

Versicherungs *wirtschaft*

6/2017

INSURANCE BUSINESS REPORT



Norbert Rollinger,
Vorstandsvorsitzender R+V

„Der Weckruf ist angekommen“

► **TITELREPORT** Forcierte Evolution in Strategie und Führung

TRENDS & FAKTEN

Solvenzquoten
schön gerechnet

Seite 8

UNTERNEHMEN & MÄRKTE

Makler wittern Chance
in der Arzthaftpflicht

Seite 30

MANAGEMENT & WISSEN

Bernardino fordert
digitales Umdenken

Seite 50

PERSONEN & PROGRAMME

Im Profil:
Arend Arends

Seite 60

12

Titelreport

Elementare Bewegungen

Seit 2015 durchleben führende Versicherer einen Epochenwandel in Führung und Strategie. Die Tradition bleibt.



24

Unternehmen & Märkte

Kraftakt in Theorie und Praxis

Wearables gelten für Krankenversicherer als potenzieller Renditetreiber. Die Tarifikalkulation indes wirft kritische Fragen auf.



50

Management & Wissen

Veränderte Spielregeln

Eiopa-Chef Gabriel Bernardino schreibt über digitale Wertschöpfungsketten und die Rolle der Regulierer.



Foto: Eppa/ www.marlinappen.de

TRENDS & FAKTEN

6 Newcomer auf dem Prüfstand:
Insurtechs stehen vor natürlicher Selektion

7 PKV-Vorsitzender Uwe Laue
über Sicherungsmodelle der Zukunft

8 Solvenzquoten im Check:
Übergangsmaßnahmen retten Lebensversicherer

9 Standard zur Rechnungslegung:
IFRS 17 erhitzt die Gemüter

10 Schadenprisma Mai 2017:
„Wannacry“ infiziert Datensysteme global

TITELREPORT

12 Metamorphose der Vorstandsspitzen: Big Player stellen sich neu auf

16 R+V-Chef Norbert Rollinger
über Evolution im Management

18 Start auf Raten: Wie der CEO seine ersten hundert Amtstage am besten übersteht

20 Karriere nach Plan:
Personalberater greifen wechselwilligen Führungskräften unter die Arme

22 Philippe Donnet, Chief Executive Officer Generali,
über internationale Fußabdrücke und wirtschaftliche Vitalität

UNTERNEHMEN & MÄRKTE

24 Renditehoffnung E-Health:
Wearable-Technologie wartet auf den Durchbruch

26 Gesundheitsmarkt Europa:
EU stellt Mitgliedsstaaten die Effizienzfrage

28 Virtuelle Viren: Cyberkriminelle nehmen Krankenhäuser ins Visier

30 Haftpflicht für Ärzte: Makler wittern ihre Chance

32 Ulrich Wallin, Hannover Rück Vorstandsvorsitzender, über die Tücken des Cross-Border-Tradings

34 Innovativer Ehrgeiz:
Deutsche Familienversicherung wächst aus ihren Kinderschuhen heraus

35 Arbeit und Leben im Einklang:
Work-Life-Balance unter deutschen Versicherungsdächern

Korrespondenten berichten:

36 Brüssel: Frankfurt auf dem Weg zur europäischen Finanzhauptstadt

37 London: Terrorakt von Manchester überschattet Neuwahlen

39 Madrid: Allfinanzbündnis geht in die Offensive

41 Shanghai: Chinesische Regierung führt private Krankenzusatzpolice ein

42 Bilanzberichte 2017:
Dialog Leben/Die Bayerische/
E+S Rück/Hagelgilde/Hanse Merkur/
Provinzial Rheinland/Roland/R+V/
Vereinigte Hannoversche Versicherung/
Vienna Insurance Group

MANAGEMENT & WISSEN

50 Recognising Risks, Enabling Opportunity: Insurers rethinking outdated business and consumer channels, by Eiopa Chairman Gabriel Bernardino

52 Experimente willkommen:
Wie mittelständischer Versicherer den Anschluss an digitale Vorreiter halten

54 Haftungsmodelle in der Industrierversicherung: Unternehmen fordern spartenübergreifende Lösungen, vom AGCS-Experten Carsten Krieglstein

