

Digital aber sozial: Der DBV in der Nürnberger Versicherung

Mit Dr. Armin Zitzmann bekam der traditionsreiche Versicherer NÜRNBERGER Versicherung, gegründet 1884, eine neue Führung. Der neue Vorstandschef leitete auch einen Kulturwandel ein und treibt die Modernisierung des Unternehmens voran. Seit 2016 ist die NÜRNBERGER der Hauptsponsor des 1. FC Nürnberg und präsentierte vor kurzem einen frischeren Markenauftritt.

Mit Dr. Martin Seibold in der NÜRNBERGER IT & BO, zuvor in der Leitung der Allianz Technology (AMOS), und Harald Rosenberger in der NÜRNBERGER Lebensversicherung, vorher Innovationschef in der Munich Re, kamen zwei weitere Vorstände in Verantwortung, die klare Zeichen in Richtung Digitalisierung setzen. Auch in anderen Bereichen des Unternehmens sind die Weichen für neue Strukturen gestellt. Es gilt die 4,2 Milliarden Euro Umsatz, die das Unternehmen mit knapp 4.200 Mitarbeitern erwirtschaftet, im harten Wettbewerbsumfeld zu sichern.

Eine solche Neuausrichtung geht auch an der Belegschaft nicht spurlos vorüber. Gerade in Zeiten des Umbruchs ist es für die Angestellten wichtig, tatkräftige Unterstützung seitens einer branchenerfahrenen Gewerkschaft – der DBV – zu haben. Deshalb freut es uns ganz besonders, dass wir uns hier mit Vertretern aus der Mitte der Belegschaft und unserem Regionalverband in Nürnberg einsetzen können. Wir wollen den Wandel im Sinne der Angestellten aktiv mitgestalten.

Deshalb treten wir zusammen mit unserem Sonderbeauftragten Thomas Pilsberger (43, Produktmanager) und Ralf Michl (45, Leiter des Marktmanagements) für die Wahl des Aufsichtsrates an, um an entscheidender Stelle mit Ansprechpartnern aus dem Unternehmen, für die Angestellten vor Ort einzutreten. Damit nicht nur Umsatz, sondern auch Arbeitsplätze sicher sind. Bei einem Besuch im Nürnberger Business

Tower hatten wir Gelegenheit, mit den beiden ein Gespräch zu führen.



Alle Kolleginnen und Kollegen im Blick: Thomas Pilsberger (l.) und Ralf Michl.

Aufsichtsräte müssen heute komplexe Zahlen in Vorstandsberichten prüfen, um zu große Risiken zu vermeiden. Darüber hinaus müssen Sie selbst eine Vorstellung für ein langfristiges Geschäftsmodell zum Wohl des ganzen Unternehmens haben. Fühlen Sie sich diesen Aufgaben gewachsen?

Thomas Pilsberger: Ich bin im elterlichen Betrieb aufgewachsen. Durch das absolvierte Marketing- und Management-Kolleg zur Unternehmensführung bin ich mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen vertraut. Seit 2005 habe ich als Vertreter und dann vor allem als Makler ein breites Fachwissen über die Branche erlangt. Darüber hinaus war ich in den 3 Jahren vor der NÜRNBERGER in unterschiedlichen Branchen als Berater und in Projekten tätig. Das ist ein gutes Fundament für die Arbeit im Aufsichtsrat.

Ralf Michl: In der heutigen Zeit braucht es mutige Entscheidungen, um den Themen Digitalisierung und dem geänderten Kundenverhalten gerecht zu werden. Dabei geht es aber nicht allein um Standardisierung zur Kostenersparnis. Es geht darum, die Prozesse so zu gestalten, dass schlanke Arbeitsabläufe vorhanden sind, aber trotzdem genügend Spielraum für Flexibilität jedes Mitarbeiters besteht. Dann sind Kosteneinsparungen sowie Stärkung der Mitarbeiter zum Wohl des Kunden möglich. Dafür stehen wir.



Der Versicherer aus Franken wirbt mit frischer Optik.

Die „neue“ Nürnberger und ihr digitales Zielbild unterscheidet sich ja deutlich vom klassischen Versicherungsgeschäft...

Ralf Michl: Allerdings. Als ich 1989 als Versicherungskaufmann anfang, gab es noch Lochkarten. Die Software war nur Mittel zum Zweck und nicht auf Prozesse und Kundenorientierung abgestimmt. Das Kundenerlebnis war rein analog und mit erheblich längeren zeitlichen Abläufen verbunden. Heutzutage erwartet der Kunde mehr. Amazon etc. machen vor, wie ein Verkaufsprozess zum Erlebnis werden kann. Die Versicherungsbranche muss diesen Weg mitgehen – ohne den scheinbar bewährten Weg zu verlassen. Die Kundenansprüche sind stark unterschiedlich. Das liegt vor allem daran, dass es vielen Menschen Spaß macht, online zu bummeln und einzukaufen. Versicherungen gehören dabei aber selten zu den bevorzugten Recherchezielen. Dennoch will der

digital geprägte Mensch sich online informieren können und einen schnellen unkomplizierten Abschlussprozess erkennen. Die NÜRNBERGER hat die Umsetzung dieses Ansatzes vor zwei Jahren begonnen und treibt ihn weiter voran.

