

Gabriele Zimmermann *Hrsg.*

Change Management in Versicherungsunternehmen

Die Zukunft der Assekuranz
erfolgreich gestalten



Springer Gabler

Change Management in Versicherungsunternehmen

Gabriele Zimmermann
(Hrsg.)

Change Management in Versicherungsunternehmen

Die Zukunft der Assekuranz erfolgreich
gestalten



Springer Gabler

Herausgeber
Gabriele Zimmermann
Institut für Versicherungswesen
Fachhochschule Köln
Köln
Deutschland

ISBN 978-3-658-05973-6 ISBN 978-3-658-05974-3 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-05974-3

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort der Herausgeberin

Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen
Chinesisches Sprichwort

„Warum nicht über Amazon verkaufen?“ So wird der Vorstandsvorsitzende des AXA Konzerns im Juni 2014 von Herbert Fromme im Versicherungsmonitor zitiert. Diese Aussage verdeutlicht, vor welch tiefgreifenden Veränderungen die Versicherungsbranche steht. Das langfristig niedrige Zinsniveau, zunehmende Regulierung, sich massiv änderndes Kundenverhalten und neue Wettbewerber mit disruptiven Geschäftsmodellen kennzeichnen das aktuelle Umfeld der Versicherungsunternehmen. Die aktuellen Herausforderungen bieten die Chance, notwendige, teilweise massive Erneuerungen einzuleiten. Gerade wenn die erforderliche Dringlichkeit gegeben ist, ist es deutlich leichter die Mitarbeiter, den Betriebsrat und die eigenen Führungskräfte davon zu überzeugen, dass umfassende Veränderungen umgesetzt werden müssen. Spricht man jedoch mit den Entscheidern der Branche, wird deutlich, dass es nicht zuletzt aufgrund der wertkonservativen Ausrichtung vieler Mitarbeiter hohe Barrieren für ein erfolgreiches Veränderungsmanagement gibt.

Dieses Buch verdeutlicht Entscheidern, Praktikern und Studierenden, wie man den Wandel erfolgreich gestalten kann. Neben state-of-the-art Wissen darüber, wie man Veränderungsprozesse erfolgreich gestaltet, finden sich vor allen Dingen Beispiele erfolgreicher Veränderungsprojekte aus der Assekuranz. Aber die Autoren stellen sich auch den Zukunftsfragen der Branche und den Möglichkeiten, diese aktiv zu gestalten.

Im ersten Teil des Buches werden die Herausforderungen und die Chancen beschrieben, die die Assekuranz aktuell kennzeichnen. Dazu gehören die derzeitigen Marktbedingungen, die rechtlichen Rahmenbedingungen für Change Management Prozesse in der Versicherungsindustrie und auch ein Blick in andere Versicherungsmärkte. Auch die Frage, warum die Branche im Gegensatz zu anderen Branchen besonders veränderungsavers ist, wird beantwortet.

Der zweite Teil des Buches widmet sich der Thematik, wie man umfassende Veränderungsprozesse erfolgreich gestaltet. Die Umsetzung von Veränderungen erzeugt immer Emotionen und Widerstand. Widerstände verschwinden nicht, wenn man sie nicht bearbeitet. Erfolgreiches Change Management kombiniert den Managementprozess auf der Sachebene und den emotionalen/psychologischen Prozess, der bei Menschen abläuft,

wenn sie mit Veränderungen konfrontiert werden. Der erste Aufsatz in diesem Teil beschreibt, mit welchen Maßnahmen ein solch integrierter Change Management Prozess durchgeführt werden sollte. Daran anschließend wird eine sehr innovative Methode des Change Managements dargestellt, die es ermöglicht, wirklich umfassende Veränderungen im Sinne eines „Corporate Rethinkings“ wirksam umzusetzen. Drei Beispiele zeigen, wie Versicherungsunternehmen weitreichende Veränderungen erfolgreich gestaltet haben. Dazu gehört ein Beispiel einer kompletten strategischen Neuausrichtung, einer Integration und eines Kulturwandels.

