

# Unternehmensinkubatoren in der Versicherungswirtschaft: Strukturelle und organisatorische Herausforderungen

## 1. Grundlegende Veränderungen in der Versicherungswirtschaft

Digitalisierung und Globalisierung der Wirtschaft machen auch vor der Versicherungsbranche keinen Halt und konfrontieren diese mit einer zunehmenden Markt- und Wettbewerbsdynamik. Diese Kräfte können zwar auch eine große Chance zur Erlangung neuer Wettbewerbsvorteile darstellen, jedoch sehen sich die meisten Versicherungsunternehmen nicht in der Lage, auf die vorherrschende Situation adäquat zu reagieren. Als größte Herausforderung wird in der Branche dabei die Schwerfälligkeit der Unternehmen genannt. Die Gründe für diese Schwerfälligkeit sind unter anderem in der seit Langem komfortablen Marktposition der Versicherer zu sehen. So mussten Produkte, Prozesse und Strukturen über viele Jahre nicht wesentlich verändert und weiterentwickelt werden, sondern konnten ohne größere Anpassungen problemlos dazu beitragen, den Anforderungen von Kunden, Geschäftspartnern und Aufsicht optimal zu entsprechen.

Bestätigt durch ihren wirtschaftlichen Erfolg wurden neue Entwicklungen in angrenzenden Märkten von der Versicherungswirtschaft oftmals ignoriert. Statt Produkte, Prozesse und Strukturen weiterzuentwickeln, wurde Existierendes so lange wie nur möglich aufrechterhalten und ausgeschöpft. Waren die Unternehmen mit diesem Denkmuster in der Vergangenheit durchaus erfolgreich, ist es in einer dynamischen Wirtschaft, wie wir sie heute erleben, nicht mehr erfolgversprechend. Statt auf Bewährtes zu setzen, müssen Versicherer neues Wissen entwickeln und dieses anschließend mit Bestehendem kombinieren sowie in innovative Lösungen transformieren. Die Verlagerung von der seit vielen Jahren praktizierten Ausschachtung des bestehenden Wissens hin zu einer mit Unsicherheiten belegten Exploration neuen Wissens fällt vielen Versicherungsunternehmen jedoch schwer. Aus diesem Grund müssen die Unternehmen neue Wege finden, um dieser Herausforderung zu begegnen.

## 2. Unternehmensinkubatoren zur För-

## derung neuen Wissens

Unternehmensinkubatoren stellen ein mögliches Instrument dar, um neues Wissen für etablierte Unternehmen zu generieren und dieses während der Inkubationsphase weiterzuentwickeln. Haben sich Unternehmensinkubatoren bereits Anfang der 1980er-Jahre insbesondere innerhalb der Technologie- und Fertigungsindustrien etabliert, gewinnen sie durch die Digitalisierung auch zunehmend in anderen Branchen - wie beispielsweise der Versicherungswirtschaft - an Relevanz.

Grundsätzlich handelt es sich bei Unternehmensinkubatoren um neu gegründete Organisationseinheiten von etablierten Unternehmen. Die Unternehmen gründen die Einheiten dabei bewusst losgelöst von bestehenden Geschäftseinheiten, damit unbeeinträchtigt der Einflüsse des Mutterunternehmens neues Wissen erzeugt und Innovation vorangetrieben werden kann. Dabei ist wesentlich, dass nach der Generierung des Wissens innerhalb des Inkubators diese Kenntnisse den operativen Geschäftseinheiten des Mutterunternehmens zugänglich gemacht werden, damit die Geschäftseinheiten auf dieser Basis ihre Produkte und Prozesse weiterentwickeln können.

Das neue Wissen entstammt dabei nicht dem Unternehmensinkubator selbst. Vielmehr stellt der Inkubator lediglich den Raum dar, in welchem sich das Wissen entfalten kann und weiterentwickelt wird. Die Quellen des Wissens bilden hingegen Teams des Mutterunternehmens oder externe Gründerteams. Wenn die Teams über aussichtsreiche Ideen verfügen, dürfen sie im Rahmen der Weiterentwicklung ihrer Ideen zumeist die Räumlichkeiten des Inkubators beziehen und erhalten neben infrastruktureller Unterstützung auch Unterstützung in Form von persönlicher Betreuung und Zugang zu den Leistungen und zum Netzwerk des Mutterunternehmens.

