

Nils  
Kaschner  
im Dialog  
mit Utz  
Schäffer



# „Wir brauchen eine Infrastruktur, die es erlaubt, schnelle Entscheidungen zu treffen“

---

Axa Deutschland investiert in neue Formen des Arbeitens und implementiert im Bereich Finance neue Tools und Technologien. Dr. Nils Kaschner, der CFO des Versicherers, erläutert, wie diese Transformation die Basis für mehr Agilität im Unternehmen schafft. Nur mit agileren Strukturen sind schnellere und flexible Entscheidungsprozesse möglich.



Fotos: © Michael Jordan

### **Dr. Nils Kaschner**

*ist seit September 2016 Mitglied des Vorstands der Axa Konzern AG, Axa Versicherung AG, Axa Lebensversicherung AG und Axa Krankenversicherung AG für das Ressort Finanzen. Zwischen 2013 und 2016 leitete er bei Axa Deutschland im Ressort Finanzen den Bereich Controlling. Der gebürtige Kölner trat 2010 in den Konzern ein und ist seitdem in mehreren Funktionen des Ressorts Finanzen tätig. Zuvor war er insgesamt sieben Jahre als Berater bei der KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sowie in einem aktuariellen Beratungshaus tätig. Nach dem Studium der Betriebswirtschaft und der Ausbildung zum Aktuar promovierte er 2009 am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Risikomanagement und Versicherungslehre der Universität zu Köln.*

**Herr Kaschner, bei Versicherungen denken viele immer noch an eher altmodische, eingestaubte Unternehmen. Doch davon spürt man nichts, wenn man hier durch die Räume geht. Im Gegenteil.**

Ja, in der Tat, wir entsprechen nicht mehr dem klassischen Bild einer Versicherung und befinden uns gerade in einer starken Transformationsphase. Das spiegelt sich auch in unserem neuen Arbeitsweltkonzept „New Way of Working“: Wir bieten offene Begegnungsflächen statt Einzelbüros, Möglichkeiten, Visualisierungen kreativ auszuprobieren oder zwischendurch eine aktive Auszeit zu nehmen und beispielsweise kurz Tischtennis zu spielen.

**Es ist bemerkenswert, wie stark Sie im Rahmen der Transformation die Unternehmenskultur in den Vordergrund stellen.**

Das liegt daran, dass ich absolut von der Wichtigkeit des Themas „Wie arbeitet man zusammen?“ überzeugt bin und der großen Rolle, die es im Transformationsprozess einnimmt. Die Kultur in den Fokus zu stellen, ist zwar der deutlich längere Weg, aber meiner Meinung nach auch der stärkere Hebel. Denn: Unser gesamtes Geschäft ist letztlich People Business. Wir produzieren keine materiellen Güter. Wir hängen von den Menschen ab, die Dinge bewegen – und vor allem auch davon, wie diese Menschen untereinander agieren. Aus diesem Grund investieren wir viel Zeit in die Art der Zusammenarbeit und den Aufbau von Netzwerken. Das hat – wie Sie sehen – Auswirkungen auf unser Arbeitsweltkonzept, aber

auch auf die Organisationsstrukturen. Es ist uns wichtig, unseren Mitarbeitenden einen klaren Purpose zu geben, und damit Sinn und Ziel, warum wir als Finance existieren, wofür wir da sind, welche Rolle wir im Konzern übernehmen und was wir vorantreiben wollen.

**Wie reagieren Ihre Mitarbeiter auf die Veränderungen?**

Der Weg der Veränderung ist bei uns erstaunlich gut angenommen worden. Doch ich glaube, das würde nicht überall so gut funktionieren. Der Konzern hat dafür einen guten Nährboden, eine Art besondere DNA. Dazu müssen Sie wissen, dass Axa sehr stark durch M&A getrieben ist. Vor 40 Jahren hat sie angefangen zu akquirieren. Heute gehört Axa zu den weltweit größten Playern. Das heißt also, dieses „Wir kaufen Unternehmen und organisieren uns neu“ ist etwas, was unsere Mitarbeitenden in den vergangenen Jahrzehnten sehr geübt haben.

