

Im Auge des Wirbelsturms

Ambidextrie bei Munich Re

Walter Dietl

Munich Re stellt sich den Herausforderungen der Ambidextrie – der Gleichzeitigkeit von inkrementeller und disruptiver Innovation sowie von widersprüchlichen Strukturen, Prozessen und Kulturen in einem Unternehmen – und meistert sie. Im folgenden Artikel beschreibt der Autor im Dialog mit Tom Van den Brulle, Global Head of Innovation, und Roman Beilhack, Leiter der Abteilung «New Technologies & Internet of Things» von Munich Re, Erfolgsmuster und Beispiele – und welche Veränderungen dafür in den letzten Jahren notwendig waren.

Die Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG ist ein Hort der Stabilität. Der jetzige Vorstandsvorsitzende ist erst der neunte seit Gründung des Unternehmens im Jahr 1880; die katholische Kirche hatte im selben Zeitraum elf Päpste. Weltweit berühmt wurde Munich Re bereits 1906, weil das 1880 gegründete Unternehmen die enormen Schäden aus dem Jahrhundertbeben in San Francisco schneller regulieren konnte, als viele andere Versicherungen. Mit rund 40.000 Mitarbeitern weltweit und 52 Mrd. Euro Umsatz (Bruttobeiträge) im Jahr 2019 ist sie eines der global führenden Unternehmen in einer traditionsbewussten und gleichwohl heiß umkämpften Branche. Am 21. November 2017 überraschten der Vorstandsvorsitzende Joachim Wenning und seine Kollegen die Investoren mit einer völlig auf die digitale Transformation ausgerichteten Investorenkonferenz unter der Überschrift «Munich Re driving digital transformation». Die komplette Geschäftsstrategie sollte von digitalen Elementen durchdrungen werden, Innovation und Wachstum durch eine Vielzahl von parallelen Initiativen vorangetrieben. Wie kam Munich Re an diesen Punkt?

130 Jahre Erfolg – und jetzt?

Bis in die 2010er Jahre war Innovation bei Munich Re ein Prozess, der direkt an die Linienbereiche der Versicherung andockt war. Wenn man als Rückversicherung nahe genug am Bedarf der Kunden – hier faktisch allen größeren Versicherungsunternehmen der Welt – war, konnte man gut mit dem Markt mitwachsen. Rückversicherung ist ein extrem wissensbasiertes Geschäft. Es kommt darauf an, Risiken auf Basis komplexer Daten gut einschätzen und managen zu können. Die Strategie fokussierte auf regionaler Expansion (z. B. in Richtung der

BRIC Staaten) und schrittweise Erweiterung des Geschäfts (z. B. Aufbau des Geschäfts der Versicherung von Industrierisiken und dem Engagement in der Erstversicherung). Innovation folgte im Wesentlichen dem jeweils aktuellen Bedarf der Kunden. Dazu Tom Van den Brulle, Global Head of Innovation Munich Re: «*Innovationsabteilungen waren eigentlich Produktentwicklungsabteilungen. Voll in der Linie drin, hat diese Struktur den Raum für die Innovationsfähigkeit eher begrenzt.*»

Heute besteht ein doppelter Druck: Einerseits durch eine immer weiter reifende Industrie mit Margenverfall und die Veränderungen in der Wettbewerbslandschaft, da die Kapitalmärkte zunehmend in die finanzielle Absicherung von Katastrophen vordringen. Und andererseits durch die Konsolidierung und interne Differenzierung der Erstversicherer. Rückversicherung beruht auf dem Prinzip, Risiken zu diversifizieren. Erstversicherer reichen einen Teil ihrer größten Risiken an Rückversicherungen weiter. Je diversifizierter Erstversicherer werden, desto weniger müssen sie rückversichern, weil der Risikoausgleich hausintern erfolgt.

Gleichzeitig stellen Innovationen eine besondere Hürde für die Branche dar, erklärt Roman Beilhack, Leiter der auf Versicherungsprodukte im Feld NewTech und GreenTech spezialisierten Abteilung IoT 1.2.: «*In Bezug auf Innovationen haben wir eine besondere Herausforderung. Wir versichern Risiken, die teilweise eine Wiederkehrperiode von 10.000 Jahren haben. Mit anderen Worten: Die seltensten, dafür größten Katastrophen, solche, wie wir sie alle noch nicht erlebt haben. Um dies tun zu können, müssen wir Risiken genauestens verstehen, langfristig denken, umsichtig agieren und darauf achten, unsere eigene Bilanz nicht über Gebühr zu belasten. Sonst könnten wir in der*

‘Dominostraße der Katastrophen’ nicht unsere Rolle als last man standing einnehmen. Wir sind per Definition der Stein, der nicht umfallen darf. Dieser müssen wir auch weiterhin sein. Innovation im Sinne von Experimentieren ist da zuerst einmal nicht vorgesehen.»

