

Prof. Dr. Timo Meynhardt / Markus Rosenbaum / Dr. Pepe Strathoff

# (Gemeinwohlorientierter) Purpose als mächtiges Instrument im Management von Versicherungsunternehmen

## Purpose

Der Begriff „Purpose“ hat sich als Anglizismus in der deutschen Sprache etabliert; er umschreibt gleichermaßen Absicht, Zweck und Bestimmung für das Dasein eines Unternehmens; gesamthaft wird damit die Frage der Existenzberechtigung und Sinnstiftung von Organisationen berührt, die sich eben gerade nicht allein aus dem Geschäftszweck heraus ergibt. Eine attraktive Antwort auf die Frage nach dem Warum und Wozu hat vielfältige wünschenswerte Konsequenzen, wie motivierte Mitarbeitende (inkl. Führungskräfte/Topmanagement), vom Anbieter überzeugte Kundinnen und Kunden sowie nicht zuletzt ein gesellschaftliches Umfeld, in dem die Leistungsfähigkeit Anerkennung findet.

Wird das Purpose-Konzept ganz allgemein auf die Assekuranz angewendet, so liegt auf den ersten Blick die Vermutung nahe, dass Absicht, Zweck und Bestimmung von Versicherungsunternehmen fatal sein müssen – schließlich „genießen“ Versicherungsunternehmen gemeinhin einen höchst zweifelhaften Ruf. Die Assekuranz gehört insgesamt zu den unattraktivsten Branchen überhaupt – was durch empirische Untersuchungen immer wieder belegt wird.

Auf einen zweiten Blick lassen sich Absicht, Zweck und Bestimmung von Versicherungsunternehmen dagegen – gemessen am Image – erstaunlich gut und vergleichsweise leicht bestimmen und formulieren. Das hat etwas mit dem Geschäftsmodell von Versicherungsunternehmen und dem Versicherungsprodukt als solchem zu tun, deren Kern im Risikotransfer vom Versicherungsnehmer auf das Versicherungsunternehmen liegt. Dieser Transfer bewirkt, dass Versicherungsnehmer potenzielle Schadenlasten, insbesondere solche, die existenziell sind, nicht mehr selbst zu tragen haben und diese Schäden stattdessen von Versicherungsunternehmen geleistet werden – die dazu in der Lage sind, weil sie i.d.R. feste Prämien von allen Versicherungsnehmern inkassieren, auch von der großen Mehrheit derjenigen, die keine Schäden erlitten haben. Letztlich organisieren die Versicherungsunternehmen damit Kollektive, in deren

Rahmen sich Individuen gegenseitig gegen Unwägbarkeiten und damit verbundene existenzielle Risiken absichern können.

## Versicherungswirkung ist Purpose-Fluch und Purpose-Segen

Mit Blick auf den Purpose ergibt sich aus dem Geschäftsmodell von Versicherungsunternehmen also eine Art Paradoxon: Einerseits lastet eine Art Fluch auf Versicherungsunternehmen, weil i.d.R. ihre Leistungen erklärungsbedürftig und abstrakt sind, die Preiswürdigkeit nicht nachvollzogen werden kann und weitere Informationsasymmetrien zwischen Anbieter und Nachfrager häufig einen beiderseitigen Vertrauensverlust zur Folge haben. (Im Übrigen haben Versicherungsunternehmen mit ihrer konkreten Ausgestaltung des Geschäftsmodells in der Vergangenheit sicher auch nicht zu jeder Zeit alles richtig gemacht.)

Andererseits lässt sich mit Fug und Recht behaupten, dass im Versicherungsgeschäftsmodell auch ein Purpose-Segen liegt:<sup>1</sup> Zunächst entfaltet Versicherung einen sehr konkreten Nutzen beim individuellen Kunden, weil sich für diesen die Existenzsicherheit und (damit) die Kreditwürdigkeit erhöht und weil eigene (größere) finanzielle Reserven für den Fall von Schäden nicht mehr gehalten werden müssen; auch der psychologische Effekt des „Sich-sicher-Fühlens“ entfaltet unmittelbaren individuellen Nutzen.