**Was heißt das konkret im Alltag?**

Das notwendige ständige Hinterfragen, macht das Sinn, macht das keinen Sinn, wie kann ich es anpassen, aktualisieren, umbauen und so weiter gehört bei uns im Konzern schon immer dazu. Das hat bei der Einführung des neuen Konzepts sehr geholfen und dazu beigetragen, dass es gut angenommen wurde. Das heißt natürlich nicht, dass wir alle auch wirklich in Sekunde null überzeugt haben. Das Umsetzen der neuen Arbeitswelten, die natürlich als Erstes ins Auge fallen, ist auch nur ein kleiner Teil unserer Transformation. Der größere ist



das Begleiten der Menschen bei diesem Prozess, die Kommunikation, das Eingehen auf Fragen.

#### **Absolut. Aber dennoch scheint mir die Infrastruktur ein wichtiger Baustein der agilen Transformation zu sein ...**

Stimmt, denn einfach nur zu sagen „Vernetzt euch mehr, arbeitet übergreifend!“ – das funktioniert nicht. Es ist die von uns geschaffene neue Infrastruktur, die andere Arbeitsformen zulässt. Sie bildet die Basis für agiles Arbeiten, einen Austausch über die Funktionen hinweg. Früher saß jeder in seinem Büro, die Arbeit war strikt so organisiert, dass sie in einer Einheit effizient funktionierte. Das entsprach der klassischen Organisationslehre. Diese Art der Organisation behindert jedoch agiles Arbeiten.

#### **Und warum ist agiles Arbeiten für eine Versicherung heute so wichtig?**

Die klassischen Arbeiten existieren auch weiterhin, sie sind aber immer stärker wechselnd: Mal strukturieren wir uns nach Kundensegmenten, mal nach Funktionen, mal nach Regionen, mal ganz anders. Der alten Denkweise zufolge müsste ich ständig meine Organisationsstruktur anpassen. Um den heutigen Anforderungen zu entsprechen, ist es notwendig, stärker in crossfunktionalen Teams zu arbeiten. Wir brauchen Mitarbeitende, die quer von der Seite in der Matrix arbeiten. Wir arbeiten daher intensiv daran, Arbeit stärker nach Themen oder in Projekten über Abteilungen hinweg in eigenen Informationsstrukturen zu organisieren.

#### **Dann existiert neben den agilen Teams noch eine traditionell aufgestellte Unternehmenssteuerung?**

Es ist ein Nebeneinander. Bei den Themen, die wir neu starten und die vor allem außerhalb des Finanzbereichs liegen, bauen wir neue Ökosysteme auf, die wir dann direkt in dieser agilen Struktur entwickeln. Das heißt, wir fangen nicht an, eine Organisationseinheit A, B, C zu bauen, sondern wir setzen das direkt als agile Einheit auf. Wir rekrutieren aus den einzelnen Bereichen in dieses Ökosystem und diese Teams arbeiten agil. Daneben – und das ist der viel größere Block – haben wir natürlich die alten Dinge, auch in Finance und Accounting. Aber auch hier haben wir damit angefangen, umzustellen. Und zwar nicht en bloc, sondern Schritt für Schritt. Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass man schlichtweg starten muss, testen, ausprobieren, adaptieren und dann skalieren. Und nach diesem simplen Prinzip arbeiten wir im Bereich Finance.

#### **Gab es da Bereiche, von denen Sie lernen konnten?**

Natürlich dachten wir nicht daran, das Rad neu zu erfinden, haben aber sehr schnell gemerkt, dass wir gerade bei den nicht IT-nahen Funktionen nicht viele Vorbilder finden. Und bei genauerer Betrachtung stellen sich ja auch Fragen nach den HR-Konzepten dahinter. Auf dem Papier klingt zunächst alles sehr simpel. Doch man ist ja sehr schnell bei Gradings beziehungsweise bei Rollen. Und: Was heißt das für die Gehälter? Aus meiner Sicht existiert am Markt noch kein bewährtes Konzept, bei dem wir sagen konnten, das überzeugt und



das adaptieren wir jetzt. Deshalb haben wir beschlossen, einfach selbst zu starten.

#### Und sind gerade im Controlling schon relativ weit ...

Ja, im Controlling haben wir das neue Konzept schon relativ breit ausgerollt, aber auch in unseren Data-Teams, weil diese eine Schnittstelle zur IT haben. In verschiedenen Einheiten im Accounting und in der Kapitalanlage haben wir erste Piloten gestartet.