Experimente zulassen

Spätestens seit Mitte der 2010er Jahren war allen im Unternehmen deutlich, dass die digitale Transformation auch das Versicherungsgeschäft massiv verändern wird. Die neuen technischen Möglichkeiten, eine immer stärker werdende globale Vernetzung und die Veränderungen in der Versicherungslandschaft insgesamt – Stichwort: InsurTechs – waren deutliche Signale.

«Mehr als 300 Spezialisten arbeiteten weltweit im Feld Innovationen.»

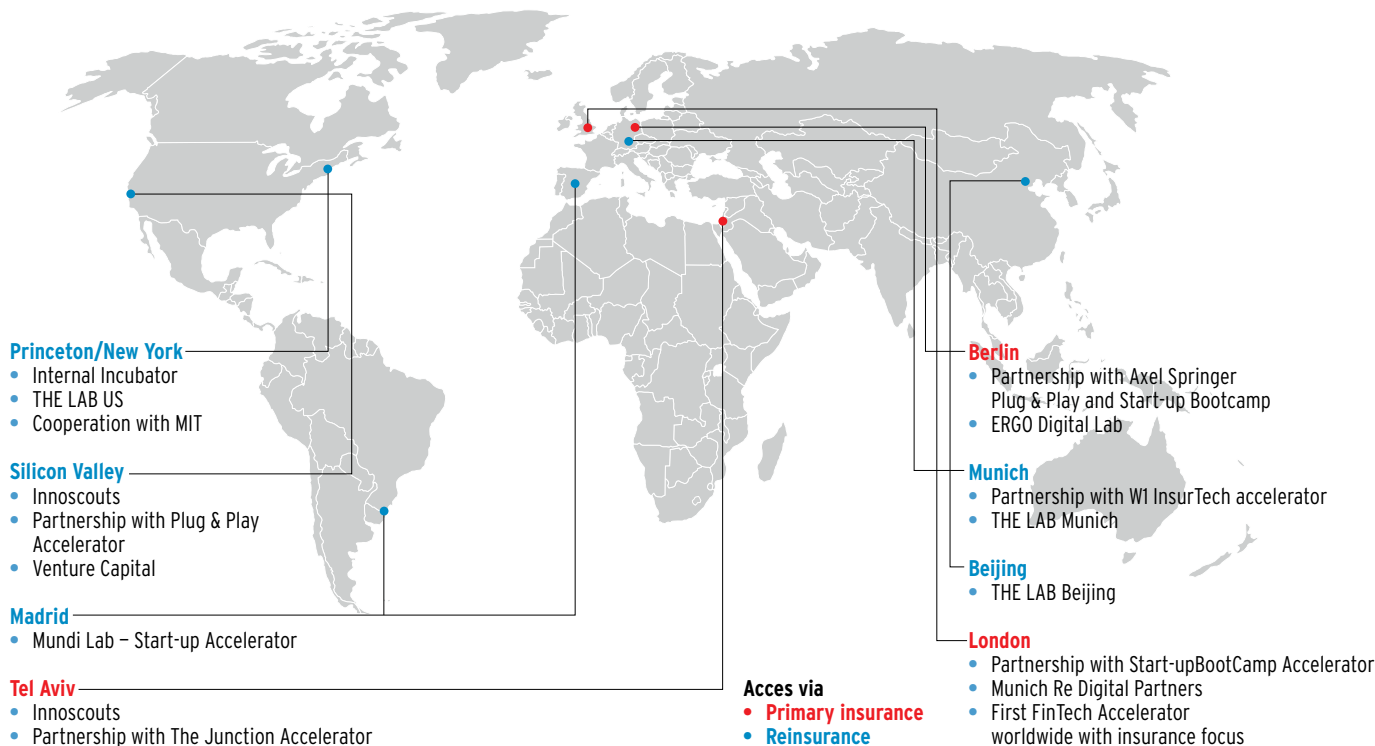
Die Antwort von Munich Re war eine Phase sehr breiter Experimente. In den Jahren 2015 bis 2017 explodierten die Formen, mit denen bei Munich Re neue Geschäftsideen ebenso wie Innovationsmöglichkeiten der eigenen Prozesse gesucht

wurden. *«Das war die Zeit der Hackathons, der sehr viel radikaleren Ansätze mit deutlich erhöhten eingesetzten Ressourcen. Innovation zeigte sich auch in neuen Formen, interne ‘Inno-Challenges’, eine ‘Ideation Woche’ gemeinsam mit einer Business School, Kooperation mit einem israelischen Start-up, Ideen Boxen, einwöchige Life Labs und vieles andere mehr.»*, schildert Tom Van den Brulle.