Change Management heißt auch, die Mitarbeiter und Führungskräfte von dem Veränderungsvorhaben zu überzeugen und sie mitzunehmen. Im dritten Teil des Buches, das den Titel „Veränderungen durch People Management“ trägt, wird dies anhand entsprechender Beispiele aufgezeigt. Veränderung fängt immer an der Spitze an. Führungspersönlichkeiten, die in Zeiten der Unsicherheit effiziente Teams aufstellen und eine innovative und zugleich ergebnisorientierte Kultur etablieren, sind entscheidende Impulsgeber für den Wandel. Veränderungen gelingen nur, wenn sie durch den Großteil der Führungskräfte im Unternehmen mitgetragen werden. Wie man das erreichen kann, zeigt der Aufsatz in Kap. 10, in dem ein sehr innovatives, ressortübergreifendes Programm dazu vorgestellt wird. In einem weiteren Aufsatz lesen Sie, wie man Schritt für Schritt eine offene und konstruktive Feedbackkultur implementieren kann – ein wesentliches Merkmal von Unternehmenskulturen, die offen für Veränderungen sind. Ziel vieler Kulturveränderungen in der Assekuranz ist die Etablierung einer Leistungskultur; deshalb widmet sich ein Aufsatz diesem Thema. Darüber hinaus hat die Branche eine enorm hohe Ausbildungsquote. Wie man die Auszubildenden als Katalysatoren für die Veränderungen in der Branche nutzen kann, beschreibt der Aufsatz in Kap. 13.

Im letzten Teil des Buches finden sich unter dem Titel „Versicherung 2020 – den Wandel erfolgreich gestalten“ acht Aufsätze, die den Blick in die Zukunft der Branche wagen. Wichtige Themen sind dabei die Entdeckung des Kunden, der Vertrieb der Zukunft und die Bedeutung von Innovationen für die Versicherungsbranche. Die Kunden werden sich ihrer Macht im digitalen Zeitalter zunehmend bewusst und erwarten in Kenntnis der technologischen Möglichkeiten auch von der Versicherungswirtschaft entsprechende Angebote. Ein weiteres Augenmerk gilt den Fragen, wie sich das Aktuariat in den nächsten Jahren hin zu einem ganzheitlichen Produktmanagement wandeln wird und wie sich die Personalarbeit an die neuen Herausforderungen, die durch den demografischen Wandel induziert sind, anpassen muss. In ihrer Gesamtheit geben die Aufsätze im letzten Teil des Buches eine Orientierungshilfe, wie Top Manager aus der Versicherungswirtschaft heute die Weichen dafür stellen können, ihre Unternehmen agil und zukunftsfest auszurichten.

Ohne substanzielle Hilfe wäre es mir kaum möglich gewesen, dieses Buch zu realisieren. Dafür möchte ich mich herzlich bei verschiedenen Personen bedanken. Dieser Dank gilt zum einen Herrn Guido Notthoff vom Springer Gabler Verlag, der mich jederzeit mit Offenheit, hilfreichen Hinweisen und in der Endphase des Buches auch mit entsprechender Geduld unterstützt hat. Ganz herzlich danken möchte ich auch Frau Anke-Julia

Kleeberger, die mit außerordentlichem Engagement und scharfsinnigem Mitdenken dafür gesorgt hat, dass alles zum richtigen Zeitpunkt in erforderlicher Qualität vorlag.

Ein ganz herzlicher Dank gilt auch allen Autoren, die an diesem Buch mitgewirkt haben und meinen sicherlich manchmal lästigen und wiederholten Fragen und Bitten gerecht wurden und so insgesamt das Buch zu dem machten, was es hoffentlich ist: ein Blick in die konkrete Praxis des Change Managements in Versicherungsunternehmen mit vielen Impulsen, wie man die Zukunftsthemen der Branche im Sinne der Versicherung 2020 erfolgreich gestaltet.

Ich wünsche allen Lesern eine aufschlussreiche Lektüre und vielfältige Anregungen, wie Sie Windmühlen bauen, wenn der Wind weht, statt Mauern zu errichten.

