

ZEITSCHRIFT FÜR VERSICHERUNGSWESEN

UNABHÄNGIGES FACHORGAN FÜR DIE VERSICHERUNGSPRAXIS

Jahrgang 68
1. Juli 2017

PROF. DR. MATTHIAS BEENKEN / PROF. DR. MICHAEL RADTKE

415

Wie das LVRG umgesetzt worden ist

PROFESSOR DR. HANS-PETER SCHWINTOWSKI / MARKUS KIRNER

418

Betriebsrentenstärkungsgesetz – Chance ohne Garantie

STEFAN GIERINGER

422

bAV für Geschäftsführer - die Königsdisziplin der Altersvorsorge

Wenn es richtig gemacht wird, gibt es nichts Besseres

DR. RUDOLF LÜRZER

424

Entwicklung von Führungsfähigkeiten für die VUCA-Welt

Wie sich Versicherer fit machen für die Bewältigung der Herausforderungen in einem volatilen, unsicheren, complexen und ambivalenten Umfeld (VUCA)

Rendite auf 11,24%, bei verbleibenden 10 Jahren Laufzeit erhöht sie sich weiter auf 15,27% jährlich.

Natürlich muss auch noch die Einkommens-Steuerbelastung im Alter kalkuliert werden. Bei Anwendung der heutigen Steuertabellen mit einem Inflationstrend von 2% p.a. entsteht eine Steuerbelastung bei ca. 70.000 Euro Jahres-Einkommen, Splittingtabelle, in Höhe von ca. 16% oder 11.200 Euro p.a.

Die bAV ist in steuerlicher Hinsicht nicht nur eine wirksame Steuerverschiebung ins Alter, sondern darüber hinaus in vielen Fällen auch ein effektives Steuerspar-Modell.

Fazit

Wenn die bAV für GF/GGF professionell beraten und in allen Einzelheiten sorgfältig konzipiert ist, gibt es kaum etwas vergleichbar Gutes.

- Die bAV für GF/GGF ist die sichere, steuerfreie Überführung von Vermögenswerten aus dem betrieblichen Risiko des GF/GGF ins sichere Privatvermögen.
- Die bAV für GF/GGF muss keinen Vergleich in der Rendite mit anderen Vorsorge- und Investitionsmöglichkeiten scheuen.
- In Sachen Sicherheit der Vermögenswerte ist die bAV für GF/GGF konkurrenzlos sicher.

Zum guten Schluss: Es bleibt zu wünschen, dass zukünftig viele GF/GGF mit ihren Steuerberatern die Segnungen der bAV erkennen und zu nutzen wissen. Damit das aktive Unternehmer-Einkommen durch ein auskömmliches, passives Alters-Einkommen abgelöst werden kann.

Dr. Rudolf Lürzer

Entwicklung von Führungsfähigkeiten für die VUCA-Welt

Wie sich Versicherer fit machen für die Bewältigung der Herausforderungen in einem volatilen, unsicheren, komplexen und ambivalenten Umfeld (VUCA).

Die VUCA-Herausforderung dominiert aktuelle Diskussionen auf Topmanagementlevel am World Economic Forum, in der Harvard Business Review und in den Top-Business Schools. Auch in der Assekuranz sind Führungskräfte zunehmend damit konfrontiert, unter neuen, sich ständig verändernden Rahmenbedingungen entscheiden und handeln zu müssen. Obwohl sie in einem Wirtschaftszweig arbeiten, der sich in seinem Kern mit der Entwicklung von Lösungen für Risikofragen befasst, sind viele von ihnen nur schlecht darauf vorbereitet, diese Herausforderungen zu meistern. Es existieren jedoch Möglichkeiten, die erfolgskritischen Managementfähigkeiten zur Bewältigung der Herausforderungen zu entwickeln.

