neue ERGO – Kundenorientierung neu definiert" dar. In 2009 hat die Ergo ein neues Markenversprechen "Versichern heißt verstehen" auf Basis umfassender Marktforschung entwickelt. Dieses neue Markenversprechen stellt den Kunden in den Mittelpunkt und bedeutet nach innen erhebliche Veränderungen: vereinfachte Versicherungsbedingungen, gut verständliche und kundenfreundliche Schriftstücke, die Einbeziehung des Kunden in die Produktentwicklung durch einen sogenannten Kundenbeirat. Dr. Oletzky beschrieb, dass Veränderungen nur gelingen können, wenn man den Mitarbeitern erläutert, was sie davon haben – und das ist den Top Führungskräften der Ergo gelungen, denn die Mitarbeiter sind stolz darauf, als erstes Versicherungsunternehmen die Strategie der Vereinfachung umgesetzt zu haben.

Wie Veränderungen in Versicherungsunternehmen erfolgreich im Spannungsfeld zwischen Markterfordernissen und Regulierung gestaltet werden können, wurde in der Podi umdiskussion mit den Referenten unter der Moderation von **Philipp Krohn**, Versicherungskorrespondent der FAZ, diskutiert. Die Diskussionsteilnehmer teilten die Meinung, dass die Vorgaben durch den Regulator auf der einen Seite erhebliche Ressourcen binden. Auf der anderen Seite versucht man, diese Vorgaben auch als Chance zu sehen, wie zum Beispiel die Initiative "Gut beraten", mit deren Hilfe die Qualität des Vertriebs weiter verbessert werden kann.

Nach den Schlussworten wurden die Themen bei Kölsch und Brezeln lebhaft weiter diskutiert.

Wir danken allen Teilnehmern, Referenten und Mitorganisatoren für ihren Einsatz zu dieser gelungenen Veranstaltung. Die Symposiumsbeiträge werden Anfang 2015 als Onlinepublikation in unserer IVW Schriftenreihe erscheinen.