



15. AUSGABE

INSURANCE INSIGHTS

IN DIESER AUSGABE

- 1 EIN GESPRÄCH MIT ANDREAS BRANDSTETTER, GROUP CEO, UNIQA
- 2 VERSICHERUNG 2025: EIN ZUKUNFTSSZENARIO FÜR DIE GEWINNER VON MORGEN
- 3 ZUKUNFT VON INSURTECH IN DEUTSCHLAND: DER INSURTECH-RADAR
- 4 WOMEN IN FINANCIAL SERVICES: FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN IN DEUTSCHLAND UND DER SCHWEIZ

EIN GESPRÄCH MIT ANDREAS BRANDSTETTER

GROUP CEO, UNIQA

Das Interview führte Markus Zimmermann
Partner, Oliver Wyman



MARKUS ZIMMERMANN: *Vielen Dank, dass Sie für ein Interview für unsere Insurance Insights zur Verfügung stehen. Die erste Frage dreht sich um die Wachstumsperspektiven in der Versicherungsindustrie: Wir erleben in Leben unvergleichliche Herausforderungen durch das Niedrigzinsumfeld und eine Quasi-Stagnation in Schaden und Unfall – kann denn die Versicherungsindustrie in den nächsten Jahren überhaupt noch wachsen?*

ANDREAS BRANDSTETTER: Ich bin davon überzeugt, dass die Versicherung wachsen wird. Einerseits vertikal. Das heißt auch in Hinblick auf das, was ihre Kernkompetenz und ihre Geschäftsmodelle betrifft. Wie werden wir alle in fünf, sieben, zehn Jahren arbeiten? Die heutigen Versicherungen werden dann wohl mehr sein als bloße Versicherer. Und das zweite Wachstum ist größenordnungsmäßig. Es gibt neben den reifen Märkten eindeutige Wachstumsregionen wie Lateinamerika, Asien oder Osteuropa. Ich sehe die Wachstumschancen auch in schwierigen Zeiten ganz klar gegeben.

MARKUS ZIMMERMANN: *Bezüglich Osteuropa haben ja viele über Jahre an die große Wachstumsstory geglaubt. Mittlerweile hat es bei manchen ein böses Erwachen und Kopfschmerzen gegeben. Wie ist Ihre Einschätzung zum Wachstum in Osteuropa generell und für die Versicherungsindustrie im Besonderen?*

ANDREAS BRANDSTETTER: Ich war auch einer von denen, die bis 2008 an ein nie enden wollendes Wachstum in Osteuropa geglaubt hatten. Ich war auch einer von denen, die mit Kopfweh nach Lehman aufgewacht sind. Das war aber eine gute Lehre und hat gezeigt, dass die Bäume nicht in den Himmel wachsen. Osteuropa bleibt allen aktuellen Problemen zum Trotz in Europa die einzig größenordnungsmäßig relevante Region mit wirklich explizitem Wachstumspotenzial. Pro-Kopf-Ausgaben für Versicherungen, Penetration – wir kennen die Daten. Allein der Vergleich zur EU, wo wir im Schnitt bei circa 2.500 Euro Pro-Kopf-Ausgaben für Versicherungen pro Jahr sind – versus 450 Euro in Tschechien, 20 in Albanien oder 30 in der Ukraine vor dem Krieg, zeigt das Riesenpotenzial. Ob es unsere Generation noch erleben wird, dass wir hier die Lücke zu Westeuropa schließen, sei

“ Die heutigen Versicherungen werden morgen wohl mehr sein als bloße Versicherer. ”

mal dahingestellt. Aber langfristig – und Versicherer investieren und denken hoffentlich langfristig – ist es eine Riesenchance.

MARKUS ZIMMERMANN: *Alle setzen im Moment darauf, durch neue digitale Lösungen zusätzliches Wachstum zu generieren – wie ist Ihr Blick auf Digitalisierung in der Versicherung? Kann Digitalisierung Wachstumsimpulse setzen, oder ist es im Kern nichts anderes als die nächste Welle von Effizienzsteigerung und Kostensenkung?*

ANDREAS BRANDSTETTER: Digitalisierung ist mehr als die weitere Optimierung von Abläufen und Prozessen. Digitalisierung ist aus meiner Sicht eine andere Art des Kundenverständnisses. Das beinhaltet zwei Aspekte. Einerseits den Aspekt, Prozesse effizienter, klarer und vor allem besser zu machen – vor allem für den Kunden. Und auf der anderen Seite diese Wachstumsoption. Das heißt, sich in einer digitalisierten und wirklich global zusammenrückenden Welt zu überlegen: Was bieten sich mir als Versicherung für Möglichkeiten? Einerseits im Sinn von völlig neuen Geschäftsmodellen, die wir heute vielleicht noch gar nicht kennen können, die uns aber disruptive Anbieter vormachen. Und andererseits Kunden und Vertriebspartnern auch in der Old Economy Dinge anzubieten, die wir jetzt einfach noch nicht anbieten können, oder in deren Richtung wir jetzt nicht denken. Digitalisierung ist also beides: Effizienz und Wachstum.