Darüber hinaus wohnen dem Geschäftsmodell aber a priori auch Nutzenaspekte inne, die auf die Gesellschaft in Summe – hier im Folgenden Gemeinwohlbeitrag (in der Forschung: Public Value) genannt – wirken: Hierzu zählt beispielsweise, dass durch Versicherung Folgeschäden bei Lieferanten, Abnehmern und Drittgeschädigten verhindert oder begrenzt werden, dass (bei entsprechenden Vertragsinhalten) Anreize zur Schadenverhütung gesetzt werden, dass Wachstum, technischer Fortschritt und generell volkswirtschaftliche Kapitalbildung gefördert werden und es insgesamt zu einer Entlastung der öffentlichen Hand kommt.

Versicherungen haben, bei genauerer Betrachtung, schon immer eine wichtige Rolle zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen („Grand Challenges“) gespielt – so leisten Kranken- und Lebensversicherung beispielsweise seit jeher eine wesentlich stützende Rolle für das Sozialsystem. Und aktuell ist die Branche mit ihren diversen und zunehmend signifikanten ESG-Initiativen aktiv darum bemüht, einen Teil zur Lösung der Menschheitsherausforderung einer nachhaltigen Entwicklung beizusteuern. Zusammen mit der EU-Taxonomie und den Sustainable Development Goals werden Anpassungs- und Innovationsprozesse in der Branche ausgelöst.

## Purpose muss „nach außen“ glaubwürdig mit dem Gemeinwohlbeitrag verknüpft werden ...

Dass wir hier insbesondere den gesellschaftlichen Nutzen von Versicherung betonen, kommt nicht von ungefähr. Denn wir meinen, dass die Auseinandersetzung mit dem Purpose nur dann glaubwürdig und gewinnbringend ist, wenn dieser mit eben jenem gesellschaftlichen Nutzen, mit dem Gemeinwohlbeitrag, verknüpft wird. Die Frage nach dem „Warum“ wird damit um ein „Wozu“ ergänzt und konkret gemacht. Der Purpose der Bundeswehr „Wir. Dienen. Deutschland.“ zeigt plastisch, wie die Anbindung an ein konkretes Gemeinwohlbezugssystem (hier: Deutschland) gelingt. Es ist der Gemeinwohlbezug, der den Purpose dann auch von anderen „Statements“ (Vision, Mission, Werbeslogans etc.) unterscheidet und damit eine grundsätzlichere Perspektive nach der gesellschaftlichen Funktion in den Blick nimmt.

Hier zeigt sich, dass der Purpose eben mehr als eine „Managementmode“ ist, son-

Prof. Dr. Timo Meynhardt  
Handelshochschule Leipzig, HHL  
Markus Rosenbaum  
LF Gruppe/Versicherungsforen Leipzig  
Dr. Pepe Strathoff  
Universität St. Gallen, HSG

## „Purpose ist mehr als eine ‚Management-mode‘, sondern kann tatsächlich helfen, die Organisation in einer Zeit von Krisen und Orientierungslosigkeit (zurück) auf ihren gesellschaftlichen Zweck zu führen“

den tatsächlich helfen kann, die Organisation in einer Zeit von Krisen und Orientierungslosigkeit (zurück) auf ihren gesellschaftlichen Zweck zu führen. In vielen Fällen geht dies einher mit einer Rückbesinnung auf den Gründungszweck der Unternehmen. So wurden viele Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit mit einem gemeinwohlorientierten Satzungszweck ge- und begründet. Als Beispiel sei hier aus der (zwischenzeitlich modernisierten) Satzung der HUK-COBURG a.G., der Obergesellschaft im HUK-Konzernverbund zitiert, in der es heißt, dass der Versicherungsverein das Ziel verfolge, den Angehörigen des Öffentlichen Dienstes „bedarforientierten“ Versicherungsschutz „zu günstigen Konditionen“ zu bieten.