#### Ziel ist aber, den gesamten Finance-Bereich agil aufzusetzen?

Exakt. Das Wichtigste ist, ein Fundament zu legen, damit die Mitarbeitenden in den Ressorts oder Bereichen in diesen crossfunktionalen Modus kommen. Davon bin ich zutiefst überzeugt. Ziel ist, in eine Logik zu kommen, in der die Arbeit in Projekten organisiert ist. So funktionieren beispielsweise ja auch Beratungsgesellschaften. Sie haben alle Mitarbeitenden in einem Skill-Pool erfasst und besetzen sie dann in Projekte. So werden auch wir zunehmend arbeiten. In Finance wird es zum Beispiel so leichter werden, übergreifende Finance-Themen zu treiben, wenn in den Bereichen darunter maximal viele Einheiten anders organisiert sind.

#### Und Sie möchten auch wiederkehrende Aufgaben wie die Erstellung eines Jahresabschlusses oder eines Forecasts so organisieren?

Ja. Auch ein Jahresabschluss ist de facto ein Projekt, das zu einem bestimmten Zeitpunkt anfängt und endet. Ich überlege



mir, welche Fähigkeiten ich in diesem großen Projekt brauche. Daneben habe ich kleinere Projekte wie beispielsweise einen Forecast, die ich genauso organisieren kann. Ist dieses Fundament erst einmal gelegt und eine Organisationsstruktur mit vielen crossfunktionalen Einheiten etabliert, dann kann das Konzept auch auf die Konzernebene übertragen werden. Es wird so auch viel leichter, die richtigen Mitarbeitenden bei ressortübergreifenden Themen zu identifizieren.

#### Lassen Sie uns über Risiken und Nebenwirkungen reden: Hat die agile Organisation Implikationen für das Rollenbild des Controllers im Spannungsfeld von Business Partner und Guardian? Wie kann die notwendige Distanz im Team aufrechterhalten werden?

Ja, aus meiner Sicht hat das schon Auswirkungen. Früher gab es bei Axa in allen Sparten Controlling-Einheiten. In meiner vorherigen Funktion als Leiter Controlling habe ich diese

#### Axa Konzern AG

Der Axa Konzern zählt mit Beitragseinnahmen von 10,7 Milliarden Euro im Jahr 2018 und 9.038 Mitarbeitenden zu den größten Erstversicherern in Deutschland. Die Axa Deutschland ist Teil der Axa Gruppe, einem der weltweit führenden Versicherungsunternehmen und Vermögensmanager mit Tätigkeitsschwerpunkten in Europa, Nordamerika und dem asiatisch-pazifischen Raum.

Controlling-Einheiten zusammengeführt und zentralisiert. Heute sind zwar alle in einer Einheit organisiert, aber nur ein ganz kleines Team von Controllern sitzt hier im Haus. Alle anderen sind geografisch in den jeweiligen Sparten, also Sach-, Lebens-, Krankenversicherung, Vertrieb et cetera verortet. Mit dieser Umstellung hat sich auch die Logik geändert. Die Controller machen ihre Arbeit vor Ort und unterstützen dort auch. Wir leben dieses Konzept seit mehr als fünf Jahren. Dadurch hat sich auch die Zusammenarbeit im Business verändert. Wir sind weggekommen von „Lege mir etwas vor, und ich sage Dir, ob es geht oder nicht geht“ und haben uns stattdessen in Richtung Business Partner entwickelt. Gemeinsam wollen wir das Geschäft nach vorne treiben.

*„Um den heutigen Anforderungen zu entsprechen, ist es notwendig, stärker in crossfunktionalen Teams zu arbeiten.“*

**Wo Sie über Kompetenzen von Controllern sprechen: Inwiefern verändern sich in Ihren Augen die Anforderungen an Controller?**

Damals, vor der Reorganisation, habe ich mir genau angeschaut, wie viele Ressourcen ich beispielsweise in Arbeiten rund um Infrastruktur – also Daten präparieren und von links nach rechts schieben, Modelle bauen und so weiter – stecke. Und wie viele Ressourcen am Ende für die Analyse oder einen Report genutzt werden. Die Pyramide, die ich auf dieser Grundlage zeichne, steht mit der Spitze nach oben. Die breite Seite ist unten – und unten ist das Thema Daten, als Basis. Dann habe ich das Thema Modelle und in der nächsten Schicht das Thema Reports. Und erst ganz oben ist die eigentliche Analyse, wo der Wert generiert wird. Für dieses Thema habe ich aber wenig Zeit.

