

Josef Fritz

Man kann nicht genug Steine in den Weg gelegt bekommen

Zum von BOARD SEARCH veranstalteten Forum Aufsichtsrat vom 22. März 2023 im Palais Rothschild der Schoellerbank in Wien war Jörg Conradi, Vorstandsvorsitzender der Hamburger ALLCURA Versicherungs-Aktiengesellschaft als Gastsprecher geladen. Über 150 handverlesene Gäste aus allen Bundesländern – sowie auch wieder aus Deutschland, der Schweiz, Frankreich und erstmals aus Kroatien – schätzten das Veranstaltungsformat mit Content, Musik und Networking. Das Streichquartett ATMOS gestaltete das Musikprogramm. Zusätzlicher Gastmusiker – und somit zum Quintett formiert – war der ukrainische Akkordeonkünstler Ivan Bykov.

Jörg Conradi berichtete von seinen Erfahrungen und seinen Karrieren in der Konzernwelt sowie in der Selbständigkeit. Der gebürtige Leipziger schlug in der damaligen DDR die Militärlaufbahn ein und absolvierte eine Offiziersausbildung. Die friedliche Revolution im Jahr 1989 prägte sein Leben. Ohne diese Erfahrung hätte er sich die Gründung einer Versicherung nicht zugetraut: „Wenn rund um einen alles zusammenbricht, woran man geglaubt hat, verliert man die Angst vor Veränderung!“

DER UNTERSCHIED ZWISCHEN CHEF UND „DAVOR“-GESETZTEM

Beim Versicherungskonzern ALLIANZ machte Jörg Conradi eine beachtliche Karriere und war dort zuletzt Leiter des Underwritings für alle Komposit-Sparten in Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen, Hamburg, Bremen und Schleswig-Holstein. Schon davor leitete er deutschlandweit die *Fachberatung Vermögenshaftpflichtversicherung*. In 20 Jahren Konzernzugehörigkeit haben ihn 17 Vorgesetzte und drei Chefs begleitet. Gab es Unterschiede? „Nur mit dem inneren Respekt der Mitarbeitenden wird man Chef, sonst bleibt man ‚Davor‘-Gesetzter.“

Als er eine ALLIANZ-Entscheidung, die sein Geschäft und seinen Verantwortungsbereich maßgeblich betroffen hätte, nicht mehr mittragen konnte und wollte, kam es zu seinem Entschluss, „es selbst zu wagen“ – er gründete mit einem Team „seine“ Versicherung.

Im Gespräch mit Josef Fritz, dem geschäftsführenden Gesellschafter von BOARD SEARCH und Moderator des Abends, wurden folgende Schwerpunkte vertieft:

- Entrepreneur ist keine Berufsbezeichnung ...
- Wer seinen Träumen nicht entgegengeht ...
- Probleme sind Gelegenheiten ...

Die folgenden drei Zitate passen sehr gut zur Persönlichkeit Conradis, zu seiner Einstellung, seinem Gestalten und zu seinem markanten sowie besonderen Umsetzen: „Entrepreneur ist

keine Berufsbezeichnung. Es ist eine Geisteshaltung von Menschen, die Zukunft gestalten möchten.“ „Wer seinen Träumen nicht entgegengeht, dem kommt nur Alltägliches entgegen.“ Duke Ellington sagte einst: „Probleme sind Gelegenheiten zu zeigen, was du kannst.“

Die Gründung Conradis eigener Versicherung entstand in einer Rotweindrunde. Im Rahmen dieser wurde die Idee erstmals ventiliert und besprochen, bevor die aufwendige, zeitintensive und anspruchsvolle Aufgabe in Angriff genommen wurde. Der in der Versicherungsaufsicht zuständige oberste Beamte für die Versicherungswirtschaft war überzeugt, dass es in seinem Berufsleben nicht zur Gründung einer „privaten“ Versicherung kommen würde. Seine Frau wettete dagegen – er sollte die Wette verlieren. Anders als man – vor allem aus heutiger Sicht – erwarten würde, war die Aufsicht nicht Feind, sondern Freund und unterstützte alle Gründungsvorbereitungsschritte und vorgeschäftlichen Stadien.

