

Neuausrichtung der Zusammenarbeit: Die id-fabrik als Schwungrad für das digitale Morgen

Die Digitalisierung in Versicherungen verändert mehr als die Kundenschnittstelle

Auch in der Versicherungsbranche ist das Thema der Digitalisierung seit ein paar Jahren präsent und stellt die etablierten Player mit den damit verbundenen vielfältigen Erwartungen und Anforderungen vor große Herausforderungen. Dies gilt auch und besonders für die öffentlichen Versicherungsunternehmen (im Folgenden „Unternehmen“), die über viele Jahre mit ihren jeweiligen IT-Bereichen eigenständige Lösungen mit regionalen individuellen Besonderheiten entwickelt haben. Die Eigentümer und Vertriebspartner der Sparkassen Finanzgruppe (im Folgenden „Sparkassen“) hingegen erwarten überregional standardisierte digitale Lösungen.



In vielen Anläufen hat orgalean mit den einzelnen Unternehmen dieses Spannungsfeld diskutiert. Es wurde deutlich: Es fehlt eine gemeinsame Digitalisierungsstrategie mit kurzen Entscheidungsprozessen. Zudem ist jedes Unternehmen für sich genommen zu klein, um die Digitalisierung in allen Dimensionen voranzutreiben. Denn es geht dabei um mehr als die Anpassung der Kundenschnittstelle: Digitalisierung verändert die Prozesse, die Systeme, die Produkte – und sogar die Art und Weise, an die Veränderung heranzugehen. Für orgalean lief es schnell auf einen großen Lösungsansatz hinaus: Die Unternehmen benötigen eine Plattform für die gemeinsame Zusammenarbeit in Innovations- und Digitalisierungsprojekten. Dies war bis dahin für viele Unternehmen aufgrund der unternehmenspolitischen sowie kartell- und steuerrechtlichen Dimension schwer vorstellbar.

Die Diskussionen hatten letztlich Erfolg. Im Sommer 2018 erhielt orgalean den Auftrag, das konkrete Geschäftsmodell einer „Innovation & Digitalisierung Holding (id-fabrik)“ zu detaillieren und abzustimmen. Federführend als Auftraggeber waren hierbei die „Großen Vier“ der öffentlichen Versicherer: Die Versicherungskammer Bayern, die Provinzial Rheinland, die Provinzial NordWest sowie die SV Sparkassenversicherung. Die Perspektive der kleineren, nicht am Projekt beteiligten Unternehmen sollte über eine Beteiligung des Verbands der öffentlichen Versicherer (VöV) berücksichtigt werden.

orgalean überzeugte mit Konzept der id-fabrik

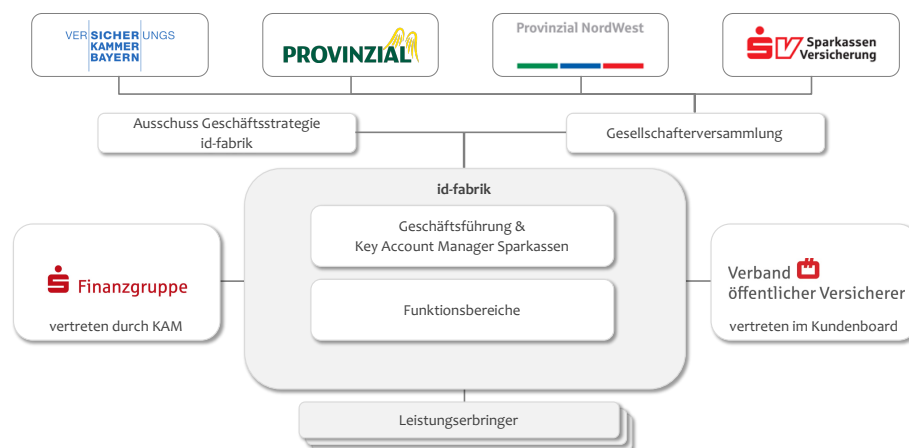
Die folgende Detailabstimmung fand in einem Projektteam mit Vertretern der vier Auftrag gebenden Unternehmen statt. orgalean übernahm die Organisation, Moderation, inhaltliche Ausgestaltung und Dokumentation, um alle nötigen Bausteine zu liefern: von der theoretischen Konstruktion der Gesellschaft über die Ausgestaltung von Schnittstellen, Rollen und Prozessen, die rechtliche Abstimmung bis hin zum Vorschlag für eine Startorganisation. Im Team wurden die Grenzen des Denk- und Machbaren