Durch die persönliche Betreuung haben die Mitarbeiter des Unternehmensinkubators dabei tiefgehende Einblicke in die Entwicklung der einzelnen Ideen und können

auf diesem Wege zielgerichtet neues Wissen aufbauen und dieses den Geschäftseinheiten des Mutterunternehmens zur Verfügung stellen. Bei besonders vielversprechenden Ideen kann in der Regel auch direkt zwischen den Teams und den Geschäftseinheiten vermittelt werden, sodass einen direkten Kontakt und Wissenstransfer etabliert wird.

### Abbildung 1: Verlauf der Inkubation

Die Absicht des etablierten Unternehmens, mit dem Inkubator in erster Linie erfolgskritisches Wissen zu absorbieren, wirkt auf viele Teams zunächst abschreckend und stellt auch in Theorie und Praxis ein reales Risiko dar. Trotz dieser Risiken überwiegen jedoch oft die Vorteile für die Teams. Existieren zwar neben Unternehmensinkubatoren auch unabhängige Inkubatoren, welche Gründerteams mit Unterstützungsleistungen bei der Weiterentwicklung ihrer Ideen fördern, ist das Alleinstellungsmerkmal von Unternehmensinkubatoren insbesondere in den komplementären Ressourcen des Mutterunternehmens zu sehen. So können die Gründerteams von der Bereitstellung komplementärer Ressourcen profitieren und die Entwicklung ihrer Idee zielgerichtet vorantreiben.

Als ein Beispiel für eine wertvolle Unterstützungsleistung im Versicherungsumfeld kann beispielsweise der Zugang zum Außendienst eines Versicherungsunternehmens genannt werden. Durch diesen Zugang können selbst in einer frühen Entwicklungsphase befindliche Gründerteams ihre Versicherungsprodukte einer breiten Masse zugänglich machen.

#### Michael Kötting

Der Autor ist Senior Consultant bei zeb und befasst sich mit IT-Strategien und IT-Transformationen von Versicherungsunternehmen. Daneben ist er externer Doktorand am Lehrstuhl für Unternehmensgründungen und Unternehmertum der Universität Hohenheim.

#### Dr. Jan Hendrik Sohl

Als verantwortlicher Partner bei zeb befasst sich Dr. Jan Hendrik Sohl mit IT-Strategien und IT-Transformationen im Versicherungssektor.

Mit einem Blick auf die Praxis lassen sich auch im deutschen Versicherungsmarkt zahlreiche Beispiele für Unternehmensinkubatoren finden. So kann unter anderem "Allianz X" angeführt werden. Bei dem Programm der Allianz handelt es sich um einen 430 Millionen Euro schweren Inkubator, welcher das Ziel hat, innovative Ideen im versicherungsnahen Umfeld zu fördern. Doch stellt die Allianz mit ihren Bemühungen keine Ausnahme dar. Vielmehr fällt es gegenwärtig schwer, ein Unternehmen im Versicherungssektor zu finden, welches nicht mit einer ähnlich gelagerten Organi-

"Wenn auch wenn Unternehmensinkubatoren in der Theorie ein vielversprechendes Innovationswerkzeug darstellen, muss mit einem Blick in die Vergangenheit festgestellt werden, dass branchenübergreifend etwa ein Drittel aller Unternehmen mit der praktischen Umsetzung von Unternehmensinkubatoren gescheitert ist"

sationseinheit Innovation aktiv fördern möchte. Die Modelle der Versicherer unterscheiden sich dabei jedoch stark: Während die Großen der Branche wie Allianz, AXA oder auch Munich Re auf eigene Einheiten setzen können, können bzw. möchten sich insbesondere kleine und mittlere Versicherer diesen Luxus nicht leisten. Um dennoch Zugang zu interessanten Ideen und Konzepten zu erhalten, können sich diese an Gemeinschaftsprojekten wie "WERK1" beteiligen.