Drei Jahre sollten vergehen. Neben wohlwollenden Ratgebern gab es auch Einwände von Bedenkenträgern. Aus dem Abwägen von Argumenten in sehr vielen Gesprächen – wie zB mit Experten wie Aktuarien, Rechts- und Finanzkundigen – ergaben sich Lösungen. Und es galt, auch die Besten für dieses neue Versicherungsunternehmen und für den Aufsichtsrat zu finden sowie auch einzubinden.

Nachdem Rechtsformen wie ein Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit oder das Genossenschaftsmodell aus guten Gründen verworfen werden mussten, wurde jene der Aktiengesellschaft gewählt. Das Kapital kam von den Gründern selbst, aber auch von Fremdkapitalgebern. So stellte ein älterer Herr, dem der Business Case vorgestellt worden war und der „erstmal mit einem Gläschen Mut gefasst hatte“, am nächsten Tag 100.000 € ohne Gegenleistung in Aussicht. Geglaubt hat man dies erst, als das Geld tags darauf am neu eingerichteten Konto auch tatsächlich eingelangt war. Jemand anderer steuerte als Aktionär ebenfalls 100.000 € zur



Dr. Josef Fritz ist Managing Partner der Board Search GmbH, eines auf die Suche nach qualifizierten Aufsichtsorganen im deutschsprachigen Raum spezialisierten österreichischen Dienstleistungsunternehmens.

Gründung bei. Doch das erste Gründungskapital war naturgemäß schnell ausgegeben. Investitionen wie zB ein IT-System um rund 500.000 € waren aus der Langfristperspektive und der Erkenntnis der geschäftlichen Notwendigkeit zu treffen.

Die ersten Aufsichtsräte rekrutierte man im „Family & Friends“-Umfeld. Als größter Einzelaktionär wurde eine Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft mit Sperrminoritätsrecht etabliert. Es ist keine andere Versicherung bekannt, die im Wesentlichen den Mitarbeitern gehört. Damit war eine wichtige Basis geschaffen, die Engagement, Unternehmensverbundenheit und Identifikation fördert. *„Niemand ist perfekt, aber jeder kann großartig sein!“* Das schafft eine Kultur des Vertrauens und des Miteinanders – einen Rahmen, der zum aktiven Einbringen einlädt. Besonders unterstützend verhielten sich in den ersten Jahren auch die Aktionäre, indem sie einer fünfjährigen dividendenlosen Aufbauentwicklung vorbehaltlos zustimmten.

Die Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft weist die Regelung auf, dass an die Gesellschafter keine Gewinnausschüttung erfolgt. Der Gewinn wird thesauriert. Kommt es zum seltenen Fall des Ausscheidens eines Mitarbeitenden, werden die pekuniären Ansprüche aus dem so angesammelten Kapital bedient.

VOLLE GEHALTSTRANSparenZ – AUCH DER VORSTANDSVERGÜTUNG

Aufhorchen ließ *Jörg Conradi* damit, dass alle Mitarbeiter – auch die neu Eintretenden – in die strategischen Überlegungen eingebunden werden und alle Gehälter – auch die Vorstandsvergütung – jedem im Unternehmen bekannt sind. Dazu führte er an: *„Das kann natürlich auch anstrengend für die Mitarbeitenden und den Vorstand sein!“* Aber man hat damit einen Produktivitätsschub erreicht. Zudem würde dadurch die hohe Servicequalität unterstützt. Bei ALLCURA werden 99 % aller Anfragen und Vorgänge binnen 24 Stunden erledigt. Somit ist klar, dass man das Diskontgeschäft nicht mit einem Callcenter bedient.

KOOPERATIONSPARTNER – MAKLER

In Deutschland sind rund 45.000, in Österreich rund 4.500 Makler am Markt tätig. ALLCURA arbeitet am deutschen Markt mit rund 600 und in Österreich rund 100 Vertriebspartnern zusammen. Makler haben den Vorteil der emotionalen Bindung zum Kunden, ALLCURA hat das Know-how. Beim Kompositgeschäft, der Sachversicherung, kauft der Versicherer Kundenrisiko ein, wobei ein Teil des Risikos immer beim Kunden verbleibt.