MARKUS ZIMMERMANN: *Die UNIQA hat 2011 die Strategie 2020 vorgestellt. Was sind die Eckpfeiler dieser Strategie?*

ANDREAS BRANDSTETTER: Wir haben eine Bipolarität zu managen zwischen einer weiterführenden, operativen Exzellenz in der sogenannten Old Economy und hohen Investitionen in die Herausforderungen einer digitalisierten Welt. In dem, was Versicherungen jetzt ausmacht, müssen wir immer besser werden: erstens im Bereich Schaden, Unfall, zweitens im Bereich von Life und Health, drittens im Bereich IT, Operations und viertens in allem, was Kapital-, Finanzmanagement betrifft. Striving for Excellence. Das ist die Old Economy.

Warum? Weil wir das brauchen, gerade im Niedrigzinsumfeld. Weil wir diese operative Exzellenz brauchen, um uns den zweiten Block, nämlich Investments in die Zukunft, Digitalisierung, Innovationen leisten zu können. Dies umso mehr, als wir heute zum Teil noch gar nicht wissen, wo genau im Lauf der nächsten zehn Jahre diese Investments setzen werden.

Es ist eine völlig neue Art des Managens, auch für mein Team und mich persönlich. Bestimmte Entwicklungen werden wir nicht mehr anhand von Business Cases, sondern maximal anhand von Value Cases erarbeiten. Bisher war unsere Industrie gekennzeichnet durch

“
In dem, was
Versicherungen
jetzt ausmacht,
müssen wir immer
besser werden.

”

viele langfristige Pläne und auch ein hohes Maß an Berechenbarkeit. Heute ist das nicht mehr so. Dieser Wandel erfordert eine neue Art von Menschen, die wir für uns begeistern wollen, und bewirkt auch eine Veränderung der Unternehmenskultur. Wir werden viel mehr als bisher gefordert sein, Partnerschaften und Ventures einzugehen. Wir merken das jetzt schon in den Bereichen, in denen wir Leute aus der Startup-Szene ins Unternehmen holen. Das schlägt auch auf die bestehende Organisationskultur durch – im Guten wie auch mit Konflikten. Ich sehe das extrem positiv und befruchtend.

MARKUS ZIMMERMANN: *Welche Rolle wird Osteuropa für UNIQA in den nächsten Jahren spielen, und wo gibt es sonst noch Wachstumsfelder für Ihr Unternehmen?*

ANDREAS BRANDSTETTER: Osteuropa ist geografisch der einzige für uns relevante und vernünftig bewirtschaftbare Heimatmarkt unmittelbar vor unserer Haustür. Osteuropa ist seit 2002 Teil unserer Unternehmenskultur geworden. Sehr viele Mitarbeiter aus Osteuropa sitzen im Headquarter. Kollegen aus ganz Osteuropa und auch aus Österreich sind mittlerweile in allen funktionalen Teams präsent. Das zeigt einerseits was Osteuropa neben Zahlen schon geliefert hat. Über das Wachstumspotenzial von Osteuropa haben wir schon gesprochen: In der jetzigen, in der alten, analogen Welt gibt es für uns regional keinen anderen zweiten Heimatmarkt – siehe oben – neben Österreich als Osteuropa.

In der digitalen Welt jedoch sind die Möglichkeiten fast unbeschränkt. Hier wird es für alle digital und innovativ denkenden Finanzdienstleister der Welt, abgesehen von regionalen oder lokalen Finanzmarktvorschriften und -regularien, nur noch relativ wenige Grenzen geben. Das birgt einerseits eine erhöhte Notwendigkeit für Wachsamkeit und andererseits wirklich eine Notwendigkeit der ständigen Weiterentwicklung, weil vor allem disruptive Anbieter sich ständig und sehr schnell weiterentwickeln.