Trotz der gegenwärtigen Euphorie muss die Nachhaltigkeit von Unternehmensinkubatoren kritisch betrachtet werden. Denn auch wenn Unternehmensinkubatoren in der Theorie ein vielversprechendes Innovationswerkzeug darstellen, muss mit einem Blick in die Vergangenheit festgestellt werden, dass branchenübergreifend etwa ein Drittel aller Unternehmen mit der praktischen Umsetzung von Unternehmensinkubatoren gescheitert ist. So mussten die meisten Inkubatoren bereits nach kurzer Zeit wieder eingestellt werden, da diese nicht den erhofften Wertbeitrag für das Mutterunternehmen generieren konnten. Neben den Erwartungen des Mutterunternehmens wurden darüber hinaus auch vielfach die Erwartungen der Gründerteams enttäuscht. Sollen diese Zahlen auch nicht als Abschreckung herangezogen werden, sind sie dennoch als Indikator für die Komplexität von Unternehmensinkubatoren zu verstehen.

als Zitat

### 3. Unternehmensindividuelle Ausgestaltung von Inkubatoren

Einen Komplexitätstreiber von Unternehmensinkubatoren stellt deren hoch individuelle Ausgestaltung dar. Dies belegt auch ein Blick auf die wissenschaftliche Literatur. So wird selbst dort Abstand von einer allgemeingültigen Definition genommen. Die Arbeiten und Konzepte rund um Unternehmensinkubatoren sind daher vielmehr als Leitplanken zu verstehen, an welchen sich Unternehmen bei der praktischen Umsetzung orientieren können. Ein erfolgversprechendes Universalkonzept existiert nicht. Es muss somit jedes Versicherungsunternehmen individuell entscheiden, welche Ausgestaltung des Inkubators zu wählen ist, damit dieser den Bedürfnissen des Unternehmens gerecht werden kann.

Die Vernachlässigung der individuellen

Ausgestaltung war insbesondere in der Vergangenheit ein wesentlicher Grund für das Scheitern vieler Programme. So ist es den Unternehmen nicht gelungen, eine ihrer Zielsetzung entsprechenden Ausgestaltung des Inkubators zu definieren und umzusetzen. Eben aufgrund dieses Umstandes konnten gesteckte Erwartungen vielfach nicht erfüllt werden, da die Ausrichtung des Inkubators die Erfüllung der Ziele schlicht nicht ermöglichte.

Sind in der Praxis auch vereinzelt rein finanzielle Absichten mit dem Aufbau eines Unternehmensinkubators verbunden, fokussiert dennoch die Mehrheit der etablierten Unternehmen eine strategische Ausrichtung. Dabei gilt es allerdings auch strategische Zielsetzungen differenziert zu betrachten. Wesentlich ist dabei die Frage, ob mithilfe des Inkubators primär das bestehende Kerngeschäft weiterentwickelt oder ob das Wissen zum Vorstoß in angrenzende beziehungsweise neue Geschäftsfelder genutzt werden soll. Ausgehend von der Beantwortung dieser Frage lässt sich die Gestaltung des Inkubators bereits grob skizzieren. So kann beispielsweise abgeleitet werden, ob die geförderten Teams primär internen oder externen Ursprungs sein sollten und wie autonom der Unternehmensinkubator vom Mutterunternehmen und den operativen Geschäftseinheiten agieren sollte.

### 4. Wissenstransfer als wesentliche Herausforderung

Ein viel beobachtetes Problem in der Praxis stellt der Transfer des Wissens vom Gründerteam über die Mitarbeiter des Inkubators hin in die operativen Geschäftseinheiten des etablierten Unternehmens dar. Verbunden mit dem mangelhaften Transfer des Wissens sind oftmals enttäuschende Ergebnisse, welche zur Aufgabe des Inkubators führen können. Bei der Analyse der Probleme fällt in der Regel auf, dass diese in der fehlerhaften Ausrichtung des Inkubators begründet liegen. Das Problem schließt somit an die Erkenntnisse des vorausgegangenen Abschnitts an: Demnach sollte der Grad der Autonomie des Inkubators abhängig von seiner Zielsetzung gemacht werden. So wird es Versicherungsunternehmen bei einer hohen Autonomie des Inkubators nur erschwert gelingen, neues Wissen zur Förderung des bestehenden Kerngeschäfts zu entwickeln. Ebenso werden sich innovative Ideen zur Erschließung neuer Geschäftsfelder nur mit großen

Mühen bei einem geringen Grad an Autonomie realisieren lassen. Diesen Zusammenhängen müssen sich Versicherer bei der Errichtung eines Inkubators bewusst sein.

Inkubatoren agieren somit in einem Spannungsfeld zwischen den Vor- und Nachteilen geringer und hoher Autonomie. Hat auch die wissenschaftliche Literatur für das dargestellte Dilemma noch keine Lösung gefunden, kann dennoch durch eine klare Zielformulierung eine Präferenz zwischen hoher Autonomie (gutes Innovationsklima, schlechte Anbindung an Geschäftseinheiten) und geringer Autonomie (schlechtes Innovationsklima, gute Anbindung an Geschäftseinheiten) getroffen werden.