Das Niveau und die Vielfalt an Aktivitäten in diesen Jahren waren beeindruckend. Über 160 Millionen Euro wurden direkt in Innovationsprojekte investiert, weitere 60 Millionen Euro über Direktbeteiligungen der Munich Re Venture Capital an Start-ups im Feld InsurTech, Internet of Things (IoT) und Data. Ein globales Netzwerk mit Labs, Inkubatoren, Innovation Scouts und Partnern in den USA, Israel, Europa und China wurde aufgebaut. Mehr als 300 Spezialisten arbeiteten weltweit im Feld Innovationen, nicht zuletzt auch an internen Innovationen zu Smart Data Analytics und der Munich Re Datenspeicherlösung «data lake».

Tom Van den Brulle und Roman Beilhack beschreiben langfristige Wirkungen und zentrale Erkenntnisse dieser Jahre so: *«Innovationsmanagement hatte damals den Mythos, dass man über Hoodies, Hacker und andere Büros bereits woanders hinkommt. Auch wir hatten zu Beginn zu stark darauf vertraut, dass wir es über die Form schaffen, andere Inhalte und Initiati-*

Abbildung 1
Globale Innovationen bei Munich Re (Quelle: Investor's Day Presentation 2017, Munich Re)



ven bei Munich Re zu etablieren. Heute ist allen klar, dass man mit Ideation und Design Thinking allein das angestrebte Momentum nicht erreichen kann. Für Munich Re war es aber ein notwendiger und sinnvoller Schritt. Wissen teilen, bewusst mit anderen kooperieren und nicht alles selbst machen, schnell starten und schnell enden, Teams zusammenstellen, die cross-hierarchisch sind und deren Mitglieder persönlich miteinander können – auch wenn sie nicht die passenden Lebensläufe haben oder die aktuell passende Position im Unternehmen. Versuchen, etwas über Nacht zu entwickeln und nicht sechs Monate lang, all das spiegelt eine für Innovationskraft enorm wichtige Denke wider und die werden wir beibehalten. Wir haben im Unternehmen jetzt eben auch 200 bis 300 Personen, die in Design Thinking geschult sind – und die Experten dürfen die Hoodies gern weiterhin tragen. Gleichzeitig wurde recht bald deutlich, dass nachhaltige Innovation mehr Tiefe in den Ökosystemen benötigt. Wir wollten zuerst Breite und Tiefe gleichzeitig erreichen. Heute sehen wir: man muss sich im Vorfeld strategisch für bestimmte Ökosysteme entscheiden – z. B. das New Tech Feld, das im Bereich IoT bearbeitet wird, oder Cyber-Risiken. Dann muss man in diesem definierten Feld eine tiefere Expertise entwickeln, viele Gespräche führen und darauf vertrauen, dass sich über diese Dialoge Ideen für Geschäftsmodelle herauskristallisieren.»

Ambidextrie leben

Die aktuelle Unternehmensstrategie von Munich Re ist gleichermaßen auf profitables Wachstum des bestehenden Kerngeschäfts und die Entwicklung neuer Geschäfte gerichtet. Im Vergleich zu den Jahren 2015 bis 2017 ist die Innovationsstrategie von Munich Re heute fokussierter und noch stärker ergebnisorientiert. Dazu Tom Van den Brulle: «Wir haben mit Focus Domains strategische Schwerpunktfelder definiert, in denen wir gute Voraussetzungen haben und über längere Zeithorizonte tatsächlich Wettbewerbsvorteile generieren können. Dort bündeln wir Geld, Ressourcen, Energie – und Außenwirkung. Rund die Hälfte des Budgets setzen wir auf solche Fokusthemen, beispielsweise Cyber oder (industrial) IoT, die immer wieder mit dem Vorstand diskutiert werden. Hier gibt es laufend Überprüfungsschleifen. Diese können aber sehr unterschiedliche Zeithorizonte haben. Neben längerfristigen Investitionen in Start-ups, denen man auch Zeit geben muss, das Geschäftsmodell zu entwickeln und zu skalieren, gibt es teilweise sehr kurzfristige Zyklen, wenn es beispielsweise darum geht, bestimmte Geschäfte besser zu verstehen. 25 Prozent unserer Investments und relevanten Ressourcen setzen wir auf 'Near to Core' Aktivitäten, in die laufende Weiterentwicklung des Kerngeschäftes. Mit diesen Innovationen generieren wir meist keine neuen Einnahmenströme, aber wir sorgen dafür, dass unser Geschäft modern und digitalisiert bleibt. Beispielsweise entwickeln wir datengestützte Pricing Algorithmen, mit denen die Kunden der Mu-

nich Re, die Erstversicherungen, arbeiten können. Auf der anderen Seite haben wir 25 Prozent Moonshot Themen. Hier geht es um neue Geschäftsmodelle, Kunden- und Produktgruppen, um mögliche Disruptoren des Kerngeschäfts und um das Erschließen neuer Profit Pools. Dieser definierte Anteil von einem Viertel erinnert uns auch an unsere Basisentscheidung, wenn Kollegen reflexartig fragen «Warum kümmern wir uns denn um dieses Thema? Warum interessieren wir uns denn dafür? Wir sagen dann: 'Genau das Neue und Andere wollten wir doch'»

Innovation organisieren

Die Art, wie Munich Re Innovation in die Organisation einbaut, ist sehr vielfältig, erklärt Roman Beilhack: «Innovation hat immer stärker an Bedeutung gewonnen und gleichzeitig wurde immer mehr zugelassen. Es gibt jetzt die mannigfaltigsten Organisationsformen dafür, verschiedene Nester der Innovation. Und die Marktwahrnehmung von Munich Re als Innovationsführer folgt dem.»