gemeinsam ausgelotet. Für vermeintlich unumstößliche Standpunkte und Forderungen musste im Team ein Konsens erzielt werden, der das definierte Zielbild nicht verwässert. Dies galt auch und insbesondere für die schwierigen, iterativen Abstimmen außerhalb des Teams, den unternehmensinternen Rücksprachen und Ergebnisabstimmungen in den Gremien sowie mit den Sparkassen. orgalean gelang es, alle Beteiligten von dem Modell zu überzeugen.

Die im Ziel von orgalean angestrebte eigenständige Digitalisierungsgesellschaft scheint dabei auf den ersten Blick nicht neu und eine fast schon marktübliche und logische Schlussfolgerung des Auftrags zu sein. Auf den zweiten Blick gar nicht marktüblich, sondern individuell auf die Belange der Unternehmen zugeschnitten sind unter anderem zwei wesentliche Säulen.

1. Die Governance stellt die id-fabrik in den Dienst aller Unternehmen

Die Governance war eine besondere Herausforderung. Einerseits durfte es nicht passieren, dass einzelne Gesellschafter die Company ohne Abstimmung für eigene Zwecke einsetzen. Denn: Die öffentliche Versicherungslandschaft ist geprägt von Unternehmen unterschiedlicher Größe und politischen Gewichts. Mit jeweils eigenem, fragmentiertem Eigentümer- und Kundenklientel und ausgeprägten, individuellen Standpunkten und Zielen gibt es erstaunlich wenig Gemeinsamkeiten.



Andererseits sollten unbedingt die einzelnen Unternehmens- als auch Kundeninteressen gehört und berücksichtigt werden. Die id-fabrik erhielt daher eine von den Eigentümern emanzipierte, eigene Geschäftsführung, die über vielschichtige Funktionen und Gremien Beteiligung am Willensbildungsprozess ermöglicht, aber am Ende eigenständig und betriebswirtschaftlich über den besten Weg für alle entscheidet.

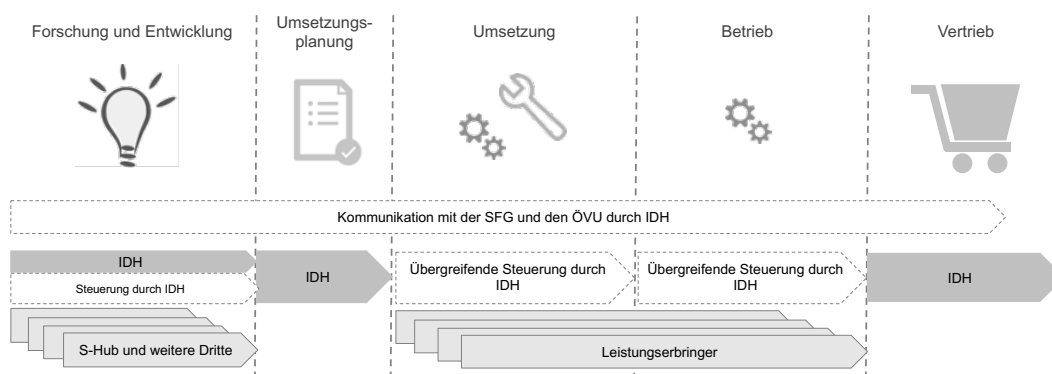
Die id-fabrik sorgt darüber hinaus für die Vermarktung und den Verkauf der Produkte bei allen Kundenunternehmen. Der erzielte Profit stärkt das Eigenkapital und Gewinnausschüttungen an die Gesellschafter machen dieses Modell auch für diese Seite attraktiv.