Köln, Juni 2014

Prof. Dr. Gabriele Zimmermann

Inhaltsverzeichnis

Teil I Die Versicherungsbranche wandelt sich – Herausforderungen und Rahmenbedingungen

1 Die Zukunft der deutschen Assekuranz: chancenreich und doch ungewiss ... 3
Astrid Stange und Nils Reich

2 Gründe für die Veränderungsaversion deutscher Versicherungsunternehmen 11
Gabriele Zimmermann und Sarah-Louise Richter

3 Rechtliche Rahmenbedingungen für Change Management Prozesse in der Versicherungsindustrie 37
Peter Etzbach und Christoph Appel

Teil II Gestaltung umfassender Veränderungsprozesse

4 Erfolgreiche Gestaltung von Veränderungen 61
Gabriele Zimmermann

5 Mit Zukunftsbild zur unternehmerischen Erneuerung (Corporate Rethinking) 95
Dirk Barghop, Heiner Reiners und Lars C. Schatilow

6 ERGO: Eine Versicherung verändert sich 109
Klemens Steiner, Dagmar Brück und Andrea Hoelken

7 Synergie voll Energie – Chancen und Risiken des Zusammenwachsens zweier Versicherer 129
Patric Fedlmeier und Carina Swertz

8 Kulturwandel bei AXA: „Kundenzentrierung“ als Erfolgsfaktor bei der Strategieumsetzung	153
Stefan Schwarz	

Teil III Veränderung durch People Management

9 Veränderung als Normalfall	167
Dietmar Austrup und Moritz von Campenhausen	
10 Werkraum Führung – eine ressortübergreifende Führungskräftemaßnahme	175
Iris Klunk, Anja Dorn und Andrea Wolter	
11 Die Etablierung einer Leistungskultur durch die konsequente Nutzung von Performance Management	193
Harriet Sebald und Leon Jacob	
12 Feedbackkultur – Schritt für Schritt zum konstruktiven und offenen Dialog	215
Kerstin Stolzenberg und Daniela Snaphaan	
13 Die Rolle der Ausbildung als Katalysator von Veränderungen	231
Sascha Fauler und Rena Geiersberger	

Teil IV Versicherung 2020 – den Wandel erfolgreich gestalten

14 Der Weg zum agilen Versicherungsunternehmen	247
Gerhard Hastreiter	
15 Die Versicherungswirtschaft auf dem Weg zu wirklicher Kundenorientierung	257
Torsten Oletzky, Natalie Staud und Jonas Boltz	
16 Die Entdeckung des Kunden – Verbesserung der Servicequalität in einem Versicherungsunternehmen	273
Kristina Evers und Robert Körfer	
17 Die Zukunft des Versicherungsvertriebs und die daraus resultierenden Change Bedarfe	291
Dieter Knörrer	

18 Chance Innovation? Wie viel Neuerung braucht der Versicherungsmarkt?	315
Horst Müller-Peters und Michaela Völler	
19 Auf dem Weg zum Omni-Kanal	335
Gero Matouschek und Bodo von Hülsen	
20 Vom Aktuariat zum ganzheitlichen Produktmanagement	353
Klaus Friedrich und Helmut Hofmeier	
21 Der demografische Wandel und die daraus resultierenden Change Erfordernisse für die Personalarbeit – Beispiel Gothaer	371
Thomas Barann und Petra Dick	

Die Autorinnen und Autoren

Christoph Appel ist Rechtsanwalt in Pulheim. Bis September 2014 war er Junior-Partner der Rechtsanwaltssozietät Oppenhoff & Partner in deren Corporate/M&A Team. Christoph Appel studierte Rechtswissenschaften an der Universität zu Köln und dem University College London.