Diese Disruption ist viel stärker als beispielsweise damals beim EU-Beitritt. Es gibt keine Schranken mehr. Jeder könnte theoretisch morgen mit einem komplett innovativen Geschäftsmodell in jedem Teil Österreichs genauso Fuß fassen wie irgendwo in der Weite Sibiriens. Das ist zwar ein gewisses Risiko, aber ein wunderbarer Antrieb, weil es uns animiert, rascher und unkonventioneller zu arbeiten und zu denken als früher.

“
In der digitalen Welt jedoch sind die Möglichkeiten fast unbeschränkt. Hier wird es für alle digital und innovativ denkenden Finanzdienstleister der Welt, abgesehen von regionalen oder lokalen Finanzmarktvorschriften und -regularien, nur noch relativ wenige Grenzen geben.

”



MARKUS ZIMMERMANN: *Sie haben in den letzten Monaten zwei neue Rollen etabliert: Einen Innovation Officer und einen Digital Officer. Was ist die Idee dahinter, und was ist Ihre Erwartung an die Veränderung, die für die UNIQA daraus passieren soll?*

ANDREAS BRANDSTETTER: Wir haben uns intensiv angesehen, wie es andere Unternehmen nicht nur im Bereich der Finanzdienstleistung machen. Dabei haben wir für uns folgenden Schluss gezogen: Der Chief Digital Officer ist primär für die Digitalisierung der Prozesse der Old Economy verantwortlich. Und zwar der bestehenden Prozesse und dem, was sich jetzt noch unmittelbar abspielen wird im Bereich Target Operating Model, im Bereich IT, im Bereich von Abläufen, im Bereich von Schnittstellen zu Kunden und Vertriebspartnern. Das ist die Rolle des Chief Digital Officer. Deswegen haben wir diese Funktion bewusst auch relativ nah an der IT angesiedelt.

Der Chief Innovation Officer ist der Freigeist der Gruppe, der zusammen mit seinem Team von uns bewusst räumlich im Unternehmen angesiedelt wurde. Also kein Future Lab, das irgendwo disloziert ist, sondern bewusst mitten im Unternehmen. Denn mir ist die Befruchtung der bestehenden Mannschaft mit den Themen der Innovationen persönlich sehr, sehr wichtig. Der Chief Innovation Officer, der direkt an mich berichtet, ist wirklich ein von sämtlichen anderen operativen Verpflichtungen losgelöster Freigeist, der die Aufgabe hat, langfristig vorzudenken und mehrere Möglichkeiten zu verfolgen. Auch wenn die Fehler-Rate somit entsprechend höher sein kann

MARKUS ZIMMERMANN: *Alles zusammengenommen: Strategie, neue Rollen, Digitalisierung, Innovation – wo sehen Sie die UNIQA im Jahr 2025?*

ANDREAS BRANDSTETTER: UNIQA 2025 wird ein Unternehmen sein, das es geschafft hat, auf Basis ihrer beiden mit Abstand stärksten Kundenmarken in der Region – UNIQA und Raiffeisen Versicherung – für den Kunden auch in digitalen Zeiten in seinem oder ihrem Leben wirkliche Relevanz zu haben. Und UNIQA wird daneben zumindest in einem Bereich ein Plattformunternehmen geworden sein. Das heißt, dass UNIQA in einem bestimmten Bereich, der für Menschen Relevanz hat, mehr als eine Versicherung sein wird.

MARKUS ZIMMERMANN: *Abschließend noch zwei Fragen fernab vom operativen Business. Sie sind seit 2011 an der Spitze der UNIQA, und seitdem ist die Gruppe in den meisten Bereichen neu aufgestellt worden. Was war für Sie die größte persönliche Herausforderung im Transformationsprozess der letzten Jahre?*

ANDREAS BRANDSTETTER: Die Antwort, die ich nicht geben werde, die aber wahrscheinlich viele erwarten, ist dieses berühmte Thema mit der Ungeduld, ja? Die Welt ist ja voller CEOs, die sagen, ihre größte Schwäche sei die Ungeduld – was ich witzig finde, weil es heißt, dass man von limitierten Mitarbeitern umzingelt ist, die nicht mit dem eigenen Tempo mitgehen können. Ich halte das für unsagbar überheblich und abgehoben.

Die größte Herausforderung für mich ist es, die richtigen Teams zu finden. Menschen, die nicht nur aufgrund der Fachlichkeit, sondern auch aufgrund ihrer Persönlichkeit in der Lage sind, möglichst viele Menschen im Unternehmen auf die Reise mitzunehmen. „If you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together.“ Das ist auch eine Frage des Führungsstils. Anhand einer klaren Strategie, die man immer wieder kommunizieren – zum Teil auch hinterfragen – muss, möglichst viele Menschen für die Reise zu begeistern. Und um in den Fußballjargon zu wechseln: Einen Spielstil zu entwickeln, der für die Zukunft eine gewisse Unabhängigkeit auch von handelnden Personen garantiert – inklusive meiner Funktion, denn jeder von uns ist ersetzbar. Das war und ist meine größte Herausforderung.

