

„Es ist wünschenswert, dass es noch mehr Querdenker gibt“

Hans-Ulrich Buß, Präsident des Bundesverbands der Assekuranzführungskräfte (VGA),
über digitale Berufsbilder und Stellenabbau

Interview: Michael Stanczyk

VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT: Wie bewerten Sie die digitale Entwicklung in der deutschen Versicherungswirtschaft?

HANS-ULRICH BUß: Die Entwicklung ist als exponentiell zu bezeichnen. Gemäß unserer Einschätzung kann die Branche allerdings kaum schneller reagieren, da aktuell viele weitere umzusetzende Maßnahmen parallel zu bearbeiten sind. Es handelt sich hierbei um viele bestehende Faktoren und Abhängigkeiten, die in der Umsetzung auch insbesondere von den derzeitigen IT-Kapazitäten bestehen und geprägt sind. Gemäß unserer Erfahrung arbeiten die jeweiligen IT-Abteilungen mit Hochdruck an der Umsetzung der Anforderungen, die die weitere Einführung und der Ausbau der „digitalen Welt“ erfordert. Insbesondere durch die Umsetzung der Anforderungen, die die IDD mit sich bringt, sind wertvolle IT-Ressourcen blockiert, um die Umsetzung der Digitalisierung in dem erforderlichen vollem Maß zu ermöglichen. Auch gibt es aktuell noch zu wenig entsprechende Fachleute, die in der weiteren Umsetzung der jeweiligen umzusetzenden Digitalisierungsprozesse ihre wertvollen Erfahrungen einbringen können. Durch Gründungen, den Zukauf von Beteiligungen an Insurtechs, wird versucht, das bisher bei einigen Versicherern bestehende digitale Stückwerk zu ordnen, die Abläufe zu straffen und somit auch hier möglichst schlanke Prozesse zu schaffen. Allerdings ist zu beobachten, dass auch bei unseren Versicherern große Unterschiede in der Umsetzung bestehen, wobei sich nahezu alle Unternehmensleitungen darüber einig sind, dass eine Zukunft und Wettbewerb ohne Digitalisierung nur schwer vorstellbar ist.

Kritiker behaupten, die Unternehmen wären zu spät auf den Zug aufgesprungen. Fehlt es Führungskräften an Verständnis für den digitalen Fortschritt?

Am Verständnis für den digitalen Fortschritt fehlt es unserer Meinung nach nicht. Um die Frage und die damit verbunde-



„Die grundsätzliche Art der Arbeit wird sich ändern“,
prognostiziert VGA-Präsident Hans-Ulrich Buß.

nen Aspekte behandeln zu können sollte eine differenziertere Betrachtung vorgenommen werden. Immer noch sehen einige Branchenkenner das Schlagwort Digitalisierung nur als Worthülse und nicht als ein klares Zukunftsbekenntnis und Beschleuniger für die Umsetzung vieler vertrieblicher Prozesse. Unseres Erachtens ist die Umsetzung der Digitalisierung nicht automatisch eine Generationenfrage. Die Umsetzung kann jede Führungskraft, kann jeder Vermittler aber auch jeder Kunde sinnvoll begleiten, wenn sie oder er das will. Im Rahmen der digitalen Umsetzung werden veraltete durch neue Denkmodelle ersetzt. Derzeit gehen in vielen Bereichen

die privaten und die beruflichen Erlebnisse noch weit auseinander. Nutzen wir im privaten Bereich bereits viele digitale Annehmlichkeiten im häuslichen und technischen Bereich, erleben wir in unserer Branche im Gegensatz noch weitgehend veraltete Prozesse, da neben den regulatorischen umzusetzenden Vorgaben die derzeit vorhandenen Systeme in den einzelnen Konzernen einfach an ihre Grenzen stoßen. Für die Behebung werden aktuell enorme Geldmittel als Investition in die Zukunft zur Verfügung gestellt. Es stellt sich uns die wichtige Aufgabe, mit der rasant fortschreitenden technischen Entwicklung Schritt zu halten. Insofern sind wir der Meinung, dass derzeit die Mehrzahl der Unternehmen, gerade auch mit Unterstützung durch uns Führungskräfte, das derzeit mögliche tun, um die jeweils erforderlichen Prozesse in die Wege zu leiten. Oder um Ihre Frage mit dem Zug direkt und einfach zu beantworten: Wir können nur auf einen Zug aufspringen, der sich noch im Bahnhof befindet. In einigen durch die Versicherungswirtschaft zu besetzenden Bereichen kann der Zug bereits abgefahren sein. In einigen Bereichen scheint er aber aufgrund Verspätung noch nicht einmal im Bahnhof angekommen zu sein.

Was muss besser werden?