Dietmar Austrup kennt die Versicherungsbranche nicht nur als Berater: Nach einer Station bei KPMG war der studierte Wirtschaftswissenschaftler zehn Jahre lang in leitenden Positionen in der Gerling Versicherungsgruppe tätig, wo er sich vor allem mit den Bereichen Strategie und Personal auseinandersetzte. Als Mitglied des Düsseldorfer Büros von Egon Zehnder leitet Dietmar Austrup die deutsche und die globale Praxisgruppe Versicherungen. Er ist fokussiert auf die Besetzungen von Führungspositionen, Beratungen im Bereich Talent Management sowie Nachfolgeplanungen für Vorstände von Versicherungen und Banken im In- und Ausland.

Thomas Barann ist seit 2002 Leiter Personal im Gothaer Konzern. Die Personalabteilung ist Service Provider für den Vorstand, das Management und alle Mitarbeiter der Gothaer Versicherungen.

Die wichtigsten Verantwortungsfelder liegen in den Bereichen Personalstrategie, Nachfolgeplanung, Management- und Personalentwicklung, Inhouse-Consulting, Compensation & Benefits, Payroll und Personalcontrolling. Zuvor war Herr Barann sowohl in der Konsumgüterindustrie (Henkel), der Investitionsgüterindustrie (Hochtief) als auch in der Unternehmensberatung (Towers Perrin) tätig.

Dr. Dirk Barghop ist Senior Partner bei Deekeling Arndt Advisors in Communications. Gemeinsam mit Egbert Deekeling und Olaf Arndt verantwortet er den Beratungsbereich Corporate Rethinking. Er berät Unternehmen in hochkomplexen Veränderungs- und Erneuerungsprozessen bei der Führungskräfte- und Mitarbeiterkommunikation. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Erarbeitung programmatischer Inhalte zur Strategieerklärung und in der Gestaltung von Führungskommunikation.

Der promovierte Historiker ist Mitherausgeber des Buches „Kommunikation im Corporate Change. Maßstäbe für eine neue Managementpraxis“ und Mitautor des Buches „Change-Kommunikation“.

Jonas Boltz studierte Wirtschafts- und Organisationswissenschaften an der Universität der Bundeswehr München. Parallel absolvierte er eine Ausbildung zum Kaufmann für Versicherung und Finanzen bei Munich Re in München und arbeitete in unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens. Nach Abschluss des Studiums als Master of Science ist er seit 2013 als Assistent des Vorstandsvorsitzenden der ERGO Versicherungsgruppe AG in Düsseldorf tätig.

Dagmar Brück ist seit 2010 Leiterin Change Management der ERGO Versicherungsgruppe AG. Im Rahmen des Projektes „Neue ERGO“ war sie verantwortlich für die Konzeption und Umsetzung der Changemaßnahmen. Brück ist Diplom-Betriebswirtin und arbeitete mehrere Jahre als Leiterin der ERGO Potential- und Organisationsentwicklung. Sie hat mehrjährige Erfahrung in der Führungskräfteentwicklung sowie Projektbegleitung. Seit 01.01.2014 verantwortet sie neben Change auch das Diversity Management bei ERGO.

Dr. Moritz von Campenhausen hat als Berater wie als Führungskraft tiefen Einblick in die Versicherungsindustrie gewinnen können. Als Berater der Boston Consulting Group beschäftigte er sich intensiv mit der Branche. Im Anschluss war er im AXA-Konzern für die Bereiche Projektmanagement und Strategie zuständig. Seit 2009 ist Moritz von Campenhausen im Hamburger Büro von Egon Zehnder tätig. Er befasst sich dort, vorwiegend im Bereich Versicherungen, mit der Besetzung von Führungspositionen, Management Appraisals und insbesondere mit Fragen rund um die Themen Leadership und Führungskräfteentwicklung.

Dr. Petra Dick studierte Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Augsburg und arbeitete nach ihrer Promotion mehrere Jahre als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen.

Seit 2001 ist sie im strategischen Personalmanagement des Gothaer Konzerns tätig. Schwerpunkte ihrer Arbeit sind die Themenfelder Demografie, Frauen im Management, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Funktionsbewertung und Vergütung.