MARKUS ZIMMERMANN: *Angenommen, Sie bekämen täglich eine Stunde zusätzlich geschenkt. Was würden Sie mit dieser Zeit am liebsten machen?*

ANDREAS BRANDSTETTER: Alleine lesen.

MARKUS ZIMMERMANN: *Herr Dr. Brandstetter, wir danken Ihnen für das Gespräch.*

Oliver Wyman ist eine führende internationale Managementberatung. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement, Organisationsberatung und Führungskräfteentwicklung.

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website www.oliverwyman.de oder kontaktieren Sie uns unter: info-FS@oliverwyman.com

DEUTSCHLAND, ÖSTERREICH, SCHWEIZ

+49 69 955 1200

EMEA

+44 20 7333 8333

AMERIKA

+1 212 541 8100

ASIEN UND AUSTRALIEN

+65 6510 9700

www.oliverwyman.com

Copyright © 2016 Oliver Wyman

Alle Rechte vorbehalten. Weder die vorliegende Studie noch Kopien oder Teile davon dürfen in Rechtsordnungen verbreitet werden, in denen die Verbreitung von Gesetzes wegen beschränkt ist. Personen, die in den Besitz dieser Studie gelangen, sollten sich über besagte Einschränkungen informieren und selbige einhalten. Der vorliegende Bericht darf ohne die schriftliche Genehmigung von Oliver Wyman weder ganz noch teilweise vervielfältigt oder weiter verbreitet werden. Oliver Wyman übernimmt keinerlei Haftung für Handlungen Dritter in diesem Zusammenhang

Der vorliegende Bericht stellt weder eine Empfehlung, ein Angebot noch eine Aufforderung zum Kauf oder Verkauf der eventuell hierin genannten Wertpapiere dar. Eine dahingehende Auslegung darf nicht erfolgen. Zudem sollten weder dieser Bericht noch Teile hieraus die Grundlage eines Vertrags oder einer sonstigen beliebigen Verpflichtung darstellen noch sollten derartige vertragliche Verpflichtung im Vertrauen auf diesen Bericht eingegangen werden. Des Weiteren darf der vorliegende Bericht nicht als Empfehlung zum Kauf von oder zur Verfügung über bestimmte Investitionen oder als Aufforderung oder Veranlassung zur Beteiligung an Investitionsaktivitäten betrachtet werden.

Die Informationen, die in diesem Bericht enthalten sind oder auf denen der Bericht basiert, wurden von Quellen bezogen, die Oliver Wyman für zuverlässig und korrekt hält. Es hat jedoch keine unabhängige Überprüfung der Richtigkeit oder Vollständigkeit der von Dritten erhaltenen Informationen stattgefunden noch wurden dahingehende, ausdrückliche oder konkludente Zusicherungen und Gewährleistungen abgegeben. Die Informationen und Schlussfolgerungen werden zum Zeitpunkt des vorliegenden Berichts bereitgestellt und können ohne vorherige Benachrichtigung verändert werden. Oliver Wyman übernimmt keine Verpflichtung zu einer, durch neue Informationen, zukünftige Ereignisse oder auf sonstige Weise bedingten Aktualisierung oder Überarbeitung der hierin enthaltenen Informationen oder Schlussfolgerungen. Die in diesem Bericht bereitgestellten Informationen und Schlussfolgerungen berücksichtigen nicht die individuellen Umstände der jeweiligen Personen; sie dürfen nicht als konkrete Empfehlung zu einer Investitionsentscheidung verstanden werden und stellen keine angemessen ausreichende Grundlage für das Treffen einer Investitionsentscheidung dar. Oliver Wyman übernimmt keinerlei Haftung für Verluste in Zusammenhang mit Handlungen, die aufgrund von Informationen oder Schlussfolgerungen, die in diesem Bericht, oder in den darin zitierten Berichten oder Quellen enthalten sind, unternommen oder unterlassen werden. Oliver Wyman übernimmt selbst dann keine Haftung für mittelbare und Folgeschäden oder vergleichbare Schäden, wenn ihm die Möglichkeit derartiger Schäden bekannt war.

Durch Annahme des vorliegenden Berichts erklären Sie sich mit der Bindungswirkung der vorstehenden Einschränkungen einverstanden.