Es werden parallel sehr unterschiedliche Wege genutzt:

- Innovation in der klassischen Rückversicherung wird – wie seit vielen Jahren bewährt – durch Innovation Manager direkt in den Bereichen oder Abteilungen betrieben. Diese operieren unabhängig von den zentralen Einheiten und entwickeln gemeinsam mit ihren unmittelbaren Kollegen im jeweiligen Geschäftsbereich neue Lösungen für und mit bestehenden Kunden.
- Eine zentrale Innovationsabteilung, die als Teil des Strategiebereichs vorstandsnah die substanziellen zentralen Ressourcen direkt und indirekt einsetzt. Im Rahmen der vom Vorstand freigegebenen Beauftragung können Projekte bis zu zwei Millionen Euro direkt gestartet werden. Alle Geschäftsbereiche und Einheiten der Gruppe können hier Innovationsprojekte für eine zentrale Finanzierung einreichen. Gleichzeitig ist diese Abteilung auch für das konzernweite Monitoring und Controlling der Innovationsprojekte verantwortlich.

«Wir haben im Unternehmen 200 bis 300 Personen, die in Design Thinking geschult sind.»

- Mit Munich Re Ventures hat Munich Re eine eigene Einheit, in der innovationsorientierte Beteiligungen gebündelt werden. Gleichzeitig gibt es mehrere Bereiche, die als Venture Capital Aktivitäten solche Investitionen anstoßen können und die geschäftliche Verbindungen dann nutzen und weiterentwickeln. Dies erfolgt entlang definierter Investitionsfelder (Investment Themes). Eine technologieorientierte Beteiligung wie Sepio Systems ist beispielsweise an den

Munich Re Bereich IoT 1.2 angedockt, während andere Beteiligungen andere Kontaktpartner haben. Alle diese Aktivitäten sind direkt auf Top Management Ebene angesiedelt, womit die notwendige Entscheidungsgeschwindigkeit gewährleistet werden kann. Zusätzlich werden damit mögliche Trade Offs zwischen dem bestehenden Geschäft und neuen Geschäftsideen auf höchster Ebene abgewogen.

- Die Einheit Digital Partners unterstützt Partner von Munich Re dabei, ihr Geschäftsmodell zu optimieren. Die Idee: Kompetenzen und Dynamik der Start-up Welt mit der Tiefenexpertise und den Ressourcen von Munich Re zu kombinieren. Dies wird in sehr unterschiedlichen Formaten umgesetzt. Von Beratung der Partner, interner und externer Vernetzung über die Nutzung von Versicherungslizenzen bis zur direkten Beteiligung von Munich Re am Partner, was derzeit bei zehn bis 15 der rund 40 Partnerunternehmen der Fall ist.

Innovationsbeispiel Wertschöpfungskette – mit Partnern die eigenen Lücken ausfüllen

Die typischen Kunden von Munich Re sind andere Versicherungen und große Industrieunternehmen. «Endkunden», also Einzelpersonen mit Versicherungsbedarf, sind hier relativ weit weg. Aber auch im Erstversicherungsgeschäft wird die Schnittstelle zum Kunden durch die digitale Transformation laufend neu definiert. Start-ups in der Versicherungsbranche, sogenannte «InsurTechs», haben hier immer wieder disruptive Geschäftsideen für einzelne Nischen der Versicherung. Viele der etablierten Versicherungen können das nicht bzw. wollen diese Ideen nicht umsetzen (Kannibalisierung). Gleichzeitig fehlt den Start-ups oft schon die notwendige formale Versicherungslizenz und die Kapitalkraft, um die Lösung breit und damit gewinnbringend anbieten zu können.

Die Einheit «Digital Partners» sucht und betreibt Kooperationen mit Start-ups aus dem Bereich. Voraussetzung ist, dass das Start-up ein erfolgversprechendes Konzept für einen disruptiven, rein digitalen Vertrieb vorweist. Digital Partners sorgt dann beispielsweise dafür, dass das Start-up Geschäft über eine Versicherungslizenz der Gruppe zeichnen kann. Erfolgversprechend ist dies nur, wenn eine angemessene Risikoselektion stattfindet und wenn die Policen zu auskömmlichen Preisen vertrieben werden. Den meisten Neugründungen fehlt hierfür die Datenbasis. Munich Re unterstützt über Digital Partners die Start-ups in diesen Aufgaben. Weil das Versicherungsgeschäft weltweit stark reglementiert ist, kann Munich Re bei Bedarf auch helfen, den regelkonformen Betrieb (Compliance) sicherzustellen. Nicht zuletzt investiert Munich Re auch in manche der jungen Unternehmen.