**Eine Erfahrung, die viele machen ...**

Ja, das wollten wir unbedingt ändern und haben sehr früh beschlossen, diese Pyramide zu kippen, also die Arbeit, die wir für die Infrastruktur brauchen, zu reduzieren und diese in die Themen Reports und Analyse zu reinvestieren. Und das ist der eigentliche Link zu all den Themen, die wir treiben: Wir ändern die Zusammenstellungsmodelle zwischen den Einheiten, weil wir sagen, das ist genau die Quelle von „Wir müssen eigentlich Zeit rausnehmen“. Wir nutzen zudem technologische Möglichkeiten und bringen die Planung in die Cloud, bauen die Daten auf einer anderen Oberfläche auf, nutzen Plattformen.

**Der Engpass auf dem Weg zu besseren Reports und Analysen ist in aller Regel die Datenqualität ...**

Ja, wenn ich keine Datengrundlage habe, die sauber ist, kann ich alles das, was darüber ist, vergessen. Uns in Finance war klar: Wir mussten weg von den verschiedenen Datentöpfen, die dann jeweils für die eigenen Excels genutzt wurden. Wir mussten weg von den dezentralen Reports. Es durfte nur eine Zahl an einem Ort geben, einen gemeinsamen Daten-Pool. Wir haben sehr viel Arbeit in die Datenqualität hineingesteckt.

**Und für die Qualität der Daten verantwortlich ist dann ...?**

Das sind auch in Zukunft wir, Finance. Auch der Chief Data Officer ist bei uns in Finance angesiedelt.

**Was nicht selbstverständlich ist. Schaut man etwa auf die Ergebnisse des ersten Digital Pulse Checks der WHU, berichtet der Chief Data Officer in vielen Unternehmen nicht an den Finanzvorstand ...**

Ja. Möchte man die Pyramide umbauen, muss man an die Daten ran. Wir haben das als unsere Aufgabe gesehen und beschlossen, bei uns das Know-how aufzubauen, wie wir Daten organisieren, strukturieren und managen. Natürlich sind Daten nicht nur relevant für Finance, sondern für den gesamten Konzern. Einen Masterplan gab es nicht. Nach und nach haben wir Talente, Fähigkeiten und die Werkzeuge aufgebaut, die Mehrwert schaffen können – auch für die anderen Einheiten. Deshalb sind die Experten, die sich mit Daten beschäftigt haben, zu Finance gekommen. Inzwischen haben wir eine Data-Analytics-Plattform, die wir in der Cloud betreiben. Sogar eine Multi-Cloud, weil ich dahinter Anbieter organisiere und das kann mal Microsoft, mal Amazon sein, je nachdem.

**Und welche positiven Effekte hat die neue Plattform?**

Auch die Modell-Ebene können wir cloudbasiert neu angehen. In der Vergangenheit hatten wir in diesem Prozess mit vielen isolierten Excel-Modellen zu tun. Die einen planten die Volumina, die anderen die Kapitalanlage, die Nächsten die Steuern, die Kosten und so weiter. Die Modelle waren alle historisch gewachsen, sie zusammenzubringen war viel Arbeit für die Einheit, die alles koordinieren und zusammenführen musste. Die Excel-Tabellen waren riesig, es gab viele Schleifen, der Prozess war extrem komplex und zeitaufwendig. Das mussten wir ändern und hatten zwei Möglichkeiten: Wir konnten externe Softwaretools wählen, die wir langwierig in unsere IT hätten integrieren müssen, oder eine cloudbasierte Lösung. Wir haben uns für die Cloud-Lösung entschieden,

die aus meiner Sicht zwei Vorteile kombiniert: Modelle sind in dem System logisch untereinander verbunden und gleichzeitig können Änderungen im Fachbereich selber vorgenommen werden. Entscheidend ist, dass wir auch beim Reporting weggehen vom statischen Excel- oder PDF-Versand hin zu interaktiven Business Intelligence Tools, die Dinge anders visualisieren. Wir sind dabei, sogenannte Performance-Dialoge zu installieren, und stellen sicher, dass bei dem Umbau der Reports von ganz unten bis ganz oben eine einheitliche Reporting-Struktur geschaffen wird. Diese Performance-Dialoge finden regelmäßig mindestens monatlich, teilweise aber auch wöchentlich oder täglich statt. Wir sprechen über die Zahlen, schauen, was beispielsweise die Produktion antreibt, weshalb wir möglicherweise unter Budget sind, welche Gegenmaßnahmen wir ergreifen können. So arbeiten wir uns Stufe für Stufe vor und gelangen zu einem sehr klaren Bild. Die Reports sind nicht mehr statisch, wir können uns sehr dynamisch in ihnen bewegen – und sie stehen allen zur Verfügung.