In der Praxis gilt es oftmals also weniger, einen Purpose „zu erfinden“ – vielmehr geht es um die Herausarbeitung, Sichtbarmachung und Verdichtung eines bereits latent oder explizit vorhandenen, doch oftmals etwas in den Hintergrund gerückten, Unternehmenszwecks. Am Angang von Purpose-Projekten steht daher in der Regel ein Blick in die Geschichte des Unternehmens: Gibt es einen „wiederzubelebenden“ Satzungszweck? Eine inspirierende Gründerfigur? Eine besondere Beziehung zum Standort? Ansatzpunkte für einen authentischen, zukunftsweisenden, am Gemein-

wohlbeitrag orientierten Purpose finden sich oft in der Historie – keine Zukunft ohne Herkunft.

Als Zwischenfazit: Die gewinnbringende Beschäftigung mit dem Purpose erfordert dessen Verknüpfung mit dem Gemeinwohlbeitrag. Dies impliziert keine Erfindung von etwas Neuem, sondern bedeutet in der Praxis vielmehr eine Wiederentdeckung des bzw. Rückbesinnung auf den Unternehmenszweck. Die so erreichte Einbindung in ein größeres Ganzes verleiht dem Purpose sodann kommunikative Relevanz nach außen – es geht eben nicht um das im sprichwörtlich eigenen Saft schmorende Unternehmen, sondern um die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen – sowie Glaubwürdigkeit nach innen: Weil der Purpose nicht wahrgenommen wird als neuestes abstraktes Konzept von der Vorstandsetage, sondern als authentische Sichtbarmachung des latent bereits immer vorhandenen Unternehmenszwecks.

### ... und nach „innen“ konsequent implementiert werden

In diesem Abschnitt beschäftigen wir uns mit der Frage, wie Versicherungen denn nun zum gemeinwohlorientierten Purpose kommen und vor allem, wie dieser in der Organisation implementiert werden kann, um Wirkung zu entfalten. Dabei sei zunächst angemerkt, dass die Purpose-Arbeit nicht als one-off gewissermaßen „erledigt“ werden kann, sondern für das Versicherungsunternehmen immer bedeutet, sich in einem mehrstufigen Verfahren auf die Reise zu machen.<sup>2</sup>

Am Anfang steht die Definition des Purpose. Diese kann über verschiedene Verfahren – vom Workshop mit dem Topmanagement bis zur wissenschaftlich gestützten Stakeholderbefragung – erfolgen. Wichtig ist, dass der Purpose, wie im obenstehenden Abschnitt herausgearbeitet, einen glaubwürdigen Gemeinwohlbezug hat. Zudem sollte der Purpose eine passende „Flughöhe“ (im Sinne von Abstraktion vs. Konkretheit) aufweisen. Die Wahl des Verfahrens zur Ableitung des Purpose hängt vor allem davon ab, wie weit die Beschäftigung mit Purpose-Gedanken in der Organisation bereits gediehen ist. Oftmals gibt es Vorarbeiten, auf denen aufgesetzt werden kann.

Zentral ist aber, und darum soll es im Folgenden gehen, wie der Purpose, sobald er in Form eines Purpose-Statements in verdich-

teter Form vorliegt, in der Organisation implementiert werden kann. Denn Purpose ist kein „Hebel“, an dem das Management einfach ziehen kann, um Veränderungen herbeizuführen. Vielmehr muss der Purpose tief in der Organisation verankert werden, somit deren Identität, gesellschaftliche Rolle und Werte prägen, um am Ende handlungsleitend zu werden. Der Purpose entfaltet seine Wirkung, indem er eine bedeutungsvolle Verbindung schafft zwischen der alltäglichen Arbeit der einzelnen Mitarbeitenden und ihren Werten sowie dem Gemeinwohlbeitrag der Organisation. Der Purpose wird handlungsleitend, wenn er dabei als authentisch, inspirierend und Orientierung-stiftend wahrgenommen wird.