1. VUCA steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz

Die Assekuranz sieht - analog zu vielen anderen Branchen - turbulenten Zeiten entgegen, mit einer Fülle von unerwarteten Aufgabenstellungen. Neue Technologien, verändertes Kundenverhalten, komplexe rechtliche Rahmenbedingungen und unzählige gesellschaftliche Herausforderungen durchdringen auch das Versicherungsumfeld. VUCA steht hierbei für eine Entwicklungsdynamik, die volatiler, unsicherer, komplexer und ambivalenter ist als in den letzten Jahrzehnten.

- Volatilität steht für Entwicklungen, die durch starke Schwankungen, also sprunghafte Bewegungen in den beobachteten Variablen, gekennzeichnet sind. Abrupte Änderungen auf den Kapitalmärkten oder im Bereich der Wechselkurse sind klassische Beispiele dafür. So brach der Rohölpreis zwischen Juli und Dezember 2008 von 140 US-Dollar pro Barrel auf 42 US-Dollar pro Barrel ein, ein Rückgang um 70 Prozent. Ähnliches geschah zwischen Juni 2014 und Januar 2015 mit einem Einbruch von 112 US-Dollar auf ca. 48 US-Dollar. Wie soll man sich als Unternehmen auf derartige Ereignisse vorbereiten?

- Unsicherheit bezeichnet Situationen, die dadurch auffallen, dass Vorhersagen äußerst schwierig sind. Es sind deshalb Szenarien erforderlich, um sich auf den Ausgang der Entwicklungen vorbereiten zu können. Der Brexit und die Unsicherheiten in Bezug auf das Ergebnis der französischen Präsidentschaftswahlen 2017

sind markante Beispiele für eine derartige Entwicklung mit dramatischen Folgen für Gesellschaftssysteme, Volkswirtschaften, einzelne Unternehmen und Individuen.

- Komplexität charakterisiert Themenstellungen, in denen aufgrund vieler systemrelevanter Faktoren, die sich gegenseitig beeinflussen, nicht klar ist, wie unser Entscheiden und Handeln das Ergebnis beeinflusst. In fast allen Industrien stellt sich beispielsweise die Frage, welche Maßnahmen am besten geeignet sind, um Digitalisierungsfitness zu erreichen. Wo sollen Schwerpunkte gesetzt werden, welche Aktivitäten sind wirkungslos? Welche, bei monokausaler, oberflächlicher Betrachtung nicht erkennbaren Stellhebel gibt es?
- Ambivalenz beschreibt mehrdeutige Phänomene, die dadurch auffallen, dass eine Bewertung sehr schwierig ist, weil ein und dasselbe Phänomen von unterschiedlichen Beobachtern komplett anders interpretiert wird. Wie wahrscheinlich ist es beispielsweise, dass die Handelsströme zwischen der EU und den USA aufgrund aktueller Aussagen und Entscheidungen des amerikanischen Präsidenten einbrechen? Alles nur Show oder bitterer Ernst? Wie bereiten wir uns darauf vor?

In der beruflichen Realität finden Führungskräfte in vielen Branchen immer öfter Situationen vor, die durch eine Kombination der vier Faktoren Volatilität, Unsi-

Dr. Rudolf Lürzer,
Geschäftsführender Partner GCN Consulting, Bregenz und Winterthur

cherheit, Complexität und Ambivalenz gekennzeichnet sind. Wie aber sieht es konkret in der Versicherungswirtschaft aus?

2. Auch die Situation der Versicherungswirtschaft ist mehr denn je durch VUCA-Rahmenbedingungen gekennzeichnet

Es ist offensichtlich, dass sich die Versicherungswirtschaft nicht von diesen Entwicklungen abkoppeln kann. Gerade eine Branche, die sich darauf konzentriert, Risiken von Unternehmen anderer Branchen und von Individuen zu übernehmen, ist - zumindest mittelbar - immer auch mit den Problemen ihrer Kunden konfrontiert. Im Zweifel ist es sogar erforderlich, sich deutlich mehr Gedanken über die unsicheren und complexen Entwicklungen zu machen als es die Kunden selbst tun. Fragen des Umgangs mit Digitalisierungstrends, InsureTechs und den Konsequenzen von Blockchain sind nur einige Beispiele.