- Spezialbereiche für technologisch getriebene neue Modelle und Themen sind z. B. zwei eigene IoT-Abteilungen. Sie betreiben direkt die Entwicklung von Versicherungslösungen speziell für Anwendungen von Artificial Intelligence, Data Driven Solutions, Green Tech und weiteren Feldern. Ebenso wie im Kerngeschäft geht es hier darum, nicht nur innovative Lösungen anzubieten, sondern diese auch erfolgreich am Markt zu platzieren.

Innovationsbeispiel Künstliche Intelligenz – die Grenzen des Versicherbaren erweitern

Auf Artificial Intelligence (AI) beruhenden Lösungen wird an vielen Stellen großes Potenzial eingeräumt. Das Problem: wenn ein Unternehmen geschäftliche Entscheidungen auf AI Algorithmen basiert, ist es der Qualität dieser Algorithmen auf Gedeih und Verderb ausgeliefert. Start-ups sind daher häufig in ihrer geschäftlichen Entwicklung gebremst, weil niemand der erste sein möchte, der von der Qualität neu entwickelter Algorithmen abhängig ist. Aber ohne Referenzkunden beißt auch kein zweiter und dritter Kunde an. Munich Re hat schon mehrfach Start-ups ins Geschäft gebracht, indem sie nach einer Bewertung der Qualität der Algorithmen das Risiko falscher Entscheidungen versichert.

Roman Beilhack: «Wir kooperieren mit Start-ups, vor allem solchen, deren Geschäftsmodell auf Künstlicher Intelligenz beruht. Das Feld ist weit: Eines beschäftigt sich beispielsweise mit Betrugserkennung bei Zahlungen mit Kreditkarten (Fraugster); ein anderes ist eine Plattform für den Handel von Mitarbeiteraktien, bevor die Aktiengesellschaften ihren Börsengang vollzogen haben (Forge Global); ein drittes ist spezialisiert auf die Erkennung von Hardware-Attacken in Netzwerken (Sepio Systems).

Was die meisten dieser Unternehmen eint, ist ein Geschäftsmodell, das auf der Auswertung massenhafter Daten basiert. Künstliche Intelligenz ist für viele dabei eine Methode zur Qualitätsoptimierung und deshalb ein Alleinstellungsmerkmal. Nun stellt sich der Kunde dieser Unternehmen aber oft die Frage, ob der Einsatz dieser neuen Technik überhaupt vertrauenswürdig ist. Was wir versichern, ist im Grunde die Glaubwürdigkeit der jungen Start-ups, die auf keinerlei Historie zurückgreifen können. Durch die gezielte Risikoübernahme – basierend auf unserer eigenen Bewertung der eingesetzten Technologie – erzeugen wir einen messbaren Mehrwert für aufstrebende Unternehmen, die sich auf neue Technologien konzentrieren, insbesondere in den Bereichen IoT und KI. Unsere Versicherung hat hier die Funktion eines 'Sales enablers'. Und gleichzeitig erweitern wir so laufend das Spektrum an geschäftlichen Aktivitäten, die versichert werden können. Wir unterstützen so die Entwicklung neuer Märkte.»

Kernelemente der Innovationsarbeit

Top Management Fokus

Für den Vorstand von Munich Re ist Innovation tatsächlich ein persönliches Fokusthema. Das zeigt sich im Großen (es werden substanzielle Beträge für Innovation freigegeben) wie im Kleinen (z. B. am unkomplizierten Zugang, wenn es um schnelle Entscheidungen geht). *«Man merkt auch, die Diskussionen mit Start-ups und Technologieträgern machen den Vorstandsmitgliedern einfach Spaß. Ihr Interesse am Austausch rund um diese für Munich Re strategischen Innovationsthemen ist sehr groß. Das motiviert uns Innovatoren und erleichtert die Aufgabe, die relevanten Projekte zielorientiert vorwärts zu treiben»*, berichtet Tom Van den Brulle.

Ressourcen

Das Innovationsbudget von Munich Re beträgt rund 100 Millionen Euro pro Jahr. Die notwendige Freiheit, damit nicht nur Ideen zu verfolgen, die unmittelbar dem aktuellen Kerngeschäft dienen, hat eine wesentliche Basis: Dieses Budget wird nicht aus den Business Units heraus finanziert, sondern läuft direkt gegen den Shareholder. Die Incentivierung bei den Business Units ist damit klar und man muss nicht gegen die kurzfristigen Ziele, die auch von Shareholdern und Analysten gefordert werden, abgleichen. Um Innovation zu betreiben, braucht man eine gewisse Infrastruktur. Präsenz in Netzwerken, Hubs, Scouts in Silicon Valley, Tel Aviv, Berlin, Hongkong und Singapur, etc. *«Das Top Management weiß, wo die Stärken von Munich Re liegen – aber auch wo die weißen Flecken sind, die man nur mit zusätzlichen, ganz anderen Formaten füllen kann»*, sagt Tom Van den Brulle.