Abbildung 2: Darstellung des Spannungsfelds

#### 4.1 Evolutionäre Entwicklung des bestehenden Kerngeschäfts

Möchten Versicherungsunternehmen durch den Einsatz des Inkubators insbesondere ihr bestehendes Kerngeschäft stärken, empfiehlt sich der Rückgriff auf interne Teams und eine enge Anbindung des Unternehmensinkubators an das Mutterunternehmen. So sind interne Mitarbeiter bereits mit dem Kerngeschäft des Unternehmens vertraut und haben oftmals bereits eine Vorstellung davon, wie das Geschäft mithilfe neuer Ideen weiterentwickelt werden könnte. Werden die Mitarbeiter während ihres Arbeitsalltags an der Weiterverfolgung dieser Ideen gehindert, bietet ihnen der Inkubator genügend Raum zur Entfaltung und Weiterentwicklung. Zeichnet sich während der Entwicklung ab, dass die Idee einen Wertbeitrag für die operativen Geschäftseinheiten leisten kann, kann das gewonnene Wissen in die Einheiten transferiert und dort genutzt werden.

Um Fehlentwicklungen zu vermeiden und den Bedürfnissen der Geschäftseinheiten gerecht zu werden, empfiehlt sich darüber hinaus ein geringer Grad an Autonomie des Inkubators. Durch die geringe Autonomie können die Teams immer noch weitestgehend ungehindert ihre Ideen verfolgen, während gleichzeitig die Geschäftseinheiten eingeschränkt Einfluss nehmen können. Kann auf dem beschriebenen Wege das bestehende Kerngeschäft zielgerichtet weiterentwickelt werden, sind in diesem Modell revolutionäre Innovationen eher nicht zu erwarten.

#### 4.2 Revolutionäre Entwicklung neuer Geschäftsfelder

Sollen mithilfe des Unternehmensinkubators bewusst angrenzende oder neue Geschäftsfelder entwickelt werden, sollten vor allem externe Gründerteams im Rahmen der Inkubationsphase gefördert werden. Externe Gründerteams agieren unbeeinflusst des bestehenden Geschäfts und können auf diesem Wege ohne geistige Blockaden innovative Ideen vorantreiben. Um diesen Innovationsgeist nicht negativ zu beeinträchtigen, sollte der Inkubator einen möglichst hohen Grad an Autonomie aufweisen.

Auf diesem Wege wird verhindert, dass die bestehenden Geschäftseinheiten auf Entwicklungen innerhalb des Inkubators Einfluss nehmen können. Dies ist insbesondere bei revolutionären Ideen von Vorteil, welche sogar das bestehende Geschäftsmodell des Versicherungsunternehmens attackieren könnten. Bestandswahrer könnten bei Kenntnisnahme dieser Entwicklungen durchaus negativen Einfluss ausüben wollen. Entscheidet sich ein Versicherer für dieses Modell, muss er zur Kenntnis nehmen, dass die Entwicklungen innerhalb des Inkubators weniger planbar und beeinflussbar sind als im evolutionären Modell.

Zusammenfassend lässt sich somit schlussfolgern, dass für die evolutionäre Weiterentwicklung des Kerngeschäfts auf interne Teams zurückgegriffen werden sollte und eine enge Anbindung des Unternehmensinkubators an das Versicherungsunternehmen sinnvoll ist. Auf diesem Wege kann beispielsweise neu gewonnenes Wissen um innovative Versicherungsprodukte ohne große Umwege den Aktuariaten des Hauses zugänglich gemacht werden.

Sind Versicherungsunternehmen jedoch auf der Suche nach grundlegend neuen Konzepten, sollte ein Ansatz mit externen Gründerteams und mit einem hohen Grad an Autonomie in Betracht gezogen werden. In diesem Fall ist es dem Versicherungsunternehmen auch möglich, revolutionäre Entwicklungen voranzutreiben. Unabhängig des konkreten Modells müssen sich die Unternehmen jedoch bewusst sein, welche Konsequenzen mit diesen einhergehen und welche Erwartungshaltung angebracht ist. Eine grundsätzliche Befürwortung einer Ausgestaltung kann dabei nicht getroffen werden, da diese aus der Unternehmens-

strategie des etablierten Unternehmens abgeleitet werden sollte.

