
Vorwort der Herausgeberin

Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen
Chinesisches Sprichwort

„Warum nicht über Amazon verkaufen?“ So wird der Vorstandsvorsitzende des AXA Konzerns im Juni 2014 von Herbert Fromme im Versicherungsmonitor zitiert. Diese Aussage verdeutlicht, vor welch tiefgreifenden Veränderungen die Versicherungsbranche steht. Das langfristig niedrige Zinsniveau, zunehmende Regulierung, sich massiv änderndes Kundenverhalten und neue Wettbewerber mit disruptiven Geschäftsmodellen kennzeichnen das aktuelle Umfeld der Versicherungsunternehmen. Die aktuellen Herausforderungen bieten die Chance, notwendige, teilweise massive Erneuerungen einzuleiten. Gerade wenn die erforderliche Dringlichkeit gegeben ist, ist es deutlich leichter die Mitarbeiter, den Betriebsrat und die eigenen Führungskräfte davon zu überzeugen, dass umfassende Veränderungen umgesetzt werden müssen. Spricht man jedoch mit den Entscheidern der Branche, wird deutlich, dass es nicht zuletzt aufgrund der wertkonservativen Ausrichtung vieler Mitarbeiter hohe Barrieren für ein erfolgreiches Veränderungsmanagement gibt.

Dieses Buch verdeutlicht Entscheidern, Praktikern und Studierenden, wie man den Wandel erfolgreich gestalten kann. Neben state-of-the-art Wissen darüber, wie man Veränderungsprozesse erfolgreich gestaltet, finden sich vor allen Dingen Beispiele erfolgreicher Veränderungsprojekte aus der Assekuranz. Aber die Autoren stellen sich auch den Zukunftsfragen der Branche und den Möglichkeiten, diese aktiv zu gestalten.

Im ersten Teil des Buches werden die Herausforderungen und die Chancen beschrieben, die die Assekuranz aktuell kennzeichnen. Dazu gehören die derzeitigen Marktbedingungen, die rechtlichen Rahmenbedingungen für Change Management Prozesse in der Versicherungsindustrie und auch ein Blick in andere Versicherungsmärkte. Auch die Frage, warum die Branche im Gegensatz zu anderen Branchen besonders veränderungsavers ist, wird beantwortet.

Der zweite Teil des Buches widmet sich der Thematik, wie man umfassende Veränderungsprozesse erfolgreich gestaltet. 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 und den emotionalen/psychologischen Prozess, der bei Menschen abläuft,

wenn sie mit Veränderungen konfrontiert werden. Der erste Aufsatz in diesem Teil beschreibt, mit welchen Maßnahmen ein solch integrierter Change Management Prozess durchgeführt werden sollte. Daran anschließend wird eine sehr innovative Methode des Change Managements dargestellt, die es ermöglicht, wirklich umfassende Veränderungen im Sinne eines „Corporate Rethinkings“ wirksam umzusetzen. Drei Beispiele zeigen, wie Versicherungsunternehmen weitreichende Veränderungen erfolgreich gestaltet haben. Dazu gehört ein Beispiel einer kompletten strategischen Neuausrichtung, einer Integration und eines Kulturwandels.

Change Management heißt auch, die Mitarbeiter und Führungskräfte von dem Veränderungsvorhaben zu überzeugen und sie mitzunehmen. Im dritten Teil des Buches, das den Titel „Veränderungen durch People Management“ trägt, wird dies anhand entsprechender Beispiele aufgezeigt. Veränderung fängt immer an der Spitze an. Führungspersönlichkeiten, die in Zeiten der Unsicherheit effiziente Teams aufstellen und eine innovative und zugleich ergebnisorientierte Kultur etablieren, sind entscheidende Impulsgeber für den Wandel. Veränderungen gelingen nur, wenn sie durch den Großteil der Führungskräfte im Unternehmen mitgetragen werden. Wie man das erreichen kann, zeigt der Aufsatz in Kap. 10, in dem ein sehr innovatives, ressortübergreifendes Programm dazu vorgestellt wird. In einem weiteren Aufsatz lesen Sie, wie man Schritt für Schritt eine offene und konstruktive Feedbackkultur implementieren kann – ein wesentliches Merkmal von Unternehmenskulturen, die offen für Veränderungen sind. Ziel vieler Kulturveränderungen in der Assekuranz ist die Etablierung einer Leistungskultur; deshalb widmet sich ein Aufsatz diesem Thema. Darüber hinaus hat die Branche eine enorm hohe Ausbildungsquote. Wie man die Auszubildenden als Katalysatoren für die Veränderungen in der Branche nutzen kann, beschreibt der Aufsatz in Kap. 13.

Im letzten Teil des Buches finden sich unter dem Titel „Versicherung 2020 – den Wandel erfolgreich gestalten“ acht Aufsätze, die den Blick in die Zukunft der Branche wagen. Wichtige Themen sind dabei die Entdeckung des Kunden, der Vertrieb der Zukunft und die Bedeutung von Innovationen für die Versicherungsbranche. Die Kunden werden sich ihrer Macht im digitalen Zeitalter zunehmend bewusst und erwarten in Kenntnis der technologischen Möglichkeiten auch von der Versicherungswirtschaft entsprechende Angebote. Ein weiteres Augenmerk gilt den Fragen, wie sich das Aktuariat in den nächsten Jahren hin zu einem ganzheitlichen Produktmanagement wandeln wird und wie sich die Personalarbeit an die neuen Herausforderungen, die durch den demografischen Wandel induziert sind, anpassen muss. In ihrer Gesamtheit geben die Aufsätze im letzten Teil des Buches eine Orientierungshilfe, wie Top Manager aus der Versicherungswirtschaft heute die Weichen dafür stellen können, ihre Unternehmen agil und zukunftsfest auszurichten.

Ohne substanzielle Hilfe wäre es mir kaum möglich gewesen, dieses Buch zu realisieren. Dafür möchte ich mich herzlich bei verschiedenen Personen bedanken. Dieser Dank gilt zum einen Herrn Guido Notthoff vom Springer Gabler Verlag, der mich jederzeit mit Offenheit, hilfreichen Hinweisen und in der Endphase des Buches auch mit entsprechender Geduld unterstützt hat. Ganz herzlich danken möchte ich auch Frau Anke-Julia

Kleeberger, die mit außerordentlichem Engagement und scharfsinnigem Mitdenken dafür gesorgt hat, dass alles zum richtigen Zeitpunkt in erforderlicher Qualität vorlag.

Ein ganz herzlicher Dank gilt auch allen Autoren, die an diesem Buch mitgewirkt haben und meinen sicherlich manchmal lästigen und wiederholten Fragen und Bitten gerecht wurden und so insgesamt das Buch zu dem machten, was es hoffentlich ist: ein Blick in die konkrete Praxis des Change Managements in Versicherungsunternehmen mit vielen Impulsen, wie man die Zukunftsthemen der Branche im Sinne der Versicherung 2020 erfolgreich gestaltet.

Ich wünsche allen Lesern eine aufschlussreiche Lektüre und vielfältige Anregungen, wie Sie Windmühlen bauen, wenn der Wind weht, statt Mauern zu errichten.

Köln, Juni 2014

Prof. Dr. Gabriele Zimmermann

Change Management in Versicherungsunternehmen

Die Zukunft der Assekuranz erfolgreich gestalten

Zimmermann, G. (Hrsg.)

2015, XXIII, 387 S. 75 Abb., 61 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-05973-6