Freiheit und Vielfalt

Der Einsatz der Innovationsressourcen wird zentral gesteuert. Gleichzeitig hat der dafür verantwortliche Bereich große Freiheiten, Ideen zu entwickeln, die nicht direkt mit dem aktuellen Geschäft verbunden sind. Die oben beschriebene Glockenkurve der Innovation – 50 Prozent auf die Fokusthemen, je ein Viertel auf kerngeschäftsnahe bzw. disruptive Innovationen – ist eine Rahmensetzung, die sowohl Tiefe als auch Breite ermöglicht.

Disruptive Ideen zulassen

Für jedes große Unternehmen ist die unternehmensinterne Organisation von disruptiven Innovationen eine Herausforderung. Geschäftsideen aktiv zu verfolgen, welche das aktuelle Kerngeschäft gefährden könnten, klingt zuerst einmal nicht sonderlich plausibel. Gleichzeitig gilt auch für Munich Re, dass nicht die Frage ist, *ob* disruptive Ideen im Markt entstehen, sondern nur *wer* diese Ideen verfolgt und gegebenenfalls zu einem profitablen und großen Geschäft wachsen lässt. Tom Van den Brulle beschreibt das so: *«Die Problematik ist, dass es*

natürliche Abstoßungstendenzen gibt, wenn neue Ideen tatsächlich disruptiv sind und das aktuelle Geschäft potenziell kannibalisieren können. Dabei ist es egal, ob die neuen Ideen das Rückversicherungsgeschäft direkt angreifen oder das der traditionellen Erstversicherungskunden bedrohen. Bei aller Loyalität zu den Kunden gibt es hier innerhalb von Munich Re keine Denk- und Handlungsverbote. Das Innovationsportfolio wird davon unabhängig gesteuert. Wenn eine Idee ausreichend Potenzial hat, dann machen wir es. In dem Moment, wo es konfliktierende Ziele gibt, wird es am konkreten Fall entlang diskutiert. Bislang ist es jedenfalls so, dass keine Innovations-Initiative aus Rücksicht auf das Kerngeschäft zurückgepfiffen wurde.»

Ein Beispiel: Nach Wirbelstürmen ist es wichtig, die Schäden möglichst schnell einzuschätzen, damit die versicherten Beträge zur Reparatur schnell ausgezahlt werden können. Schadengutachter spielen hier eine entscheidende Rolle und sind gleichzeitig ein Kapazitätsengpass bei größeren Katastrophen. Das Projekt Remote Industries entwickelt Methoden zur automatisierten Schätzung mit Hilfe von Luftaufnahmen. Zum Vorteil der Geschädigten aber ggf. zum Nachteil der dann nicht mehr benötigten Schadengutachter.

Innovation und Standardgeschäft unterscheiden

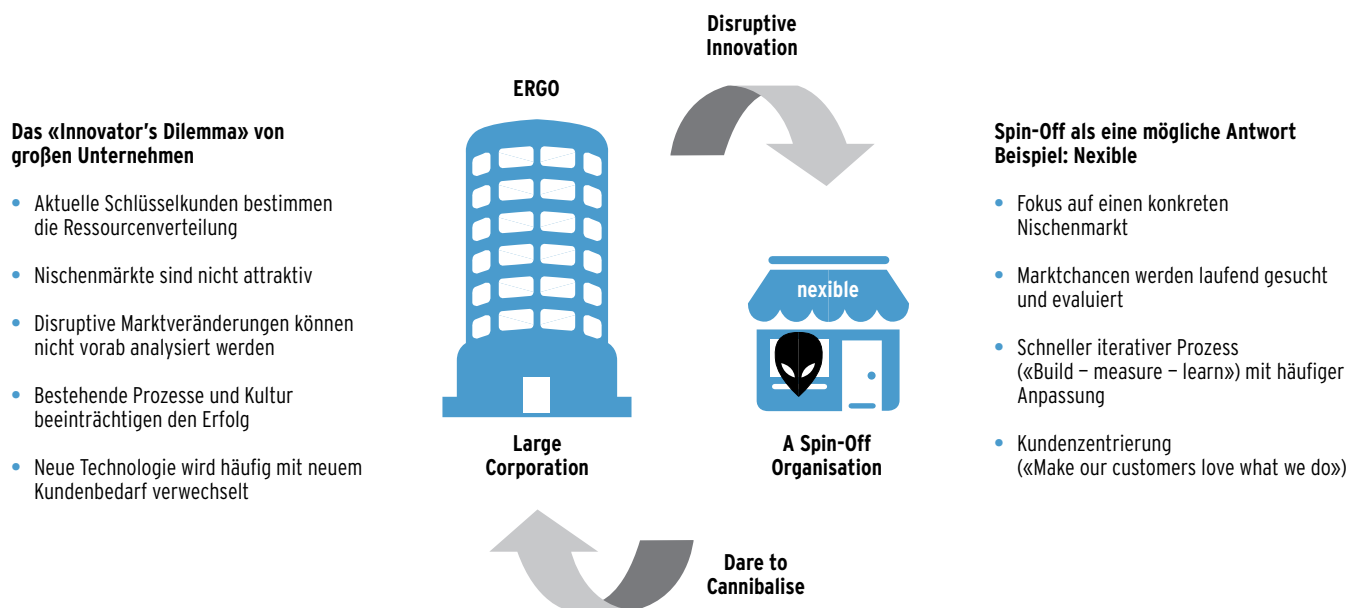
Wie in jeder anderen Organisation mit einer breiten Produktpalette ist auch bei Munich Re der Fokus der Linienmanager, das Bestehende effizient an den Mann zu bringen und das zu möglichst geringen Kosten. Viele Verträge werden jährlich erneuert. Laufend ist das Pricing zu überprüfen, Kontakt mit Kunden zu halten, etc. Es gibt einen sehr standardisierten Prozess, wie das Jahr hier genutzt wird. Roman Beilhack, der beide Aspekte des Geschäfts aus eigener Erfahrung kennt, erklärt: *«Innovation ist eine völlig andere Arbeit. Hier geht es nicht darum, laufende Prozesse zu bedienen und zu verbessern.»*