Thomas Pilsberger: Ja. Wenn ich an meine Anfänge in der Branche zurückdenke, wurden Abschlüsse im privaten Sachbereich teilweise noch „per Handschlag“ getätigt. Das war schon kurze Zeit später undenkbar. Die Regulierung, die hier in den letzten Jahren um sich gegriffen hat, und mit der IDD in 2018 nochmals verschärft wird, hat unsere Arbeit im Innen- und Außendienst deutlicher komplexer werden lassen. Dennoch erwarten die Kunden einfache und schnelle Prozesse, das stellt die Mitarbeiter und Strukturen der ganzen Branche vor große Aufgaben. Nicht zuletzt weil wir als Branche ähnlich wie die Banken mit historisch gewachsenen, rein verwaltungsorientierten IT-Strukturen zu kämpfen haben.

„Online“ scheint ja für ziemlich viele das Zauberwort schlechthin zu sein.

Ralf Michl: Das ist richtig. Aber wie soeben erwähnt, wird es auch weiterhin die Kunden geben, die sich mit dem Thema Versicherungen nicht beschäftigen wollen. Das ist die größte Herausforderung der Branche. Der Anteil der jungen Leute, die weniger komplexe Versicherungsprodukte online abschließen, steigt und wird weiter steigen. Ich glaube aber, dass die selben Leute, wenn sie eine Familie gründen und ihre Kinder und Haus absichern möchten, gerne wieder eine Beratung in Anspruch nehmen wollen. Hier sind viele Wege denkbar, die neuen Medien einzusetzen, etwa durch Videoberatung oder Chats. Das wiederum ist ein neues wichtiges Themenfeld für die Mitarbeiter. Es wird wichtiger denn je, dass an diesen Schnittstellen zum Kunden die besten Leute sitzen.

Wieso verlieren die Versicherer hier derart den Faden?

Thomas Pilsberger: Ich würde gar nicht sagen, dass wir den Faden verlieren, er ist einfach etwas länger. Man muss bedenken, dass die Strukturen fast aller Versicherer aus einer reinen Papierverwaltung heraus entstanden sind. Das hat sich in den IT-Systemen wie in den organisatorischen Strukturen manifestiert.

In der Vergangenheit waren, gerade in der Finanzdienstleistungsbranche, viele Unternehmen mit starren Hierarchien und Strukturen gut beraten. Solide Beständigkeit, die man nach außen propagierte, vertrug im Inneren keine dynamischen Veränderungen. Das war wahrscheinlich auch gut so. So waren und sind zum Teil noch heute Infrastrukturen und Denkmuster dieser Unternehmen aufgebaut. IT und Datenspeicherung waren ein notwendiges Übel, Verantwortung wurde zentralisiert, Eigeninitiative war unerwünscht. Ich bin überzeugt viele Leser kennen diese Muster.

Nun kommt plötzlich diese Digitalisierung und jeder soll innovativ, disruptiv und agil sein. Ich bin überzeugt, die meisten könnten es auch, dürfen, trauen Sie sich aber (noch) nicht.

Das Problem wurde vielerorts erkannt und man geht es an. Häufig mit einer Flut an Projekten in denen zum einen die Mitarbeiter sehr gefordert sind und zusätzlich neue und alte Denkmuster stark miteinander konkurrieren.

Hier braucht es vor allem starke Tarifpartner und Organisationen in den Betrieben, um gemeinsam neue Grundlagen für ein faires und produktives Miteinander in einer digitalen Zukunft zu schaffen. Denn Digitalisierung ist keine App oder BigData, Blockchain etc., sie ist vielmehr ein Kulturwandel, der unsere Gesellschaft und die Art, wie wir in Zukunft arbeiten werden, beeinflussen wird.

Werden zu schnelle Erfolge angestrebt?

Thomas Pilsberger: Manchmal vielleicht. Auch ich habe mich schon dabei ertappt. Dann ist es aber vor allem eine Frage der Fehlerkultur, wie man damit umgeht. Bevor ich 2015 zur Nürnberger kam, habe ich unter anderem auch Unternehmen beraten, bei denen es nicht so gut lief oder sogar eine Insolvenz drohte. Bei der Arbeit mit diesen

Unternehmen wurde mir klar: Scheitern ist kein Makel. Und wirklicher Erfolg stellt sich oft erst nach einer Reihe von Fehlschlägen ein, aus denen man lernt wie es nicht geht. Erfolg ist immer nur die Spitze des Eisberges. Über die Fehler, die dorthin geführt haben, redet man nicht gern.