Anja Dorn ist Leiterin der Personalentwicklungsinitiativen/Weiterbildung/Potentialentwicklung West der Talanx Service. Nach erfolgreichem Abschluss des Psychologiestudiums begann Frau Dorn ihre Tätigkeit als Personalentwicklerin für den Gerling Konzern, heute Talanx. Sie verfügt über langjährige Erfahrung in den Bereichen Personaldiagnostik, Managemententwicklung und Change. Seit mehr als 15 Jahren begleitet und berät sie Führungskräfte und Mitarbeiter in Personalentwicklungs- und Veränderungsprozessen. Seit vielen Jahren ist Frau Dorn ausgebildeter systemischer Coach.

Dr. Peter Etzbach ist Partner der Rechtsanwaltssozietät Oppenhoff & Partner. Er berät schwerpunktmäßig die Versicherungs- und Finanzindustrie. Seine transaktionsbezogene Tätigkeit umfasst grenzüberschreitende Unternehmenskäufe und -verkäufe, Joint-Venture-Projekte und Restrukturierungen sowie deren Finanzierung für deutsche und internationale Unternehmen und Finanzinvestoren. Er berät im Gesellschaftsrecht, einschließlich des Aktienrechts, im Versicherungs- und Rückversicherungsrecht, bei Finanzierungsfragen, im Kapitalmarktrecht sowie im Versicherungs- und Bankaufsichtsrecht. Dr. Peter Etzbach studierte Rechtswissenschaften an der Universität zu Köln (Dr. jur.) sowie der Fordham University School of Law, New York (LL.M.). Er ist auch in New York als Anwalt zugelassen.

Kristina Evers ist seit über 10 Jahren als systemische Organisationsberaterin, Trainee und Coach tätig. Die Diplom-Kauffrau ist Mitbegründerin und Geschäftsführerin der Beratungsfirma KE-Consulting sowie enge Kooperationspartnerin der internationalen Unternehmensberatung Change, Leadership & Partners. Sie ist für ihre nationalen und internationalen Kunden erfolgreich in den Bereichen Change Management und Leadership Development tätig und hat so bereits in vielen Unternehmen, v.a. auch der Versicherungsbranche, die Art und Weise transformiert, in der Menschen zusammenarbeiten – genauso wie sie ihre Kunden dabei unterstützt, Prozesse effizienter und effektiver zu gestalten.

Dr. Sascha Fauler ist aktuell Fachgebietsleiter Ausbildung und berufliche Bildung eines Versicherungskonzerns und hat zum 1. Januar 2015 den Ruf als Hochschullehrer für Personalmanagement von der FOM Hochschule erhalten. In vorherigen Funktionen war er u. a. in den Bereichen Außendienstorganisation und Marketing, Geschäftssteuerung SHU oder in der Personal- und Organisationsentwicklung tätig. Parallel zu seiner praktischen Berufsausübung absolvierte Sascha Fauler berufsbegleitend diverse Studiengänge und promovierte ebenfalls berufsbegleitend zum Dr. phil. an der Philosophischen Fakultät der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg im Fach Pädagogik zum Thema „Handlungsorientierung in Prüfungen“.

Patric Fedlmeier ist seit Mai 2009 Vorstandsmitglied bei den Provinzial Rheinland Versicherungen und seit Dezember 2013 stellvertretender Vorsitzender des Vorstandes. Hierbei ist er verantwortlich für die Bereiche Vertrieb, Marketing, Informationstechnologie und Betriebsorganisation. Herr Fedlmeier ist seit 2003 bei der Provinzial tätig und hatte dabei verschiedene Führungspositionen inne. Zuvor hatte er berufliche Stationen bei Hewlett Packard, der Westfälischen Provinzial und der INTER Krankenversicherung durchlaufen.

Dr. Klaus Friedrich ist Director bei B&W Deloitte GmbH in Köln. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind u. a. die Produktentwicklung vor dem Hintergrund der individuellen Unternehmensstrategie und die Umsetzung u. a. auch in Zusammenarbeit mit dem Vertrieb.