### 5. Unternehmensinkubatoren als Spitze des Eisbergs

Die aktuellen Innovationsbemühungen der Versicherungswirtschaft sind sehr zu begrüßen und dringend notwendig. Dennoch müssen sich alle Akteure darüber bewusst sein, dass Unternehmensinkubatoren keinem Selbstzweck folgen und in ihrem eigentlichen Sinne wesentlich mehr darstellen als ein reines Marketinginstrument. Damit Unternehmensinkubatoren jedoch ihr volles Potenzial entfalten können, ist neben der angemessenen Ausrichtung auch die

"Gelingt es den Versicherungsunternehmen nicht, die organisatorischen Voraussetzungen innerhalb der bestehenden Geschäftseinheiten zu schaffen, wird das vom Unternehmensinkubator generierte Wissen nicht genutzt werden können. Der Inkubator wird sein Potenzial nicht entfalten können und nicht mehr als ein teures Marketing-Gimmick darstellen"

Struktur im etablierten Unternehmen von übergeordneter Relevanz. So stellen bei einer konsequenten Nutzung der Inkubatoren, diese lediglich die Spitze eines sehr viel komplexeren Innovationssystems dar.

Dieses Innovationssystem nimmt zwar bei den Inkubatoren seinen Anfang, sollte sich jedoch bis in das Versicherungsunternehmen hineinziehen. So gilt es, neben den operativen Geschäftseinheiten beispielsweise auch die IT-Abteilungen des Unternehmens in die Innovationsbemühungen mit einzubeziehen, da diese letztlich für die technische Umsetzung der neuen Produkte und Prozesse verantwortlich sind. Aus diesem Grund sind die Herausforderungen beim Aufbau eines Inkubators neben seiner Ausrichtung insbesondere in der Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen innerhalb der bestehenden Geschäftseinheiten zu sehen.

als Zitat

Gelingt es den Versicherungsunternehmen nicht, die organisatorischen Voraussetzungen innerhalb der bestehenden Geschäftseinheiten zu schaffen, wird das vom Unternehmensinkubator generierte Wissen nicht genutzt werden können. Der Inkubator wird sein Potenzial nicht entfalten können und nicht mehr als ein teures Marketing-Gimmick darstellen, welches über die vergeblichen Innovationsbemühungen des Versicherungsunternehmens hinweg täuscht und kurz- bis mittelfristig ebenso verschwinden wird, wie bereits viele Programme vor ihm.