Am Beispiel der Innovationsmanager in den Bereichen wird dies deutlich. Sie sind typischer Weise jünger und noch nicht so lange im jeweils spezifischen Geschäft. Sie bringen neue Ideen ein, mit einem noch relativ gesehen weniger durch Erfahrung eingeschränktem Blick. Gleichzeitig sind sie in direktem Kontakt mit den Kunden. Dann geht es darum, mit hoher Sensibilität und breiterem Blick deren Herausforderungen wahrzunehmen – insbesondere jene, die auch über die bereits von der laufenden Rückversicherung abgedeckten Risiken hinausgehen.

Eine weitere Lösungsform im Konzern ist die strukturelle Trennung. Nexible, ein Spin-Off der Erstversicherungssparte Ergo, ist ein Beispiel. Nexible ist eine reine Digitalversicherung. Vom Abschluss bis zur Schadensabwicklung sind alle Prozesse online optimiert. Die im Rahmen einer Investorenkonferenz gezeigte Darstellung skizziert die Relation zwischen der großen Muttergesellschaft Ergo und dem Tochterunternehmen (Abbildung 2).

Abbildung 2

Strukturelle Trennung fördert Innovation (Quelle: Munich Re, Investor Day 2017, p. 126 und 127)



Innovation und Standardgeschäft integrieren

Innovation entsteht an vielen Stellen im Unternehmen. Was in den lokalen, regionalen Teams an Innovation passiert, gilt es laufend zu beobachten, damit es aus Sicht des Gesamtunternehmens nicht eine Hobby-Innovation bleibt. «Wenn das Pflänzchen Wurzeln fasst, muss es zentral skaliert werden», so Tom Van den Brulle. Erfolgreich gelebte Ambidextrie erfordert, dass neue Ideen irgendwann in das Kerngeschäft integriert werden. Hier gibt es einen beschriebenen Prozess. Aber es ist ebenso ein kultureller Prozess, in dem der Vorstand und die obersten Führungsebenen die Bedeutung von Innovation über lange Zeit hinweg immer wieder betonen müssen. Nur dann bekommen Innovationsprojekte von den etablierten Bereichen Zugang zu Know-how und insbesondere personelle Ressourcen, um Ideen schnell validieren zu können.

Neue Ideen werden bei Munich Re nach einem Reifegradmodell in einem fünfstufigen Innovationsprozess beobachtet. In der vierten Stufe wird eine neue Geschäftsidee an den Markt gebracht und es werden erste Umsätze erzielt. Wenn über mehrere Quartale Umsätze generiert werden, ist das ein Zeichen dafür, dass eine Neubewertung erfolgen muss. Tom Van den Brulle erklärt: «Dann kann die Spannung von so einem Team oder Prozess nicht mehr gehalten werden. Nach zwölf bis 18 Monaten muss man die Möglichkeiten geben, dass die Themen strukturiert und in einer skalierten Form geliefert werden können. Dann geben wir es rüber in die richtige freie Welt, d. h. es geht aus dem Innovationsumfeld von Munich Re hinaus in eine der Kerneinheiten.»