Zuvor war der Diplom-Mathematiker und Aktuar Geschäftsführer der Skandia Pension Consulting GmbH und Leiter des Produktmanagements der Skandia Lebensversicherung. Als Gründungsvorstand leitete er das Projekt der Gründung des Pensionsfonds PENSOR; er war Mitglied der Geschäftsleitung von Höfer Vorsorge-Management.

Rena Geiersberger studierte Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Köln, Institut für Versicherungswesen und war 32 Jahre in der Hauptverwaltung eines Versicherungsunternehmens tätig. Zuletzt war sie für den Aufbau einer Systemverantwortung im Bereich Erstausbildung zuständig und regional Ausbildungsleiterin für das Berufsbild „Kaufleute für Versicherungen und Finanzen“. 2005 gründete sie zusammen mit Kollegen anderer Kölner Versicherungsunternehmen ein Netzwerk Kölner Ausbildungsleiter (www.Azubi-Cologne.de). Darüber hinaus leitet sie seit vielen Jahren den Fachkreis Personalmanagement und -führung der Alumnivereinigung VVB. Seit der passiven Phase der Altersteilzeit engagiert sich Frau Geiersberger ehrenamtlich im Vorstand einer der FH Köln nahen Akademie für berufliche Weiterbildung, in einem NRW Projekt als Senior Expertin und ist Prüferin der IHK Köln für das o.g. Berufsbild.

Dr. Gerhard Hastreiter ist seit 2012 Managing Partner bei Allianz Consulting, der Inhouse-Consulting Einheit der Allianz Gruppe. Der promovierte Physiker arbeitet seit 1993 für die Allianz, unter anderem bei der Allianz Deutschland als Abteilungs- und Fachbereichsleiter in der IT und im Vertrieb. Zuletzt leitete er den Aufbau einer internationalen Betriebsplattform für das Automotive Geschäft.

Andrea Hoelken ist seit 2007 Marketingleiterin in der ERGO Gruppe. Im Rahmen des Projektes „Neue ERGO“ trug sie die Verantwortung für alle Bereiche der Markenführung, Markenkommunikation und Absatzförderung. Hoelken ist Diplom-Kauffrau und startete ihre Karriere 1989 beim Versandhandelsunternehmen Otto. Dort war sie zuletzt Abteilungsleiterin „Aktivierung Partner-Geschäft“. 2002 wechselte sie zur Hamburg-Mannheimer Versicherung AG und übernahm die Leitung der Abteilung Kundenmarketing.

Dr. Helmut Hofmeier ist seit dem 01.01.2014 Partner von Deloitte und Head of Actuarial & Insurance Services. Zudem ist er Geschäftsführer der B&W Deloitte GmbH.

Zuvor bekleidete der Diplom-Mathematiker/Physiker und Aktuar im Gothaer Konzern verschiedene Vorstandspositionen, war dabei auch der CEO der Gothaer Lebensversicherung AG sowie der Verantwortliche Aktuar der Konzerngesellschaften. Innerhalb des Konzerns hatte er zudem die spartenübergreifende Verantwortung für Mathematik und das Produktmanagement/-marketing. In seiner Funktion als CEO der Gothaer Lebensversicherung AG war er außerdem zuständig für die Lebensversicherungstechnik, bAV und Vertriebsunterstützung.

Bodo von Hülsen ist Deputy Head of Strategy für die COFRA Holding AG in Zug (Schweiz). Unmittelbar vorher war Herr von Hülsen Principal bei Bain & Company in Frankfurt und Teil der Praxisgruppe für die Beratung von Finanzdienstleistern in Europa,

dem Mittleren Osten und Afrika (EMEA). Er hat langjährige internationale Erfahrung in Unternehmens-, Kunden-, Wachstums- und Vertriebskanalstrategien sowie in Programmen zur Steigerung der operativen Exzellenz und Ertragskraft.