Conradi hielt dazu fest: *„Es ist schön, wenn der Einkäufer das Risiko versteht. Somit kommt es auch zur Umkehr – nicht Versicherungen wollen Produkte verkaufen, sondern Kunden ein Risiko loswerden.“*

VERTRÄGE SIND DAZU DA, DASS MAN SICH VERTRÄGT, WENN MAN SICH NICHT MEHR VERTRÄGT

Bei der Gründung der Versicherung wurden etliche Regeln für den Fall des Auseinandergehens aufgenommen, sodass schon der Notar schon fragte: *„Wollt ihr wirklich gründen?“* Diese Regelungen für das Ausscheiden aus dem Unternehmen haben sich bewährt. Vorstände und Geschäftsführer sind *„Sachwalter für fremdes Vermögen auf Zeit“*. Im Wissen, *„wer arbeitet macht Fehler“* und *„Fehler kosten – fremdes – Geld“*, kommt es auch zu Schäden und Regressansprüchen.

Das Ausscheiden von Managern ist normalerweise mit vielen Emotionen (Hausverbot, Schlüsselabgabe, Unterlagensperre etc) verbunden, die einer rationalen Exit-Lösung hinderlich sind. Deshalb ist das Vorabregeln als *„Privathaftpflicht für den Beruf“* bedeutsam. Zudem stehen offene Auseinandersetzungen aus einem Managementvertrag häufig einer Neuanschulung entgegen oder behindern diese zeitlich.

Der Hamburger Versicherungs-CEO ist aufgrund seiner Lebenserfahrung – und auch mit einem ihn prägenden Fremdzitat – überzeugt: *„Man kann nicht genug Steine in den Weg gelegt bekommen, damit man daraus ein festes Fundament bauen kann!“*

DER ALLCURA-AUFSICHTSRAT

Nach der Anfangsphase mit der Auswahl von Aufsichtsräten ausschließlich auf der Beziehungs- und Vertrauensebene hat sich der Rekrutierungsprozess vorteilhaft weiterentwickelt. Mit der Erkenntnis, wie wichtig Aufsichtsräte für das Unternehmen sind, wurde der Suchvorgang professionalisiert. Dazu hat auch der Umstand beigetragen, dass die anfangs bestellten Aufsichtsräte eine nicht erwünschte Eigendynamik entwickelten und glaubten, ALLCURA sei allein ihr Unternehmen. Auch die Vorgangsweise, Aufsichtsräte ohne Abstimmung mit dem Vorstand auszusuchen, führte letztendlich zu einem neuen Dialogprozess. Natürlich kann sich der Vorstand seine Aufsichtsräte nicht aussuchen, in der Doppelrolle als Vorstand und Aktionär kam es aber zu einem vom Vorstand verlangten Hearing-Verfahren. Bei diesem fielen jene potenziellen Aufsichtsräte, die nur auf der Beziehungsebene von anderen Aufsichtsräten in Aussicht genommen wurden, durch.

Forum Aufsichtsrat

Heute würden gezielt solche Aufsichtsräte ausgesucht und bestellt, die ein Add-on mitbringen, die als Aufsichtsrat einen Nutzen stiften und helfen, das Unternehmen weiterzuentwickeln. Vor allem der Rat von Versicherten, die zB

mit ihrer Expertise aus dem Umgang mit selbst erlebten Krisen Wertvolles beitragen können, wird geschätzt. Last, but not least ist das Geben von Rat, um Fehler zu vermeiden, die Königsdisziplin eines professionellen Aufsichtsrats.



Von links nach rechts: Dr. Josef Fritz (Veranstalter und Moderator), Jörg Conradi (Gastsprecher und Vorstandsvorsitzender) und Gaby Jane Wunsch-Henrichs (beide ALLCURA Versicherungs-Aktiengesellschaft) sowie Mag. Helmut Siegler und Gerhard Sukup (CEO bzw Direktor der Schoellerbank AG)