

Die ambidextrische Herausforderung für die Versicherungswirtschaft

VON DR. CLAAS DE GROOT

Auf einen Blick:

Ambidextrie bezeichnet die Fähigkeit, die rechte und die linke Hand gleich gut benutzen zu können. Dieser Herausforderung sehen sich auch Versicherer gegenüber. Sie müssen heute die schrittweise Weiterentwicklung ihres bestehenden Geschäfts ebenso gut beherrschen wie das Management innovativer Geschäftsmodelle. Dazu müssen Versicherer die klassische Silo-Organisation überwinden und mit einer Überlagerung heterogener Organisationsformen nicht nur zurechtkommen, sondern auch Resultate liefern. Das klingt einfacher, als es ist.



Gerade ist für die Kfz-Versicherer die Wechselsaison wieder geschafft. Wie die Skivermieter im Zillertal sind die Unternehmen für die Saison jeweils gut gerüstet – die Vertriebe haben Hochkonjunktur, Tarifmerkmale werden angepasst, Online-Rechner auf Hochglanz gebracht, und der Betrieb hat Schonzeit von anderen Themen. Was wird vom Jahresendgeschäft erwartet? Auf keinen Fall darf man hinter das Vorjahr zurückfallen, ein Wachstum über dem Marktdurchschnitt wäre schon ein Erfolg, sagen wir fünf Prozent in Fahrzeugen. Dieses Beispiel zeigt: die Versicherungswirtschaft ist geübt und gut darin, ihren Zuwachs des bestehenden Geschäfts durch leichte Anpassungen gegenüber dem Vorjahr zu managen. Wie sieht es dagegen mit echten Wachstumsthemen aus – also Themen, die Innovationen, Wagnis und neue Wege erfordern? Also Cyber vielleicht?

Viele halten Cyber für die Wachstumschance der Versicherungswirtschaft schlechthin, eine Chance, die sich nur einmal im Berufsleben so bietet: Der Markt als Ganzes soll in den nächsten Jahren jeweils um 15 bis 20 Prozent wachsen. Fast alle kleinen und mittelständische Firmen sowieso Großunternehmen sind sensibilisiert und nahezu täglich liest man von Hackerangriffen und Datenklau (der Versicherungsmonitor berichtet regelmäßig darüber). Wie würden Sie Cyber angehen, wie schneiden Sie sich ein schönes Stück vom Cyberkuchen ab?

Wenn Sie die Cyberrisiken analysieren, werden Sie vermutlich zu dem Schluss kommen, dass es sich bei Cyber lohnt, ein innovatives Geschäftsmodell zu erproben. Denn die von der Digitalisierungskrake getriebenen Risiken verändern und erweitern sich schneller, als Sie Risikofragen über Jahresbögen an Ihre Versicherungsnehmer nachschieben können. Aber sind Sie für dieses innovative Geschäftsmodell auch organisatorisch aufgestellt? Für in der klassischen Silo-Organisation gefangene Unternehmen ist ein Scheitern wahrscheinlich, denn Silos sind ungeeignet für digitale Anforderungen, wenn nicht übergreifende Initiativen ohnehin kanonisch und daher klanglos in ihnen versanden. Also besteht die Notwendigkeit, alternative Organisationsmodelle zu implementieren – Digilabs, agile Projekte, Scrum, Design Thinking, es mangelt nicht an Schlagworten.

Von der Vielfalt zum Wildwuchs – oft nur ein kleiner Schritt

Und in Versicherungsunternehmen gibt es innerhalb der jeweiligen Häuser mittlerweile eine Vielfalt an Organisationsmodellen, die nebeneinander bestehen, sich überlagern (dabei arbeiten immer dieselben Mitarbeiter in diesen Projekten!) und die aus jeweils ganz unterschiedlichen Motiven ins Leben gerufen wurden (hier ein U-Boot-Projekt, dort ein Hobby eines Vorstands, da drüben ein Golfplatz-Kumpel als Venture Capital-Angel eines Start-ups...). Von der Vielfalt zum Wildwuchs ist es dabei oft nur ein kleiner Schritt. Was ist das Problem dieser Vielfalt? Aus unserer Sicht erfordert das richtige Management der neuen und heterogenen Organisationsmodelle einen anderen Ansatz als die Silo-Welt, ja in vielen Bereichen ist sogar ein Paradigmenwechsel erforderlich.



Foto: Haufe Verlag

Nehmen wir als Beispiel die Tantieme, also die an das Geschäftsjahr geknüpfte Incentivierung der Mitarbeiter und Führungskräfte einer vertikalen Linienorganisation. Neue Themen kommen neuerdings gerne unterjährig auf, und mittlerweile wird ebenso gerne ein Proof of Concept in agilen Organisationsmodellen im Zwei-Wochen-Rhythmus bearbeitet. Nun erhält eine Führungskraft zu Ostern die Aufgabe, einen bestimmten Aspekt von Cyber zu bearbeiten (Leider war zum Jahresbeginn noch nicht absehbar, dass dieses Thema relevant sein könnte...). Also stürzen sich alle Betroffenen auf dieses Sonderprojekt, das dann zum Beispiel von Ostern bis Oktober läuft, und setzen dafür einen Großteil ihrer Kapazität ein. Dieses Engagement kann im Rahmen des bestehenden Incentive-Systems typischerweise leider nicht abgebildet werden, weil es später als die Jahresziele definiert und vor Jahresende schon wieder beendet wurde – schade!