Leon Jacob, Consultant, studierte Wirtschaft, Philosophie und Psychologie an den Universitäten Bayreuth, Stellenbosch und Nottingham. Bei hkp/// liegt sein Schwerpunkt im Bereich Talent und Performance Management, in dem er Unternehmen in der Gestaltung und Implementierung leistungsfähiger HR-Systeme entlang des Employee Lifecycles berät. Vor seiner Zeit bei hkp/// entwickelte er ein Modell für wertebasiertes Talent Management, das er bei einem „hidden champion“ der Konsumgüterindustrie in Großbritannien verprobte. Er ist Autor des Buches „Die Kunst, Talente talentgerecht zu entwickeln“.

Iris Kremers studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln und startete ihren beruflichen Werdegang in einer Wirtschaftsberatungsgesellschaft. Seit 1997 ist sie im Talanx Konzern in unterschiedlichen Bereichen tätig gewesen und begleitete seit 2002 verschiedene Vorstandspositionen in den Bancassurance Konzerngesellschaften im In- und Ausland. Seit 2010 ist sie Mitglied des Vorstands der Talanx Deutschland AG und verantwortet das Segment Bancassurance sowie den Bereich Kommunikation und Organisationsentwicklung.

Dieter Knörrer ist seit 1994 geschäftsführender Gesellschafter der bbg Betriebsberatungs GmbH. Er ist Herausgeber der Fachzeitschrift AssCompact und Veranstalter der DKM, der führenden Fachmesse für die Finanz- und Versicherungswirtschaft. Zudem ist der ehemalige Vorstand einer genossenschaftlichen Bank Mitinitiator verschiedener Brancheninitiativen. Besonders am Herzen liegt ihm die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Produktgebern und unabhängigen Finanz- und Versicherungsmaklern.

Dr. Robert Körfer hat nach seiner Promotion als Betriebswirt mehrjährige Erfahrung als Spezialist und Führungskraft in führenden Unternehmen der Versicherungsbranche gesammelt. Seit 10 Jahren ist der Mitbegründer und Geschäftsführer der Beratungsfirma KE-Consulting als externer Berater für internationale Versicherungskonzerne sowie für öffentliche Versicherer und Spezialversicherer aktiv. Inhaltliche Schwerpunkte seiner Arbeit sind Projekte in den Bereichen Reorganisation, kennzahlenorientierte Steuerung sowie Führungskräfteentwicklung.

Dr. Gero Matouschek ist Partner bei Bain & Company in München. Sein Branchenschwerpunkt liegt im Finanzdienstleistungssektor, wo er insbesondere Versicherungsunternehmen berät. Er ist europaweit verantwortlich für das Thema Versicherungsvertrieb. Sein Beratungsspektrum reicht von Finanzen und Controlling bis hin zu Vertrieb und Marketing. Gero Matouschek studierte Luft- und Raumfahrttechnik an der Universität Stuttgart und promovierte an der RWTH Aachen im Bereich Energietechnik.

Prof. Horst Müller-Peters ist Professor für Marketing und Kundenverhalten am Institut für Versicherungswesen der Fachhochschule Köln und Leiter der Kölner Forschungsstelle Versicherungsmarkt. Er war Mitgründer und langjähriger Vorstandsvorsitzender des Marktforschungs- und Beratungsunternehmens psychonomics (Köln, Berlin, Wien; heute Teil der YouGov-Gruppe) und danach Gründer und Herausgeber der Branchenportale marktforschung.de und consulting.de. Neben der Forschungsarbeit ist er Dozent in Masterstudiengängen verschiedener Hochschulen sowie Berater und Mitglied von Gremien zahlreicher Unternehmen aus Marketing und Versicherungswirtschaft.

Dr. Torsten Oletzky war nach Abschluss seines Betriebswirtschaftsstudiums an der Universität des Saarlandes und der University of Michigan als Unternehmensberater bei McKinsey & Company tätig. Im Jahr 1998 promovierte er berufsbegleitend über das Thema „Wertorientierte Steuerung von Versicherungsunternehmen“. Seit dem Jahr 2000 ist er für die ERGO Gruppe tätig. Zunächst war er bei der Hamburg-Mannheimer Versicherungs-AG als Hauptabteilungsleiter für Controlling, Strategie und Kommunikation verantwortlich, bevor er in den Vorstand der Hamburg-Mannheimer Versicherungen berufen wurde. In 2004 wurde er in den Vorstand der ERGO Versicherungsgruppe AG bestellt, wo er seit 2008 den Vorstandsvorsitz inne hat. Er ist im Vorstand verantwortlich für Konzernentwicklung, Kommunikation, Compliance, Revision, ERGO Kundenanwalt, Kundenorientierung sowie für Strategisches Marketing und Markenfragen.

