



## Gastkommentar

## Untätigkeit wird bestraft



Versicherungsunternehmen haben mit Blick auf die Digitalisierung zu viel Personal an der falschen Stelle, findet **Eckart Eller**.

Die Versicherungswirtschaft in Deutschland mit ihren 529 000 Beschäftigten steht vor einem so tiefgreifenden Wandel, wie ihn diese Branche seit Jahrzehnten nicht erlebt hat. Diese Entwicklung, die durch die Digitalisierung ausgelöst wird, ist unabwendbar und stellt die Versicherungsunternehmen vor die Aufgabe, den Wandel selbst zu gestalten und die nötigen Schlüsse für ihr Geschäftsmodell und ihren Personalbestand zu ziehen.

Das Problem hinsichtlich des Personalbestandes der Assekuranz lässt sich kurz zusammenfassen: zu viel Personal an der falschen Stelle. Das Versicherungsunternehmen von morgen muss in der Lage sein, dem Kunden die Module an die Hand zu geben, so dass dieser seine passgenaue individuelle Lösung zusammenstellen kann. Indes: Auf die Aufgabe von morgen sind die Vertriebsabteilungen der meisten Versicherungsunternehmen von heute nicht eingestellt. Denn die Zeiten, in denen relativ einfache Produkte und Leistungen in nennenswertem Umfang verkauft werden, geht unweigerlich zu Ende. Der Kunde wird immer mehr in der Lage

sein, sich diese Leistungen selbst digital zu besorgen. Doch der Mensch wird nicht überflüssig werden. Im Gegenteil. Dort, wo Bedürfnisse und folglich auch Leistungen immer individueller und komplexer werden, wird die Bedeutung des Menschen wachsen. Die Herausforderung wird darin bestehen, durch eine umfassende Beratung den Bedarf des Kunden zu erfassen und abzudecken. Für die Unternehmen heißt das, dass nur noch ein kleiner Teil der heute in den Vertriebsabteilungen Beschäftigten noch gebraucht wird, die im Vertrieb Verbliebenen aber geschult werden müssen, um die Aufgaben von morgen bewältigen zu können.

Ähnlich verhält es sich mit den IT-Abteilungen und ihrer Aufgabe, IT-Konfigurationen für versicherungstechnische Lösungen bereitzuhalten. Das müssen die Unternehmen künftig nicht mehr durch eigene personal- und kostenintensive Abteilungen erledigen lassen, sie können von außen eingekauft werden. Gleiches gilt für die Beschäftigten in den Abteilungen für Schadensabwicklung, denn die Aufgaben werden sich substantiell verändern: Der Aufwand zur Bearbeitung der Schadensregulierung für einfache Versicherungen wird abnehmen, während die Schadensbearbeitung komplexer Versicherungen mehr Ressourcen verlangt. Auf diese Veränderung müssen sich die meisten Anbieter einstellen.

So steht die Versicherungswirtschaft am Vorabend einer umfassenden Transformation. Und dabei wird der Restrukturierung des Personalbestands eine Schlüsselrolle zukommen. Einige Unternehmen haben erste Schritte eingeleitet, andere warten noch ab. Doch eines ist klar: Die Zeit läuft, Untätigkeit ist keine Option.

**Der Autor ist Vorstandsvorsitzender der Personalberatung Ei-Net Group.** Sie erreichen ihn unter: [gastautor@handelsblatt.com](mailto:gastautor@handelsblatt.com)

”

Die Versicherungswirtschaft steht am Vorabend einer umfassenden Transformation.



Der Verkauf der Elektrosparte ist ein Signal für große Veränderungen bei dem US-Konzern, meint **Thomas Jahn**.

## General Electric

## Erstes Beben

Auf dem Papier liest sich die Nachricht recht nüchtern. Für 2,6 Milliarden Dollar veräußert General Electric seine Sparte ElektrokompONENTEN an den Schweizer Mischkonzern ABB. Aber der Verkauf ist alles andere als ein Alltagsgeschäft. Er ist ein Signal dafür, dass GE ein gravierender Wandel bevorsteht.

Seit August führt John Flannery beim US-Konglomerat die Geschäfte. Recht abrupt musste der langjährige Chef Jeff Immelt seinen Hut nehmen. Die Aktie fällt und fällt, während die Börse boomt. Aktivist Nelson Peltz von Trian sitzt dem Unternehmen im Nacken, fordert Kostenkürzungen und höhere Gewinnmargen - nicht zuletzt in der GE-Sparte, zu der das jetzt verkaufte Elektrifizierungsgeschäft gehörte. Zwei mühsame Jahre verhandelte GE über die Veräußerung. Flannery macht jetzt reinen Tisch und zeigt: Unter ihm scheut sich der Konzern nicht vor Entscheidungen, er krepelt die Ärmel hoch. Geschäfte mit Gewinnmargen von mickrigen 2,1 Prozent müssen weg.

Es wird erst der Anfang sein. Derzeit geht Flannery durch die Bücher von GE, will bis Ende 2018 die Kosten um zwei Milliarden Dollar senken - eine stattliche Summe. Der CEO wühlt das Unternehmen auf und geht auch unbeliebte Schritte, als er jüngst die firmeneigenen Privatjets abschaffte.

Die Einsparung ist im Verhältnis klein, die Signalwirkung aber umso größer. Wenn sich der CEO mit einem Linienflug begnügt, dann sitzen die unteren Reihen bald in der Holzklasse. Zu dem Kulturwandel passt auch seine Entscheidung, den neuen Konzernsitz in Boston weniger groß auszubauen.

Erinnerungen an Jack Welch werden wach. Der legendäre und auch umstrittene Vorstandschef von GE drehte jeden Stein um, feuerte jedes Jahr die schlechtesten zehn bis 15 Prozent der Mitarbeiter. Auch jetzt geistern Gerüchte über starke Einschnitte in der Führungsmannschaft durch die Flure des Mischkonzerns, von „aggressiven“ Kostensenkungen ist die Rede. Es bebt bei General Electric.

**Der Autor ist Büroleiter in New York.**

Sie erreichen ihn unter: [jahn@handelsblatt.com](mailto:jahn@handelsblatt.com)



„Das ist, wie wenn man einen Lauf absolviert und gleichzeitig auf Diät ist.“

**Mark Schneider**, neuer Nestlé-Chef, will den Umsatz kräftig steigern und per Kostensenkung die Gewinnspanne erhöhen.



„Wenn der Einstieg am Ende gelingt, dann hat dies keine Konsequenzen für die Mitarbeiter von Uniper.“

**Pekka Lundmark**, Chef des finnischen Versorgers Fortum, sucht für seine Übernahmepläne die Unterstützung der Arbeitnehmer des Düsseldorfer Konzerns.

WITTERS, REUTERS, REUTERS