Wie kann ein großes Haus wie die Nürnberger mit der Zeit gehen und zugleich die Mitarbeiter fördern, statt überfordern?

Ralf Michl: Das Arbeitsumfeld ändert sich. Die Zeiten, in denen jemand 30 Jahre lang Anträge eingegeben hat, sind vorbei. Mitarbeiter müssen heute flexibler und offener für Neues sein. Die Unternehmen allerdings müssen Perspektiven bieten, müssen ihre Mitarbeiter mitnehmen auf neuen Wegen. Weiterbildung muss vorangetrieben werden. Und ganz wichtig: Die Unternehmen müssen erkennen, dass aus den eigenen Reihen die besten Ideen kommen können. Die Mitarbeiter müssen die Chance erhalten, sich einzubringen. Es gibt viele motivierte Leute in der Belegschaft, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren und es voran bringen wollen. Die NÜRNBERGER geht mittlerweile neue Wege, bindet die Mitarbeiter viel ein. Das ist ein guter Anfang.

Sehen Sie also die Interessen der Arbeitnehmer gut berücksichtigt?

Thomas Pilsberger: Auf den ersten Blick ja. Die NÜRNBERGER geht, wie Ralf schon gesagt hat, neue Wege in die richtige Richtung. Doch wenn man genau hinsieht, ist es noch ein langer Weg. Ich habe oft das Gefühl, dass es häufig noch am Vertrauen in die Mitarbeiter bzw. am Mut zur Investition in die Mitarbeiter fehlt. In manchen Bereichen sind es teilweise Einzelpersonen, die das Klima positiv oder negativ beeinflussen.

Eins der größten Risiken sehe ich aber nach wie vor unbehandelt, das sind die Folgen der demographischen Entwicklung. In den Unternehmen sind riesige „analoge“ Wissensschätze vorhanden, die in den nächsten Jahren mit der Generation der Babyboomer

rentenbedingt die Unternehmen verlassen werden. Dieses Wissen darf nicht verloren gehen. Hierzu ist ein „Pakt der Generationen“ erforderlich.

Das zweite große Risiko sehe ich darin, dass es Mitarbeiter geben wird, die mit dem Fortschritt eventuell nicht Schritt halten können. Als Gewerkschaft und Tarifpartner müssen wir hier alles dafür tun, diese Gruppe so klein wie möglich zu halten. Hier müssen wir vor allem die Arbeitgeber mit in die Pflicht nehmen. Digital aber sozial, muss hier das Motto sein.

Das gilt aber nicht nur für die NÜRNBERGER. Gerade bei den aktuellen Tarifverhandlungen, die ich in der Tarifkommission begleite, stelle ich immer wieder fest, dass dies ein übergreifendes Phänomen ist. Hier ist noch viel zu tun und es bleibt zu hoffen, dass ich mich hier nicht ertappen muss, zu schnelle Erfolge zu wollen.

Die Franken gelten ja als bodenständig. Sind diese regionalen Wurzeln auch ein Anker für Sie?

Ralf Michl: Die Franken gelten nicht nur als bodenständig – sie sind es. Die regionalen Wurzeln sind für alle Menschen wichtig. Vielleicht ist das in Franken noch mehr ausgeprägt, als anderswo. Nach der einen oder anderen Umstrukturierung bei meinem vorherigen Arbeitgeber, die eine neue Position für mich nahelegte, zog es mich jedenfalls nie in eine andere Stadt.

Also genug Elan und Ideen für den Aufsichtsrat...

Thomas Pilsberger: ...Ja, auf jeden Fall! In Zeiten der Veränderungen muss man aktiv mitgestalten. Ich bin überzeugt, dass das größte Wissen und Engagement, in einem Unternehmen bei dessen Angestellten liegt. Für mich liegt es auf der Hand, dass nur ein selbstbewusster Mitarbeiter mit Freiräumen und einem gesicherten Arbeitsplatz sein Potenzial entfalten kann. Genau diesen Respekt für den Angestellten wünsche ich mir von Unternehmern und Konzernen. Wenn uns die Mitarbeiter bei den Aufsichtsratswahlen im

Februar ihr Vertrauen schenken, fordern wir genau das ein.



Ralf Michl: Definitiv! Die Digitalisierung mit sämtlichen Auswirkungen wird niemand stoppen oder verzögern. Es gilt die neuen Trends gewinnbringend einzusetzen. Vor allem durch den bevorstehenden Fachkräftemangel. Die Belegschaft ist das wichtigste Gut der Unternehmen. Diesen strategischen Ansatz wollen wir einbringen.