Insbesondere Rückversicherer beschäftigen sich zudem intensiv mit den Auswirkungen von Cyberrisiken, Self Driving Cars und den Möglichkeiten, immer stärker maßgeschneiderte Lösungen bei gleichzeitiger Wahrung der Versicherbarkeit zu entwickeln. Während im klassischen Bereich der Versicherungstechnik die Voraussetzungen für einen professionellen Umgang mit Unsicherheit gut entwickelt sind, stellt man - auch nach Gesprächen mit verantwortlichen Vorständen - fest, dass diese auf gesamtunternehmerischer Ebene ein Manko an Managementfitness für derartige Themen beklagen. Was aber könnten die Gründe für eine derartige Diskrepanz sein?

3. Die Entwicklung von VUCA-Fitness der Gesamtorganisation wurde in vielen Versicherungsunternehmen in den letzten zehn Jahren sträflich vernachlässigt

Drei Gründe sind hauptverantwortlich dafür, dass die Zukunftsfähigkeit vieler Versicherer auf strategischer und operativer Ebene mangelhaft ausgeprägt ist:

- Erstens ist der Großteil der derzeit verantwortlichen Führungskräfte durch Ausbildungen gegangen, die durch extreme Spezialisierung geprägt sind. Die Vorstands- und Bereichsleiteretagen werden dominiert von Juristen, Finanzexperten, Betriebswirten und Aktuaren, deren Stärke im Wesentlichen darin besteht, über

sehr gutes Detailwissen in schmalen Fachsegmenten zu verfügen. Diesen hochqualifizierten Managern fehlt jedoch oft die "Spezialisierung zum Generalisten". Dafür kann man ihnen keinen Vorwurf machen. Es ist aber erforderlich, deren große Potenziale an Fähigkeiten in Bereiche zu lenken, die sich mehr mit Zusammenhängen und weniger mit Details befassen.

- Zweitens waren die letzten zehn Jahre im Management von Versicherungsgesellschaften durch Schwerpunkte gekennzeichnet, die oft sehr weit vom eigentlichen Zweck und somit vom Wertschöpfungskern eines Versicherers entfernt waren. Im Zentrum der Herausforderungen stand oft die Bewältigung von Aufgaben, die von außen aufgezwungen wurden. Die Herstellung von Konformität hinsichtlich unterschiedlichster Vorgaben in Bereichen wie Solvency II, IFRS-Standards, EU-Geldwäscherichtlinie, Datenschutz etc. sind nur einige Beispiele. Kundenzentrierung, Prozessverschlankeung, Qualitätssteigerung und Strategische Positionierung traten eher in den Hintergrund. Gefragt waren vertiefte Expertenkenntnisse und nicht unternehmerisches, ganzheitliches, innovatives und nachhaltiges Handeln über den Termin des nächsten Quartalsabschlusses hinaus. Dadurch wurde durch die Schwerpunkte in den täglichen Aufgaben die praktische Erfahrungskurve in der Handhabung von VUCA-Themen nicht ausreichend weiterentwickelt.
- Drittens wurden die Trainingsschwerpunkte für Führungskräfte in den einzel-