Einerseits gilt es, den Purpose auf Topmanagementebene mit der Geschäftsstrategie zu verschränken. Dies erfordert, dass der gesamte Vorstand an Bord ist und an einem Strang zieht. Eine enge Verschränkung von Purpose und Strategie kann beispielsweise erreicht werden, indem die Strategieentwicklung basierend auf dem Purpose erfolgt, oder indem aus der Strategie abgeleitete Initiativen durch einen Purpose-Filter laufen. In jedem Fall sollte die Strategieentwicklung damit immer auch durch die Linse des Gemeinwohlbeitrags betrachtet werden.

Basierend auf der Definition des Purpose und Verschränkung mit der Geschäftsstrategie erfolgt sodann die Implementierung des Purpose in der Organisation. Diese beinhaltet die Vermittlung von Purpose-Wissen, die Bestimmung des Purpose-Beitrags von Mitarbeitenden/Abteilungen sowie die Messung des Purpose-Fortschritts über passende Kennzahlen.

### Bekannt und erlebbar machen

Zunächst ist es zentral, den Purpose in der Organisation bekannt und erlebbar zu machen. Für diese Vermittlung von Purpose-Wissen sollte das Topmanagement dieses immer wieder kommunizieren und dabei vor allem auch explizit verdeutlichen, wie der Purpose konkrete Managemententscheidungen auf Vorstandsebene beeinflusst. In dieser Phase bieten sich verschiedene Veranstaltungsformate an, in denen der Purpose kommuniziert und auch inszeniert wird (z.B. Townhalls, Führungskräftekonferenzen, Produktion eines Purpose-Films etc.).

Hier sind vor allem auch die Führungskräfte aller Ebenen – vom Vorstand bis zu

den Teamleitungen – gefragt, das Thema Purpose immer wieder auf die Tagesordnung zu bringen, damit der Purpose für die gesamte Organisation sichtbar wird und sich in der alltäglichen Kommunikation und im Handeln manifestiert.

### *Der Beitrag des Einzelnen*

Während es in der Phase der Vermittlung von Purpose-Wissen vor allem auf Top-down-Kommunikation und Konsistenz ankommt, wird dies mit der Bestimmung des Purpose-Beitrags um ein kraftvolles Bottom-up-Element ergänzt. Zentral ist hier die Frage, wie verschiedene Unternehmensbereiche und einzelne Mitarbeitende mit ihrer Arbeit einen Beitrag zum Purpose des Unternehmens – und damit mittelbar auch zum Gemeinwohl – leisten. Für ein Versicherungsunternehmen bedeutet dies beispielsweise, in den verschiedenen Bereichen, wie Vertrieb, Underwriting, Kundenbetreuung, Schadenmanagement etc., Workshops durchzuführen, in denen durch die Bereiche selbst definiert wird, wie ihr jeweiliges spezifisches Aufgabenfeld zum Purpose beiträgt.

In einer weiteren Ausbaustufe sollten dann auch die Mitarbeitenden befähigt werden, darüber zu reflektieren, wie sie mit ihrer Arbeit individuell zum Purpose beitragen und wie der Purpose der Organisation mit den für sie handlungsleitenden persönlichen Werten interagiert. Hier sind vor allem dezentrale Formate im kleineren Rahmen und Ressourcen zur Selbstreflexion hilfreich sowie „Train the trainer“-Programme für Teamleiterinnen und Teamleiter.

Gelingt über die Bestimmung des individuellen Purpose-Beitrags eine Internalisierung des Purpose, so können die Mitarbeitenden ihrer Arbeit mehr persönliche Bedeutung zuschreiben, was mit steigenden Werten in den Dimensionen Engagement, Motivation und Loyalität einhergeht. Dies trägt nicht nur zur Motivation der oder des Einzelnen bei, sondern entfaltet dann auch eine positive Strahlkraft auf Kolleginnen und Kollegen, auf Kundinnen und Kunden sowie auf andere Stakeholder.