Die ambidextrische Organisation ist die Organisationsform der Zukunft

Das konventionelle Incentive-System wird dieser Realität nach unserer Beobachtung in aller Regel nicht gerecht. Und schon gar nicht kann dieses System mit dem vorprogrammierten Scheitern innovativer Projekte umgehen, da Misserfolge – und seien sie für alle Beteiligten und die Organisation noch so lehrreich – nun einmal nicht belohnt werden. Eins wird aus diesem Beispiel hoffentlich deutlich: Innovative Projekte mit ihren Risiken und ihrer Dynamik müssen von allen Beteiligten anders gehandhabt werden als die inkrementelle Weiterentwicklung des bestehenden Geschäfts. Und ein Versicherungsunternehmen muss zunehmend in beiden Welten zuhause sein und Resultate liefern.

Für diese Herausforderung bietet sich der Begriff der Ambidextrie an. Den Begriff Ambidextrie haben nicht wir erfunden. Es gibt ihn schon länger, allerdings ist er bislang nur von Wenigen in den Management-Kontext gestellt worden. Mit Ambidextrie bezeichnet man herkömmlich die Fähigkeit, mit der rechten und der linken Hand gleich gut zu sein. Diese bildhafte Bedeutung hat uns dazu angeregt, unter diesem Begriff die in diesem Beitrag beschriebene zentrale Anforderung zu verstehen, die wir schon seit geraumer Zeit nicht nur in der Versicherungswirtschaft ganz praktisch erleben. Unternehmen müssen heute die schrittweise Weiterentwicklung des bestehenden Geschäfts ebenso gut beherrschen wie das Management innovativer Geschäftsmodelle. In meinen nächsten Kolumnen werde ich den Paradigmenwechsel beschreiben, den diese Anforderung für zentrale Aspekte wie Vision, Strategie und Personalwesen mit sich bringt.



Dr. Claas de Groot

Über den Autor

Dr. Claas de Groot ist Partner und Managing Partner der Unternehmensberatung Leader's Advisory Point GmbH & Co. KG.

Sie erreichen ihn unter:

info@leadersadvisorypoint.com

WE ADVISE YOU TO SUCCEED

ÜBER LEADER'S ADVISORY POINT

LAP ist eine Unternehmensberatung mit Spezialisierung auf Innovation, Effizienz, Leadership und Strategie. Die Qualität und zielgerichtete Implementierung von Konzepten wird dadurch gesichert, dass die Partner von LAP sowohl langjährige Erfahrung in Führungspositionen als auch bei führenden Unternehmensberatungen gesammelt haben. Die Form der Unterstützung hinsichtlich Dauer und Kapazitäten richtet sich ausschließlich nach dem Bedarf der Kunden und reicht von langfristigen Projekten über „Sprintstudien“ bis zum Einzelcoaching.

Consulting & Coaching

LAP ist eine auf Strategie, Leadership, Innovation und Governance spezialisierte Unternehmensberatung. Da wir sowohl über erstklassiges Berater-Knowhow verfügen als auch langjährige Erfahrungen als Manager mitbringen, zeichnen sich unsere Beratungsmandate neben hoher Kompetenz durch Pragmatismus und Schnelligkeit im Erreichen der Ergebnisse aus.

Performance by Leadership

Für LAP ist die Weiterentwicklung der Führung kein Selbstzweck. Sie muss zur Verbesserung der Ergebnisse beitragen und sich daran messen lassen. Wir unterstützen Sie mit maßgeschneiderten Lösungen auf den Ebenen einer Gesamtorganisation, eines Teams oder im Verhältnis zu einem einzelnen Mitarbeiter. Für Ihren Erfolg als Manager und den Ihres Unternehmens.

Innovation

Innovation ist für uns mehr als nur eine Idee aus dem Kreativworkshop. Innovationen müssen Ihrem Unternehmen Wettbewerbsvorteile im Markt verschaffen. Das ist der Anspruch von LAP.

Wir geben Ihrem Innovationsprozess neue Dynamik, ziel- und ergebnisorientiert. Und unterstützen Sie mit unserer ganzen methodischen Kompetenz von der systematischen Entwicklung von Innovationen bis zur Umsetzung im operativen Betrieb.



Fotos: .LAP

www.leadersadvisorypoint.com
 Leader's Advisory Point GmbH & Co. KG
 Königsallee 60F
 40212 Düsseldorf
 Telefon: 0211 - 890 33 66

© Leader's Advisory Point GmbH & Co. KG, 2019. Alle Rechte vorbehalten.