

Vom Ende der Unternehmensstrategie

VON DR. CLAAS DE GROOT

Auf einen Blick:

Auch wenn man das Wort Digitalisierung vielleicht schon nicht mehr hören mag: Sie ist gekommen, um zu bleiben. Und sie hat ihren Höhepunkt noch lange nicht erreicht, sie wird alle Unternehmensbereiche umwälzen. Ein Beispiel ist die Strategie-Funktion. Sie wird sich nicht wandeln, vielmehr wird sie vollkommen überflüssig und sollte aussterben. An ihre Stelle treten die Vision und das Projektportfolio. Viele Versicherer stehen erst am Anfang dieser Transformation.



Foto: Gerd Altmann auf Pixabay

Beinahe täglich lesen wir von Kooperationen zwischen Insurtechs und den großen Versicherern oder von erfolgreich abgeschlossenen Finanzierungsrunden besonders prominenter Insurtechs. Zugleich meistern immer mehr Versicherer die Hürden der Veränderung – Beispiel Telematik. War vor ein paar Jahren noch Telematik eine Totgeburt, weil sie sich nicht rechnete, kann es sich heute fast niemand mehr leisten, auf sie zu verzichten. Durch die Digitalisierung haben sich die Wirtschaftlichkeit und durch den Konkurrenzdruck die Notwendigkeit zur Telematik vollständig verändert. Ob die Telematik dabei wirklich disruptiv wirkt oder ob die Veränderungen eine Nummer kleiner ausfallen, kann dahin gestellt bleiben. Tatsache ist, dass die Telematik in der Wertschöpfung der Versicherer den typischen Effekt der Digitalisierung verkörpert: Ein Teil der Wertschöpfungskette verändert sich dramatisch, und damit entstehen neue Möglichkeiten. Dies ist das fundamentale Merkmal der Digitalisierung-at-work.

Mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Wertschöpfung einher geht eine fundamentale Beschleunigung des Wettbewerbs – siehe Insurtechs, siehe Kooperationen. Und für diese sind die meisten Versicherer schlecht gerüstet. Denn das potenziell disruptive Umfeld trifft auf eine Unternehmensrealität, die jenseits des agilen Arbeitens in den IT-Projekten zumeist stehen geblieben ist.

Die klassische Strategie hat ausgedient

Denn noch immer halten die meisten Unternehmen an ihren langjährig geübten Planungsprozessen fest, noch immer verabschiedet der Aufsichtsrat oder ein vergleichbares Organ der Governance im Spätherbst den aktualisierten Mehrjahresplan. Noch immer fließt in diesen viel Zeit und Geld. In der Jahresmitte finden die Strategieklausuren des Vorstands statt, danach die operative Detailplanung, und im Fokus stehen die klassischen Steuerungsgrößen wie Beitragseinnahmen, Kosten, Investitionen mit den daran gekoppelten Bonus- und Tantieme-Plänen.

Aber nun einmal die Hand aufs Herz: Wie sollen neue Entwicklungen im Feld beispielsweise von Robotics, künstlicher Intelligenz oder bei Start-ups in diesem Rahmen gehandhabt werden? Kein Vorstand wird sich doch von der strategischen Planung oder von den Kollegen in der Strategie-Abteilung davon abhalten lassen, einen Proof of Concept vielversprechender neuer Themen oder Start-ups als Sponsor zu unterstützen! Und ist es nicht bei einem Digilab von vornherein ein Widerspruch in sich, die Möglichkeiten des flexiblen Ausprobierens an die Kette einer Mehrjahresstrategie zu legen? Unübersichtlichkeit und anarchischer Wildwuchs entstehen allzu gerne aus dem Konflikt zwischen langfristiger Planung und behäbigen Prozessen auf der einen und Möglichkeiten und Chancen der Digitalisierung auf der anderen Seite. Wenn Sie anarchischer Wildwuchs wirklich stören sollte: Wie erreichen Sie die notwendige Verzahnung, damit die Strategie nicht mehr ist als ein geduldiges Papier?

Vision statt Strategie

Meine These: Die klassische Strategie hat ausgedient. In dem heutigen extrem dynamischen Umfeld, von dem wir alle nur wissen, dass es sich unvorhersehbar wandeln wird, gibt es keine Rechtfertigung mehr für langfristige Pläne, die den Anspruch haben, irgendwie hilfreich zu sein. Vielmehr muss ein Versicherungsunternehmen einen organisatorischen Rahmen entwickeln, in dem Innovationen, auch tiefgreifende, möglich sind, in dem es aber auch nicht zu anarchischem Wildwuchs kommt. Denn wenn man sich gleichzeitig in alle Richtungen bewegen möchte, kommt man bekanntlich nicht vom Fleck. Statt der klassischen Strategie bekommt die unternehmerische Vision die Funktion der ordnenden Leitplanke, und die operative Behandlung neuer Ideen sowie deren Priorisierung im Rahmen des Projektportfolios entscheiden über das Wohl und Wehe der konkreten Weiterentwicklung.



Foto: Gerd Altmann auf Pixabay

Das ist nun leider die denkbar schlechteste Diagnose! Kennen Sie die Vision Ihres Unternehmens? Hat die Vision jemals eine Entscheidung in Ihrem Unternehmen beeinflusst? Wenn Sie beide Fragen ernsthaft mit ja beantworten (gratuliere!), gehören Sie zu den absoluten Ausnahmen. Meistens enthält die Vision nur Aussagen über gesetzekonformes und Stakeholder-freundliches Verhalten oder ähnliche Selbstverständlichkeiten. Gefragt ist aber eine relevante und inspirierende Vision, die beantwortet, wo es lang geht (und wo nicht) und wie man sich auch nach außen wahrnehmbar vom Wettbewerb unterscheidet. Und das Projektportfolio?

Digitalisierung ist auch in der Versicherungswirtschaft Realität

Vielfach ist es geprägt von operativen Kleinthemen sowie nicht aufgelösten Widersprüchen aufgrund von Interessenkonflikten. Das weist meistens darauf hin, dass die Governance des Projektportfolios nicht in Ordnung ist. Die Governance über die Projekte entscheidet jedoch darüber, welche Prioritäten gesetzt werden und in welche Richtung sich das Unternehmen tatsächlich entwickelt. Das Management steht hier vor der neuartigen Herausforderung, agile Methoden und langfristige Perspektive miteinander zu verzahnen. Hierbei muss die Vision helfen.

Die Digitalisierung ist auch in der Versicherungswirtschaft eine Realität. Sie erhöht den Veränderungsdruck, denn es erhöht sich nicht nur der Wettbewerb zwischen den Unternehmen. Zudem werden auf jeder Wertschöpfungsstufe die Spielregeln neu definiert. Start-ups formulieren einzelne Stufen der Wertschöpfung sogar als eigenes Geschäftsmodell. Die klassische Strategie mit ihren festgelegten Jahreszyklen kann ihrer ordnenden Rolle daher immer weniger gerecht werden, ja eigentlich ist sie bereits tot. An ihre Stelle treten eine aussagekräftige und inspirierende Vision für die Richtung der Unternehmensentwicklung und die Steuerung des strategischen Projektportfolios als das zentrale Vehikel für die Veränderung der Unternehmensrealität. Je eher Sie diese Veränderung in Angriff nehmen, desto besser. Am besten ist es, Sie fangen morgen damit an.



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.

.LAP