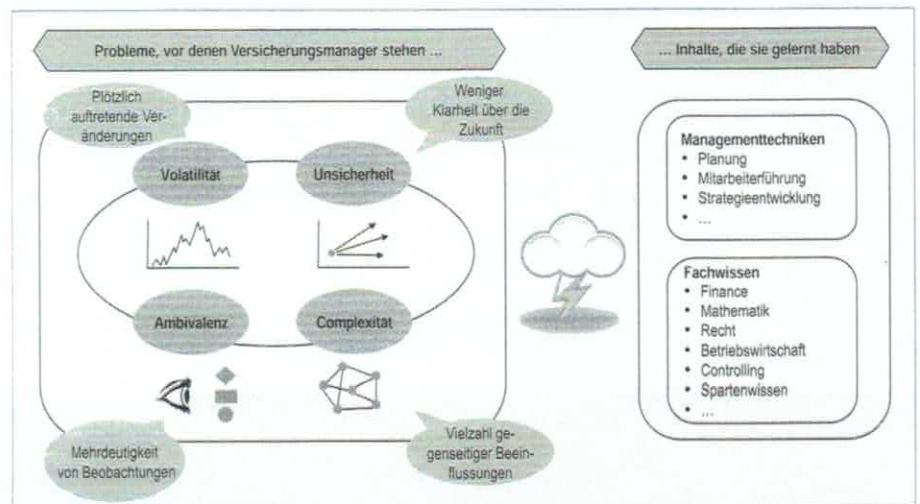
nen Unternehmen in den letzten Jahren auf Themen fokussiert, die zum Ziel hatten, durch detailliertes Expertenwissen die von den Aufsichtsregimes geforderten Vorgaben zu erfüllen. Den Bildungsverantwortlichen blieb gar nichts anderes übrig, als den Großteil der Aus- und Weiterbildungskapazitäten in Themen zu stecken, die seitens Aufsicht und Gesetzgeber gefordert waren.

Diese Situation führte dazu, dass viele Häuser derzeit weniger über Fähigkeiten verfügen, um den Weg in die Zukunft erfolgreich zu gestalten, und mehr über solche, um professionell das Hier und Jetzt zu verwalten. Insbesondere junge Nachwuchsführungskräfte, die in naher Zukunft Verantwortung für das Unternehmen tragen werden, sind als Konsequenz dieser Entwicklung nur schwer in der Lage, mit Veränderungen und Unsicherheiten umzugehen, bei Überraschungen schnell und besonnen zu agieren, schlecht planbare Situationen zu meistern und komplexe, vernetzte Themenstellungen ganzheitlich zu bearbeiten.

4. Um nachhaltig erfolgreich zu sein, sind Versicherer gezwungen, auf allen Führungsebenen neue Fähigkeiten zu entwickeln

Die aktuellen Herausforderungen der Assekuranz - einer Branche, die derzeit immer stärker durch Innovationen von außerhalb unter Druck kommt - können erfolgreich bewältigt werden, wenn in vier Bereichen der Führungskräfteentwicklung gezielte Anstrengungen unternommen werden:

Abbildung: Know How-Dilemma



„Die Vorstands- und Bereichsleiteretagen werden dominiert von Juristen, Finanzexperten, Betriebswirten und Aktuaren, deren Stärke im Wesentlichen darin besteht, über sehr gutes Detailwissen in schmalen Fachsegmenten zu verfügen. Diesen hochqualifizierten Managern fehlt jedoch oft die 'Spezialisierung zum Generalisten'“

1. Verstehen der Charakteristika der "VUCA-Herausforderung" und Erlernen von Methoden zu deren Analyse und Gestaltung: Die Branche geht turbulenten Zeiten entgegen, mit einer Fülle von unerwarteten Aufgabenstellungen. Digitale Distribution, Lösungen für Langzeitpflege, Cyberrisiken, Nanotechnologie sind nur einige Entwicklungen, mit denen sich das Management befassen muss. Klassische Denkmuster stellen sich oft als "Fallen" heraus und lösen die Probleme nicht; es gibt aber Ansätze, die nachhaltige Erfolge liefern wie beispielsweise die Entwicklung von Lösungen auf der Grundlage der Eckpunkte des "Vernetzten Denkens". Dabei geht es darum, sich die Auswirkungen von Entscheidungen auf ein Gesamtsystem zu vergegenwärtigen und monokausale Ursache-Wirkungsketten durch die Modellierung eines dichten Beziehungsgeflechts von qualitativen Variablen abzulösen.