### *Fortschritt sichtbar machen*

Abschließend sollte ein System etabliert werden, um den Purpose-Fortschritt sichtbar zu machen. Dies kann durch den Rückgriff auf bereits erhobene Kennzahlen erfol-

gen, die einen guten Proxy für den Fortschritt bei der Erreichung des Purpose bilden. So kann eine schnellere Schadenbearbeitung beispielsweise einen positiven Hinweis auf die Erreichung eines Purpose bieten, der ein kollektives und individuelles Sicherheitsgefühl („peace of mind“) der Kundinnen und Kunden in den Mittelpunkt stellt. Darüber hinaus können zusätzliche Daten erhoben werden – beispielsweise zur Veränderung der Wahrnehmung des Unternehmens durch Öffentlichkeit und Kunden und aus interner Sicht zur Frage, wie gut der Purpose in der Organisation bekannt ist und ob er auch tatsächlich gelebt wird.

Bei der Messung des Purpose-Fortschritts empfiehlt sich ein Ansatz mit Augenmaß – es geht um ein grundsätzliches Verständnis, ob Fortschritte erzielt werden oder ob allenfalls weitere/andere Maßnahmen ergriffen werden sollten. Eine „Kennzahlenschlacht“ sollte unbedingt vermieden werden.

Als Zwischenresümee: Der (gemeinwohlorientierte) Purpose wird definiert und in einem Purpose-Statement verdichtet. Sodann obliegt es dem Topmanagement (und nachgelagert den anderen Managementebenen), das Purpose-Wissen durch Top-down-Kommunikation in der Organisation zu vermitteln und damit greifbar und relevant zu machen. Dieser Prozess wird um einen Bottom-up-Ansatz des Purpose-Beitrags ergänzt, in dem einzelne Bereiche und Mitarbeitende für sich transparent machen, wie sie mit ihrer Arbeit zum Purpose beitragen. Dadurch kann eine Internalisierung des Purpose erreicht werden. Schließlich sollte ein pragmatisches Controllingsystem zum Purpose-Fortschritt etabliert werden.

Durch die Kombination und consequente Umsetzung dieser Implementierungsmaßnahmen kann der Purpose seine volle Wirkung entfalten und zu einem echten Leitstern für die Organisation werden. Ohne diesen wird es immer schwerer, in einer komplexen Welt die Übersicht zu behalten und Entscheidungen nachvollziehbar zu machen – nach innen und nach außen.

### **Fazit: Purpose gut, alles gut?**

Mit diesem Aufsatz möchten wir warnen und werben. Warnen möchten wir davor, Purpose als einfaches Allheilmittel für alle Herausforderungen der Versicherungsbranche – von Imageproblemen bis hin zur Digitalisierung – zu positionieren. Eine sol-

„Warnen möchten wir davor, Purpose als einfaches Allheilmittel für alle Herausforderungen der Versicherungsbranche – von Imageproblemen bis hin zur Digitalisierung – zu positionieren“

che Herangehensweise würde unweigerlich dazu führen, das Thema zu verbrennen und schnell in die schon gut gefüllte Schublade obsoleter Managementmoden zu verräumen. Warnen möchten wir auch davor, die Purpose-Orientierung als Schönwetterkonzept zu betrachten, das in stürmischen Zeiten nicht taugt. Denn gerade angesichts der enormen Herausforderungen in der Assekuranz erweist sich Purpose als attraktiver Ansatz zur Komplexitätsbewältigung.

Werben möchten wir daher für eine ernsthafte Auseinandersetzung mit dem Purpose – mit glaubwürdiger Anbindung an das Gemeinwohl und consequenter Implementierungsarbeit in die Organisation hinein. Dann besteht enormes Potential für Unternehmen der Versicherungswirtschaft. Wann machen Sie sich auf die Reise?

<sup>1</sup> Siehe zu den nachfolgenden einzel- und gesamtwirtschaftlichen Nutzenaspekten Farny, Dieter: *Versicherungsbetriebslehre*, 5. Aufl., Karlsruhe 2011, S. 96 f.

<sup>2</sup> In den folgenden Ausführungen orientieren wir uns an Álvaro Lleó de Nalda, Alex Montaner, Amy C. Edmondson, & Phil Sotok: *Unlock the Power of Purpose* (2022): *MIT Sloan Management Review*, 63(4), pp. 20-23.