## 6. Literaturverzeichnis

- Barbero, José L.; Casillas, José C.; Wright, Mike; Ramos Garcia, Alicia (2014): Do different types of incubators produce different types of innovations? In: *The Journal of Technology Transfer* 39 (2), S. 151-168.
- Becker, Barbara; Gassmann, Oliver (2006a): Corporate incubators. Industrial R&D and what universities can learn from them. In: *The Journal of Technology Transfer* 31 (4), S. 469-483.
- Becker, Barbara; Gassmann, Oliver (2006b): Gaining leverage effects from knowledge modes within corporate incubators. In: *R&D Management* 36 (1), S. 1-16.
- Bower, Joseph L.; Christensen, Clayton M. (1995): Disruptive technologies. Catching the wave. In: *Harvard Business Review* 73 (1), S. 43-53.
- Branstad, Are (2010): A study of management tasks and stakeholders in a hybrid corporate incubator. In: *European Journal of Innovation Management* 13 (3), S. 294-312.
- Brisslinger, Lilo (2016): Ein neuer Accelerator fördert Insurtech-Startups, In: *Gründerszene.de* (07.04.2016), <https://www.gruenderszene.de/allgemein/insurtech-accelerator-munchen>, Abgerufen am 05.05.2017.
- Burgelman, Robert A. (1983): A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. In: *Administrative Science Quarterly* 28 (2), S. 223-244.
- Carayannis, Elias G.; Zedtwitz, Maximilian von (2005): Architecting gloCal (global-local), real-virtual incubator networks (GRVINS) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies. Lessons learned and best practices from current development and business incubation practices. In: *Technovation* 25 (2), S. 95-110.
- Chen, Rongxin Roger; Kannan-Narasimhan, Rangapriya Priya (2015): Formal integration archetypes in ambidextrous organizations. In: *R&D Management* 45 (3), S. 267-286.
- Chesbrough, Henry (2003): The governance and performance of Xerox's technology spin-off companies. In: *Research Policy* 32 (3), S. 403-421.
- Evald, Majbritt Rostgaard; Bager, Torben (2008): Managing venture team relationships in corporate incubators. A case study of network dynamics and political rivalry in a high-tech incubator. In: *International Entrepreneurship and Management Journal* 4 (3), S. 349-364.
- Ford, Simon; Garnsey, Elizabeth; Probert, David (2010): Evolving corporate entrepreneurship strategy. Technology incubation at Philips. In: *R&D Management* 40 (1), S. 81-90.
- Gassmann, Oliver; Becker, Barbara (2006): Towards a resource-based view of corporate incubators. In: *International Journal of Innovation Management* 10 (01), S. 19-45.
- Greiner, Larry E. (1998): Evolution and revolution as organizations grow. In: *Harvard Business Review* 76 (3), S. 55-67.
- March, James G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. In: *Organization Science* 2 (1), S. 71-87.
- Markham, Stephen K.; Gentry, Stuart T.; Hume, David; Ramachandran, Ram; Kingon, Angus I. (2005): Strategies and tactics for external corporate venturing. In: *Research-Technology Management* 48 (2), S. 49-59.
- Mian, Sarfraz; Lamine, Wadid; Fayolle, Alain (2016): Technology business incubation. An overview of the state of knowledge. In: *Technovation* 50-51, S. 1-12.
- O'Connor, Gina Colarelli; Ayers, Alan D. (2005): Building a radical innovation competency. In: *Research-Technology Management* 48 (1), S. 23-31.
- O'Connor, Gina Colarelli; DeMartino, Richard (2006): Organizing for radical innovation. An exploratory study of the structural aspects of RI management systems in large established firms. In: *Journal of Product Innovation Management* 23 (6), S. 475-497.
- Rieksmeier, Markus (2016): Allianz pumpt 430 Millionen Euro in Insurtech - Axa, Generali und Zurich sparen. In: *Versicherungsbote.de* (01.12.2016), <http://www.versicherungsbote.de/id/4848410/Allianz-Baete-Insurtech-Versicherung>, Abgerufen am 05.05.2017.
- Tushman, Michael L.; Anderson, Philip (1986): Technological discontinuities and organizational environments. In: *Administrative Science Quarterly* 31 (3), S. 439-465.
- van Burg, Elco; Jager, Sjoerd de; Reymen, Isabelle M. M. J.; Cloodt, Myriam (2012): Design principles for corporate venture transition processes in established technology firms. In: *R&D Management* 42 (5), S. 455-472.
- Weiblen, Tobias; Chesbrough, Henry W. (2015): Engaging with startups to enhance corporate innovation. In: *California Management Review* 57 (2), S. 66-90.
- Zedtwitz, Maximilian von; Grimaldi, Rosa (2006): Are service profiles incubator-specific? Results from an empirical investigation in Italy. In: *The Journal of Technology Transfer* 31 (4), S. 459-468.

Abbildung 1

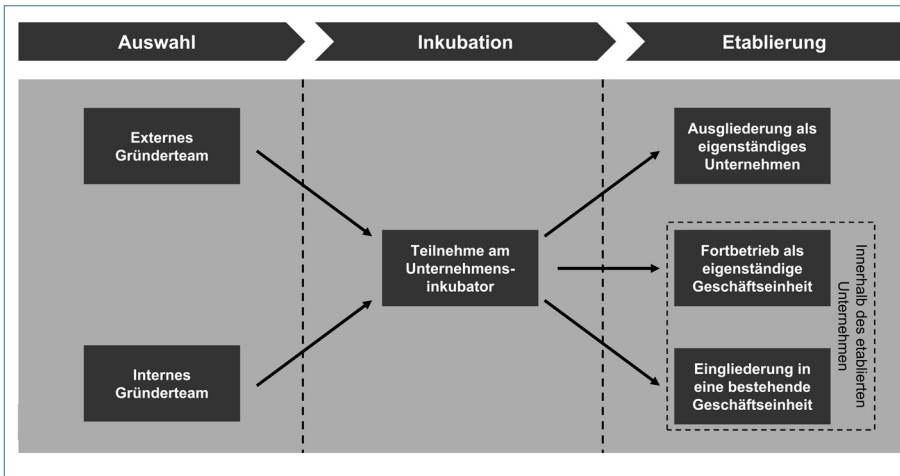


Abbildung 2