2. Entwickeln von Strategien für authentisches Handeln: Um mit der genannten Dynamik Schritt zu halten, ist die Entwicklung eines ausgeprägten Wertebewusstseins erforderlich. In Übereinstimmung mit persönlichen Werthaltungen und Handlungsprinzipien im beruflichen Umfeld nachhaltig erfolgreich zu agieren wird erfolgsentscheidend. Gelingt dies nicht, drohen auf Unternehmensebene finanzielle Verluste in Milliardenhöhe, wie das aktuelle Beispiel eines deutschen Automobilherstellers zeigt, und auf persönlicher Ebene der schleichende Verlust der eigenen Leistungsfähigkeit. Typische Herausforderungen sind: Das Erkennen der eigenen Werthaltungen, die Verbesserung der Resilienz im persönlichen Wirkungsbereich und die Anwendung von Strategien zur Bewältigung von Konflikten.

3. Weiterentwickeln von emotionaler Intelligenz: Wirksamkeit in der Zusammenarbeit mit Menschen, Teams und Organisationseinheiten im Versicherungsunternehmen gelingt insbesondere dann, wenn Führungskräfte vor dem Hintergrund der eigenen Werthaltungen auch andere Sichtweisen und Haltungen wertschätzen und für ein gelingendes Miteinander zum Erfolg des Unternehmens effektiv nutzen - auch in herausfordernden Situationen. Notwendige Skillsets sind der Einsatz von Modellen zum Erkennen und Gestalten von Macht, Vertrauen und

Kooperation in der jeweiligen Führungsfunktion.

4. Schärfen der kognitiven Kompetenzen: Manager neigen dazu, einmal erfolgreiche Verhaltensmuster zu wiederholen. Dieses an sich erprobte Prinzip ist aber nur dann zweckmäßig, wenn die Eigenschaften der neuen Herausforderung jenen der vergangenen ähnlich sind. Dies ist jedoch in vielen Themen nicht mehr der Fall. Erst ein reflektiertes Nachdenken darüber, welcher Lösungsansatz in welcher Situation am zweckdienlichsten ist, führt zu Entscheidungen darüber, was wir von einem Sachverhalt zu halten haben, und was wir als Nächstes tun sollen. Nur durch das Erkennen von Denkfallen, in die man als Führungskraft stolpern kann und durch das Erlernen von Methoden für die systematische Erarbeitung von guten Lösungen entsteht Sicherheit im Entscheiden und Handeln.

5. Der notwendige Umbruch kann gelingen, wenn er vom Top-Management initiiert und dauerhaft unterstützt wird.

Wenn in die vier oben genannten Trainingsfelder investiert wird, wird der erforderliche Umbruch auch in der Versicherungswirtschaft gelingen, in einer Branche, die aufgrund ihres Geschäftsmodells mehr Erfahrung mit langfristigen und stetigen Änderungen hat als im erfolgreichen Umgang mit Disruptionen und externen Störimpulsen. Kritisch für das Gelingen wird sein, dass das Top-Management Schwächen der aktuellen Führungskultur erkennt und den Changeprozess einleitet und persönlich vorlebt. Wird dem VUCA-Phänomen somit positiv begegnet und wird in die Verbesserung von Managementfähigkeiten investiert, die zu seiner Bewältigung erforderlich sind, werden sich die gewünschten Effekte einstellen.

Das Ergebnis sind eine erhöhte Aktionsgeschwindigkeit, verbesserte Entscheidungen unter Unsicherheit, mehr Flexibilität, bessere Resilienz und experimentelles Handeln mit schnellen Adaptionen. Zusammengefasst eine agilere Branche mit höherer Erfolgswahrscheinlichkeit in einem unsicheren Umfeld.