55 Musterbedingungen Cyber:
GDV setzt Referenzpunkte für Vermittler

56 Image und Identität:
Die Marke als Wettbewerbsfaktor

58 Sprachrohr für Makler:
BMVF im Auftrag der Weiterbildung

59 Rechtskolumne:
Wann Ansprüche auf Buchauszüge verjähren

PERSONEN & PROGRAMME

60 Im Profil: Arend Arends, Vorstandsvorsitzender NV Versicherungen

62 Personalien

64 Branchenszene:
Messages der Menschlichkeit

RUBRIKEN

3 Briefing: Machtkreise

38 Words for the Week

66 Szenario: Die Kunst der Körperbeherrschung im Top-Management

69 Forum & Meinung:
Manager für Manager mit Astrid Stange, Axa/Caroline Benzel, Legalbase/ Zur Debatte mit Gabriele Zimmermann, TH Köln

72 VW Intern:
Impressum/Inserentenverzeichnis/
Themenvorschau

73 Stellenmarkt

Vielseitige Versicherer

Über Traditionsvereine in der deutschen Fußball-Bundesliga, Spannungen auf europäischer Politbühne und den Wettbewerb im globalen Insurance-Kosmos haben wir im Rahmen eines Redaktionsbesuches von BNP Paribas Cardif-Deutschlandchef David Furtwängler (2.v.l.) und seinem Pressesprecher Peter Becker (2.v.r.) gesprochen. Unsere Gäste zeigten sich im inhaltlichen Themenquerschnitt – auch über die Grenzen der Branche hinaus – als vielseitige und hinterfragende Gesprächspartner. Daumen hoch dafür. Der direkte Austausch mit den Machern des Geschäfts ist uns wichtig. Schließlich setzen Meinungen, Insider-Einblicke sowie



Hintergrundinformationen immer wieder neue Reizpunkte und fachliche Impulse für unsere Arbeit zwischen tagesaktuellem Online-Reporting und der Wissensvermittlung über das klassische Magazin-Format. Furtwängler und Becker loben diesen Ansatz. Wir danken für das Echo. vw ■

Start auf Raten

Wer die ersten 100 Tage als CEO überstehen will, muss Überzeugungsarbeit leisten und viel Symbolpolitik betreiben

Michael Hirt

Der Wechsel als Spitzenführungskraft in ein Unternehmen kann auch für erfahrene CEOs komplexe und ungewohnte Situationen mit sich bringen, die es zu meistern gilt. Das richtige Kennenlernen des Unternehmens und seiner Kultur sowie das Schaffen von Vertrauen sind Schlüsselfaktoren für einen erfolgreichen Start als neuer Topmanager.

Bereits vor den ersten Arbeitstagen im Unternehmen ist es wichtig, dass ein CEO klärt, welche Rahmenbedingungen im Unternehmen herrschen. Es muss geregelt werden, in welchem Rahmen der CEO zu Kündigungen sowie zu Neueinstellungen befugt ist. Weiters muss er sich bereits vor Arbeitsantritt ein Bild über die Vorgaben des Unternehmens machen, um der Verantwortung auch wirklich gerecht zu werden. Gerade für die externe Führungskraft stellt das Erlangen einer Akzeptanz der Entscheidungsträger, aber auch der Mitarbeiter, eine große Herausforderung dar. Die erfolgreiche Führungskraft muss von Beginn an ihre Einstellung zum Unternehmen ausdrücken, Entscheidungen durchsetzen und diese auch verteidigen.

Vertriebsmitarbeiter und Großkunden persönlich treffen

Damit eine Spitzenführungskraft einen gelungenen Start hinlegen kann, muss sie folgende Punkte beachten:

- Das Unternehmensteam beurteilen und erste Veränderungen innerhalb von 30 Tagen durchführen.
- Vision und Ziele an die Mitarbeiter kommunizieren.
- Zehn Schlüsselführungskräfte und Vertriebsmitarbeiter besuchen und mit ihnen beurteilen, was das Unternehmen verändern soll.
- Zehn Großkunden besuchen, um einen „Outside-In-Blick“ zu erhalten.
- Auf persönliche Gewohnheiten achten.
- Ansatzpunkte verstehen, wie das Unternehmen zu seiner Rentabilität kommt.
- Unternehmensprobleme verstehen und den Mitarbeitern frühzeitig mitteilen.
- Die Fähigkeit entwickeln, Gefahren und Chancen zu erkennen.
- Erwartungen des Aufsichtsrats bzw. der Eigentümer verstehen und adressieren.
- Darauf achten, dass das Führungsteam die Kommunikationsrichtlinien konsequent befolgt.