Sicher Vieles, wobei die Wünsche und die Realitäten sich noch sehr weit voneinander entfernen. Insgesamt ist es sehr wünschenswert, dass es gerade bei den Versicherungsunternehmen noch mehr Querdenker gibt, die mit Innovation- aber auch mit entsprechendem „Mut zum Risiko“ – neue digitale Wege gehen. Oftmals bestehen in nahezu allen Hierarchieebenen leider noch zu viele Widerstände und Aussagen wie: „Das haben wir doch immer schon so gemacht“ oder ähnliches. Nein. Ich sage: Die Zukunft wird weisen und uns beweisen, dass es auch in unserer Branche einen erheblichen Umbruch geben wird, den sich viele in der daraus resultierenden Dimension noch gar nicht vorstellen können.

Einige Versicherer besetzen aktuell verstärkt sogenannte Chief Digital Officers. Ist das die Lösung für bestehende Probleme oder alles nur großer Hype?

Durch die Einsetzung eines Chief Digital Officers können wertvolle, wertschöpfende Potenziale gehoben werden. Die technische Welt wird sozusagen aus der Vogelperspektive betrachtet, nicht zu verwechseln mit der „Vogel-Strauß-Perspektive“. Verkrustungen und innerbetriebliche Hemmnisse können schneller erkannt werden, mittel- bis langfristig ist durch die Position des CDO eine zusätzliche große Wertschöpfung zu erwarten. Es ist deshalb aus unserer Sicht sehr zu empfehlen, dieses Thema mit Personen zu besetzen, die für die digitale (Weiter-)Entwicklung stehen und hierfür eine absolute Affinität besitzen. Insbesondere als politische

Treiber in der Umsetzung der Digitalisierung sind derartige Positionen in den einzelnen Versicherungsunternehmen sehr wünschens- und unterstützenswert. So kann verhindert werden, dass keine Entkoppelung der einzelnen umzusetzenden digitalen Schritte entsteht und durch eine gezielte Koordination – oder was fast noch wichtiger ist – durch eine noch gezieltere Kommunikation, möglichst alle im Unternehmen Tätigen auf dem Wege in die Digitalisierung mitgenommen werden.

Welche Rolle spielt Künstliche Intelligenz mit Blick auf den Arbeitsplatz von morgen?

Die Künstliche Intelligenz wird zukünftig eine immer größere Rolle spielen, nehmen wir das jetzt schon bestehende robo-advising im Bereich der Finanztechnologie. Die bereits jetzt auch schon bestehende „Dunkelverarbeitung“ vieler Versicherungsanträge wird immer weiter modifiziert und erweitert. Insbesondere in der Schadenbearbeitung ist bereits jetzt schon die geschaffene Künstliche Intelligenz nicht mehr wegzudenken. Ob es um Deckungs- oder Kostenprüfungen geht, ob im Bruchteil einer Sekunde weitere auszahlungsrelevante Vorgänge geprüft werden, all dies musste noch vor wenigen Jahren oftmals mit hohem Zeitaufwand ermittelt bzw. geprüft werden. Auch am Telefon kann der Kunde oftmals nicht erkennen, dass er das Gespräch mit einer Maschine führt, die teilweise selbstlernend auf gewisse Standardfragen antwortet.

Wie real ist das Risiko, dass dadurch Stellen gekürzt werden? Stichwort Schadensachbearbeitung.

Dieses Risiko dürfte als sehr real eingestuft werden. Wobei sich unseres Erachtens auch ein großer Anteil der Arbeit verlagern wird, Arbeitsschwerpunkte werden neu gesetzt und definiert. Werden sich gemäß unserer Einschätzung z.B. im Bereich der Schadenbearbeitung zukünftig durch Nutzung der Künstlichen Intelligenz Arbeitsplätze reduzieren, werden sie im Bereich der IT insbesondere in der Anwendungsentwicklung aufzubauen sein. Die grundsätzliche Art der Arbeit wird sich ändern. Diesen Umstand hatten wir auch schon in den vergangenen Jahren, Jahrzehnten sogar bis ins letzte Jahrhundert. Gerade zu Beginn der Industrialisierung in Europa sind seit Jahrhunderten bestehende Berufsgruppen, teilweise sehr kurzfristig verschwunden, neue Berufe sind entstanden. Hier gilt es nun auch in unserer Branche Chancen und Möglichkeiten der Veränderung aufzuzeigen, umzusetzen und sinnvoll zu nutzen. Dem Vergangenen nachzutrauern und ein Wehklagen anzustimmen, das macht absolut keinen Sinn und ist kontraproduktiv. Wir als verantwortungsbewusste Führungskräfte stehen für den Mut zur Veränderung und für die sinnvolle Umsetzung und Nutzung unserer zukünftigen Chancen.

stanczyk@vww.de