2. Die id-fabrik betreibt eigenständig Forschung und Entwicklung

Beobachtet man den Markt, sind Digitalisierungscompanys oft eine verlängerte Werkbank des Eigentümerunternehmens, mit der unter eigenen Rahmenbedingungen Software für den Eigentümer entwickelt wird. Die Inhalte werden vorgegeben, die Abnahme ist geregelt.

Das ist bei der id-fabrik nicht so. Die id-fabrik hat den Auftrag, selbst innovative Themen zu identifizieren und ins Portfolio einzubringen. Dieses wird gemeinsam mit den Ideen, Vorschlägen und Wünschen der Unternehmen bewertet und priorisiert. Für die Umsetzung der

ausgewählten Themen werden dann über Ausschreibungen Leistungserbringer ausgewählt. Hier beteiligen sich die Gesellschafter bei Interesse mit eigenen Kapazitäten, wodurch bei Ab-



nahme des Produkts auch der Skilltransfer für den späteren Betrieb gesichert wird.

Fazit: Durch die Beharrlichkeit von orgalean in Abstimmung und Moderation sowie ein umfassendes, nicht durch Kompromisse geschwächtes Modell mit viel Gespür für die Bedürfnisse der Unternehmen entschieden die beteiligten Vorstände im März 2019 die Umsetzung der späteren id-fabrik.

Die id-fabrik verändert alles

Was darauf folgte, hat sicherlich alle Beteiligten bezüglich der Qualität und Geschwindigkeit überrascht. Es wurden ein geeigneter Name, Standort, Räumlichkeiten und interessierte, motivierte Mitarbeiter gefunden. Bereits im September konnte man per Pressemitteilung vernehmen:

„id-fabrik als zentraler Gestalter des digitalen Morgen: Die vier öffentlichen Versicherer Versicherungskammer, Provinzial NordWest, Provinzial Rheinland und SV Sparkassenversicherung haben die innovations- und digitalisierungsfabrik gmbh, kurz id-fabrik, gegründet.“

(Pressemitteilung des VöV, 19.09.2019)

Und für die id-fabrik ging es gleich los. Erste Themen wurden gestartet, wie das Produkt „S-CIO“, welcher als sprachgesteuerter Assistent jederzeit Versicherungsfachwissen parat hält. Oder den „Schutzchecker“, welcher über Big Data innovative Cross-Selling-Ansätze entlang der Baufinanzierungs-Beratung findet. Viele weitere Themen sind darüber hinaus in der Umsetzungspipeline.

Die id-fabrik bildet das Schwungrad für alle Digitalisierungsvorhaben der öffentlichen Versicherer. Auf Jahre werden die Digitalisierungsprodukte der id-fabrik den Kern des Geschäftsmodells der Unternehmen, die gemeinsam die zweitgrößte Versicherungsgruppe Deutschlands bilden, auf eine neue Ebene heben. Die Art und Weise, wie hier vorgegangen wird, verändert nachhaltig die DNS und die Kultur der Zusammenarbeit. Denn Digitalisierung ist kein Randthema, bei dem man sich fragen konnte, ob man mitmacht. Die Frage war nur: Wie?

Und was sagen unsere Auftraggeber, die Vorstände der „Großen Vier“ und Geschäftsführer der id-fabrik zu dem Ergebnis?

„orgalean ist es in sehr guter Zusammenarbeit mit einem aus allen beteiligten Unternehmen besetzten Team gelungen, eine von den Gremien der Gesellschafter unterstützte Gesamtkonzeption eines neuen Gemeinschaftsunternehmens zur Digitalisierung vorzulegen. Die in einem kurzen Zeitraum entwickelte Governance, Organisation und Businessplanung der id Fabrik bildete eine in allen Belangen tragfähige Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung.“

Stephan Spieleder, Dr. Thorsten Wittmann, Dr. Thomas Niemöller, Patric Fedlmeier, Thomas Kempf, Geschäftsführung id-fabrik