#### Hat das System der Performance-Dialoge auch die Kommunikation im Vorstand verändert?

Ja. In den Vorstandssitzungen sitzen die Verantwortlichen, die die Zahlen vorstellen. Bisher war es so, dass es Finanzzahlen gab, die die Controller präsentiert haben. Das bauen wir gerade Schritt für Schritt zurück, zum Beispiel so: Der Volumenteil aus Vertrieb wird jetzt vom Vertriebsvorstand vorgestellt, denn er hat sich mit seiner Organisation die Zahlen erarbeitet. Er kann sagen, wo der Vertrieb aktuell steht, was die Aktivitäten oder Themen sind, die wir starten, um bestimmte Dinge zu verändern oder gegenzusteuern. Und dann gibt es einen Block mit Fragen und Antworten. Das heißt, es gibt eine klare Logik, wie das abläuft, und die Verantwortung dafür liegt beim jeweils zuständigen Vorstand. Das rollen wir jetzt Schritt für Schritt aus.

#### Dabei geht es nicht nur um ein technisches Befähigen, sondern auch um ein kulturelles Enabling ...

Exakt – und die Tools sind der einfachere Teil. Viel schwieriger ist der Wie-lebe-ich-es-Teil, die Governance dahinter. Man muss sich darüber im Klaren sein, dass dieser Teil sehr viel Zeit kostet und man ihn bewusst angehen muss. Die Teams müssen gefragt und informiert werden: „Wie nutzt ihr euren Report, wann braucht ihr den, was soll enthalten sein?“ Wir haben das mit gemeinsamen Teams gelöst, also beispielsweise mit vereinten Kräften aus Controlling und Vertrieb. Alle Beteiligten müssen integriert werden, sich wiederfinden und geschult werden. Die Fragen, wie baue ich Reports auf und wie

verteile ich sie? Und wie schaffe ich es, das Bild, das ich im Kopf habe, anderen zu vermitteln – das ist ein riesiger Hebel.

#### Auch mit Blick auf die Schnelligkeit von Entscheidungen?

Genau, kein Pingpong und keine Deep Dives mehr. Unsere Mitarbeitenden sollen selbst in der Lage sein, sich die Zahlen zu erarbeiten. Wenn ich im Business bin und Entscheidungen treffen will und sage, uff, jetzt muss ich erst mal jemanden fragen – und der fängt an, das weiterzugeben und das dann irgendwie aufzubauen, dann ist das im seltensten Fall mit einer Abstimmenschleife getan. Am Ende ist eine Woche vergangen, bevor eine Entscheidung getroffen werden konnte. Mit unserem neuen Konzept soll das deutlich schneller gehen.

*„Wenn ich keine Datengrundlage habe, die sauber ist, kann ich alles das, was darüber ist, vergessen.“*

#### Man spürt, wie sehr Sie die Themen Agilität und Kultur umtreiben. Wie würden Sie die Veränderungen im Finanzbereich von Axa für unsere Leser zusammenfassen?

Stimmt, ich stehe sehr passioniert hinter den Themen Kultur und Agilität und bin überzeugt davon, dass es genau das ist, was wir treiben müssen. Genau das wird unser Geschäft verändern und dafür sorgen, dass wir notwendige Geschwindigkeit bekommen. Am Ende geht es nicht um Finance, sondern um den gesamten Konzern – und dort sind Geschwindigkeit und Flexibilität gefragt. Wir brauchen eine Infrastruktur, die es erlaubt, schnelle Entscheidungen zu treffen, und Dinge, die am Markt passieren, flexibel adaptieren zu können. Meine Aufgabe ist es, diese zur Verfügung zu stellen. Ich kann nicht mehr warten, bis das Planungsmodell in zwei Monaten umgebaut wird, ich also erst in zwei Monaten eine Antwort liefern kann. Das muss schneller gehen und die Technik dafür steht heute bereits zur Verfügung. Ich muss nur eine Idee haben, wie ich sie nutzen möchte, und diese dann umsetzen. Und dann funktioniert das.

#### Vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führte Prof. Dr. Utz Schäffer, Direktor des Instituts für Management und Controlling (IMC) der WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar, und Mitherausgeber der Controlling & Management Review.

E-Mail: [utz.schaeffer@whu.edu](mailto:utz.schaeffer@whu.edu)