Innovationsbeispiel datengetriebene Lösungen

Die Mehrzahl der weltweit größten Erstversicherer gehören zum Kundenkreis von Munich Re. Trotz der langen Tradition von Haftpflichtversicherungen in vielen Branchen gibt es auch aktuell noch sehr exponierte und gleichzeitig intransparente Felder für solche Versicherungen, beispielsweise Risiken industrieller Anlagen in den USA. Mit 40 Mitarbeitern sammelt das Team «Improvex» die Schadendaten verschiedener Erstversicherer in diesem Feld. Die Daten werden dann anonymisiert und strukturiert und bieten dem Erstversicherer – der einen Teil der Daten beigesteuert hat – zum ersten Mal die Möglichkeit für einen Vergleich der Profitabilität des eigenen Portfolios mit einer marktüblichen Profitabilität. Hier kombiniert Munich Re ihre Rolle als «Drehzscheibe» der (Rück)Versicherungswelt mit einer ihrer Schlüsselkompetenzen, nämlich der Verarbeitung und Aufbereitung riesiger Datenmengen aus der Risikowelt.

Der dann folgende Prozess kombiniert verschiedene Aspekte. Die Innovation muss sich an mehreren Stellen beweisen. «Der Lackmустest ist, ob Business Unit Leader bereit sind, das Geschäft bzw. die Idee in ihre Unit aufzunehmen. Das ist ein guter Test, weil wir die Erfahrung haben, dass es immer auch Personen braucht, die Themen wirklich machen wollen und können. Wenn keiner dahintersteht, der wirklich an das Geschäftsmodell glaubt, dann ist es tot.», sagt Tom Van den Brulle.

Gleichzeitig muss die neue Idee sich im neuen internen Umfeld beweisen: *«Man muss klar haben, warum bestimmte Themen wirklich besondere Freiheiten benötigen. Beim Übergang in ein Kerngeschäftsfeld soll die Kultur bleiben, aber die Einheit kommt in geregeltes Reporting, geregeltes Compliance Umfeld, die IT muss sich an das Gesamtunternehmen anpassen, etc. Und auch in diesem Umfeld muss so eine Pflanze dann blühen.»* Dennoch gibt es keine scharf definierten Indikatoren dafür, wann etwas in die Kerneinheiten übergeben werden soll.

Nachhaltigkeit – auch wenn es schwierig wird

Die Corona-Krise trifft auch Munich Re. Nur zum Teil durch direkte Schäden – Pandemien sind aus den meisten (Rück-)Versicherungsverträgen ausgeschlossen – viel mehr durch die generelle Konjunktorentwicklung. Wenn weniger Geschäft gemacht wird, gibt es auch weniger zu versichern und rückzuversichern. Munich Re hat bislang dennoch entschieden, das Innovationsbudget stabil zu halten – trotz Rücknahme der Gewinnziele.

Das Aktivitätenportfolio wurde jedoch nochmals mit neuen Augen betrachtet. Tom Van den Brulle erklärt: *«Bislang waren wir stärker an Geschäftsmodellinnovationen und neuen Revenue Streams interessiert. COVID-19 hat gezeigt, wie wichtig eine stabile digitale Aufstellung von Services ist – und das gilt für alle Services. Welche Prozesse müssen wir wirklich können? Der Lock-Down hat nochmals bestätigt, dass die Digitalisierung kommt. Am Ende werden jene gewinnen, die auch digital vorne dabei und stabil aufgestellt sind. Munich Re möchte überlegene digitalisierte Funktionalitäten für unsere verschiedenen Partner haben.»*

Kultur der Innovation und Experimentierfreude

Was heute so klar aussieht, ist das Ergebnis eines experimentellen Prozesses. Es ist nicht am Reißbrett entworfen, sondern über eine längere zeitliche Periode mit Versuch und Irrtum entstanden. Das ist aus Sicht Roman Beilhacks einer der wichtigsten Aspekte: *«Es gibt kein Patentrezept und keine Blaupause, eben weil es um Neues und damit Unbekanntes geht. Es gibt diverse Ideen, die man verfolgen kann. Welche für das jeweilige Unternehmen passen, wird man nur herausfinden, wenn man es ausprobiert. Das heißt nicht zuletzt auch: In Initiativen und Projekte zu investieren, bei denen man zu Beginn nicht die üblichen Sicherheiten über deren Ausgang hat. Man muss also von vornherein damit rechnen, dass neue Ansätze scheitern. Nur, wenn man dies akzeptiert, kann man unter den Mitarbeitern die Bereitschaft schaffen, sich aus sichereren Strukturen herauszubewegen.»*

Ambidextrie ist bei Munich Re gelebte Praxis – und bleibt gleichzeitig eine permanente Herausforderung für Führungskräfte und Mitarbeiter.



Walter Dietl

Partner osb international, berät Unternehmen und Organisationsbereiche zu Strategieentwicklung, innovationsorientierte Organisationsdesigns und Organisationsentwicklung

Kontakt:
walter.dietl@osb-i.com



Tom Van den Brulle

Global Head of Innovation Munich Re

Kontakt:
tbrulle@munichre.com



Roman Beilhack

Leiter der Abteilung «New Technologies & Internet of Things», Munich Re

Kontakt:
rbeilhack@munichre.com