

## Wieviel digitales Geschäft passt?



05.07.2017 – Versicherer müssen digitale Geschäftsmodelle und IT aufeinander abstimmen. Das ist Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Change-Prozess, hinter dem die Beantwortung der Frage steht, wie viel digitales Geschäft zum bestehenden Geschäftsmodell passt. Was unter "Best Digital fit" zu verstehen ist, erläutern **Jan Peter Schacht**, Senior Partner für Transformationsmanagement der Moving Minds GmbH, München, und **Dr. Martin Bögner**, CEO der Executive IT-Consulting Firma Darcblue AG, Hamburg, im Gespräch mit *VWheute*.

**VWheute:** Die Digitalisierung wird die Geschäftsmodelle der Versicherer verändern. Sind diese überhaupt schon darauf vorbereitet?

**Jan Peter Schacht:** Viele Experten bemühen sich, ein plausibles Bild einer digital transformierten oder gar disruptiven Zukunft aufzuzeigen. Die Genauigkeit der Prognosen kennt keiner. Sicher ist, dass Kunden in Zukunft auf durchdachte „Customer Experience“ und transparente „Customer Journey“ höchsten Wert legen werden. Versicherer müssen schneller als bisher auf Veränderungen reagieren können. Das setzt hohe Agilität in verschiedenen Dimensionen voraus: die konsequente Kundenorientierung, hoch-flexible Organisationen sowie moderne Management-Methoden, flexible IT und eine korrespondierende Kultur.

**VWheute:** Wissen die Versicherer überhaupt, was auf sie zukommt?

**Jan Peter Schacht:** Da viele Geschäftsmodelle diese Attribute nur in Ansätzen besitzen, ist das intensive Hinterfragen des „Best Digital Fit“ sehr empfehlenswert. Dieser lässt sich durch eine zwei- bis dreimonatige intensive Auseinandersetzung durch das Top Management mit dem zukünftigen Geschäftsmodell erzielen. Es ist zu beantworten, wie digital sowie wie agil das Versicherungsgeschäftsmodell für die Zukunft aufgestellt werden muss. Bei dieser „Transformationsreise“ sind alle Dimensionen des digitalen Zielbildes vom IST zum SOLL zu hinterfragen. Diese Auseinandersetzung ist sehr intensiv und herausfordernd. Sie sorgt auf Ebene des Top Managements für einen maximalen Ausrichtungseffekt, wenn sie ehrlich, tiefgreifend und nachhaltig unternommen wird.

**VWheute:** Bisher stand immer IT über allem. Ist das auch der digitale Treiber in den Unternehmen?

**Martin Bögner:** Im Kontext der Digitalisierung wird sich die Rolle der IT als digitaler Enabler hin zum strategischen Business Partner und Treiber der unternehmerischen Wertschöpfung wandeln. Daher empfiehlt es sich auch, sich in einem „Digital IT Assessment“ intensiv mit dem Zielbild der Versicherungs-IT auseinander zu setzen. Basierend auf dem digitalen Zielbild sollten grundlegende Leitlinien formuliert sowie wichtige Themenfelder der IT analysiert und entsprechend der zukünftigen Herausforderungen neu gestaltet werden. Der Weg zum digitalen Versicherer bedeutet nicht nur, das bestehende Zusammenarbeitsmodell zwischen Fachbereich und IT hinsichtlich Flexibilität, Innovationsfähigkeit und Agilität zu optimieren, sondern sich auch mit der technischen Abbildung von neuen Geschäftsmodellen zu beschäftigen.

**VWheute:** Die Unternehmen verfügen nach wie vor über teilweise Jahrzehnte alte Bestandssysteme. Lassen die sich ohne weiteres auf die digitale Welt umstellen?

**Martin Bögner:** Die Umsetzung der Ergebnisse des „Digital IT Assessments“ wird große Auswirkungen auf das Gesamtprojektportfolio haben. Mit starker Fokussierung und hoher Priorisierung können die enormen Möglichkeiten der digitalen Technologien auch genutzt werden.

**VWheute:** Haben Sie für dieses relativ abstrakte Thema ein Beispiel?

*Jan Peter Schacht*: In 2015 hat ein produktfokussierter Finanzdienstleister beschlossen, sich stärker nach Kundengruppen sowie viele Prozesse digitaler aufzustellen. Der Vorstand hat sich unter Anleitung eines erfahrenen Transformationsberaters auf eine Transformationsreise von mehreren Wochen begeben, um die relevanten Dimensionen des zukünftigen Geschäftsmodells festzulegen. Jeder Vorstand erlangte ein vollumfängliches intensives Verständnis dessen, wie das zukünftigen Geschäftsmodell strukturell, IT-seitig und kulturell aussehen sollte: drei Kundengruppen, 50-65% aller Kundeninteraktionswege sollten digital passieren und es wurden Ziel-KPIs (NPS, Marktanteil, EBIT) festgelegt. Die Organisation wurde deutlich flexibler ausgelegt und eine korrespondierende agile Kultur entwickelt. Die Umsetzung wurde mit einem Implementierungszeitraum von drei Jahren beschlossen und von intensiven Change Management Maßnahmen begleitet. Bedingt durch das intensive zeitliche Investment am Anfang und die inhaltliche tiefe Auseinandersetzung mit dem Zielbild konnten bereits im ersten Jahre erste deutliche Umsetzungserfolge registriert werden. Das Management ist sicher, auch zukünftige Veränderungen schneller als bisher umsetzen zu können.

Das Interview führte *VWheute*-Korrespondent **Wolfgang Otte**

Bild: Jan Peter P. Schacht (l.), Dr. Martin Bögner, Quelle: Moving Minds