Einem neu eingesetzten CEO muss klar sein, dass alleine seine Ernennung eine Botschaft darstellt. Die Erwartungen der Mitarbeiter werden sich danach richten, wo der CEO bisher tätig war und welche Maßnahmen er dort durchgesetzt hat. Im weiteren Verlauf muss es ihm gelingen, an die Belegschaft zu kommunizieren, welchen Zweck das Unternehmen für die Gesellschaft hat. Ebenso muss er die gemeinsamen Ziele, die über die jeweiligen Einzelinteressen der Mitarbeiter hinausgehen, vermitteln. Diese Botschaften sollten einfach und klar formuliert und veranschaulicht werden, um den vielfältigen Interpretationsspielräumen Einhalt zu gebieten.

Taten werden mehr wahrgenommen als Worte

Vom CEO gesetzte Symbole und Rituale verstärken zusätzlich die gewünschten Botschaften. Besonders bei den ersten Handlungen sollte auf deren Symbolkraft geachtet werden (wie z.B. welches Firmenauto, welche Leistungen gelobt werden, Kundenbesuche, etc.). Taten werden mehr wahrgenommen als Worte.

Das Maß der Veränderung durch den „Neuen“ hängt stark vom Grund seiner Einstellung ab. Hat der Vorgänger seine Arbeit gut gemacht, war beliebt und das Unternehmen steckt in keiner Krise, dann wird man gut darin beraten sein, keine allzu radikalen Veränderungen durchzuführen. Stattdessen sollten nach und nach die erwünschten Maßnahmen durchgeführt werden und davor bestimmte Schlüsselfiguren von der Notwendigkeit dieser Maßnahmen überzeugt werden. Ganz anders sehen die Rahmenbedingungen aus, wenn das Unternehmen in einer Krise steckt und der neue CEO die Aufgabe des „Turnaround-Managers“ übernimmt. In diesem Fall werden rasche und tiefgreifende Veränderungen unumgänglich und sogar erwünscht sein.

Da ein CEO gerade in seiner Startzeit die Hilfe seiner Mitarbeiter benötigt, ist es für ihn von großer Bedeutung, erste Verbündete zu finden. Schon vor Antritt seiner Tätigkeit sollte Klarheit darüber bestehen, in welchem Rahmen der CEO zu Neueinstellungen und Trennungen befugt ist. Dies ist wichtig, um ein Team um sich zu bilden, das dabei hilft, die angestrebten Ziele durchzusetzen. Aufgabe des CEOs ist es auch zu analysieren, ob

vorhandene Mitarbeiter den gewünschten Veränderungen positiv gegenüberstehen, um diese dann gegebenenfalls ins Team zu holen. Bei Erfordernis größerer Veränderungen kann es zielführend sein, auf unzufriedene Kunden als Anknüpfungspunkte für Veränderungen einzugehen. Dabei kann der CEO mit den betroffenen Kunden in Kontakt treten und deren Wünsche und Beschwerden aufnehmen. Diese Informationen dienen dem CEO in weiterer Folge bei der Argumentation für die angestrebte Veränderung.

Im Falle eines erwünschten „Turnarounds“ ist es für die neue Person an der Spitze relativ einfach, gewisse Teamanpassungen durchzusetzen. Hier bietet sich die Möglichkeit, Mitarbeiter zu akquirieren, mit denen bereits in der Vergangenheit eine gute Zusammenarbeit möglich war. Bei der Teamgestaltung ist es für den CEO besonders wichtig, Teammitglieder an seiner Seite zu haben, die seine Fähigkeiten abrunden, ebenso sollten die Mitarbeiter sich einander im Team in ihren Fähigkeiten ergänzen.

Anfangserfolg gut für den Ruf und die Stimmung im Unternehmen

Der neue CEO hat gerade am Anfang seiner Tätigkeit die Chance, im Unternehmen etwas zu bewegen. Dabei ist es von großer Wichtigkeit, die Kollegen und Mitarbeiter zu überzeugen und einen guten Eindruck zu vermitteln. Dies geschieht am besten durch einen raschen Anfangserfolg, der für einen guten Ruf im Unternehmen sorgt und das Vertrauen der Mitarbeiter in die Fähigkeit der neuen Führungskraft stärkt und diese so zu weiterem Erfolgsstreben veranlasst. Auf dem Weg zum Erfolg ist es aber auch unerlässlich, einen Plan B parat zu haben. Durch die Erstellung eines Worst-Case-Szenarios ist es bei Abweichungen vom Erfolgsweg möglich, rechtzeitig gegenzusteuern und die erforderlichen Schritte zu planen. Denn wer etwas erreichen und Dinge vorantreiben will, wird auf dem Weg zum Erfolg auch den einen oder anderen Zwischenrückschlag erleben.

Dr. Michael Hirt ist Geschäftsführender Gesellschafter der Managementberatung Hirt & Friends.