Dr. Nils Reich ist Principal bei The Boston Consulting Group (BCG). Er ist Mitglied der globalen Praxisgruppe Insurance sowie der Praxisgruppe Risk/Value Management in Financial Services. Seine Themenschwerpunkte liegen hierbei in den Bereichen der Strategieentwicklung, Vertrieb und Lebensversicherung. Vor seinem Einstieg bei BCG arbeitete Nils Reich kurzzeitig im Risikomanagement der Münchner Rück und promovierte im Bereich Finanzmathematik an der ETH Zürich sowie der Chinese Academy of Sciences in Peking.

Heiner Reiners ist Partner bei der Kommunikationsberatung Deekeling Arndt Advisors in Communications (DAA) und verantwortet dort den auf Reorganisations- und Restrukturierungsprojekte fokussierten Beratungsbereich „Transformation & Restructuring“. Seit 2007 bei DAA, arbeitet er insofern mit Vorständen und Kommunikationsverantwortlichen insbesondere an Fragestellungen, die Strategie, Zukunftsbild und deren operative Verankerung in Unternehmen und Organisationen betreffen. Unter anderem hat er einen weltweit agierenden Versicherer über mehrere Jahre bei der tiefgreifenden Reorganisation seiner Deutschlandaktivitäten kommunikativ beraten und unterstützt. Vor DAA hat Heiner Reiners bei einer der weltweit führenden Beratungsgesellschaften für Finanzkommunikation zahlreiche Kapitalmarkttransaktionen begleitet, außerdem war er auf Unternehmensseite während einer paneuropäischen Übernahme für Konzernkommunikation und Investor Relations zuständig. Reiners ist erfahrener Redenschreiber für das Top Management seiner Klienten.

Sarah-Louise Richter studierte Asienwissenschaften an der Universität Bonn, bevor sie zur Zurich Versicherung kam. Im Rahmen eines Förderprogrammes erwarb sie außerdem noch einen Bachelor of Science im Fach Versicherungswesen an der Fachhochschule Köln mit den Schwerpunkten Projekt- und Prozessmanagement, Rückversicherung und Personalwesen. Nach einiger Zeit in der Projektarbeit und strategischen Vorstandsassistentin ist Frau Richter seit April 2014 als Governance Consultant für die Zurich Life Insurance Company in der Schweiz tätig. Sie unterstützt den CEO vor allem bei der Einhaltung compliance-konformer Governance-Prozesse für das Lebensversicherungsgeschäft in der Schweiz und in Japan.

Dr. Lars C. Schatilow ist bei Deekeling Arndt Advisors in Communications GmbH beschäftigt. Er hat den Aufbau des Beratungsbereichs Corporate Rethinking mitverantwortet und berät zu Public Affairs und Change Kommunikation. Schatilow ist Gründer und Geschäftsführer des Internetstartup „MITPACKgelegenheit.de“ sowie beratendes Mitglied im Autorenkernteam der Acatech zum Zukunftsprojekt der Bundesregierung „Smart Service Welt“. Er gehört zum Gründungsteam von „DIE Innovationsmacher e.V.“ und lehrt in der Executive Education an der Quadriga Hochschule Berlin. Schatilow ist Herausgeber zahlreicher wissenschaftlicher Arbeiten wie u. a. der Pilotstudie „Politische Kommunikation deutscher Familienunternehmen“.

Dr. Stefan Schwarz, leitet seit 2010 die Abteilung Organisationsentwicklung der AXA Konzern AG Deutschland. Zusammen mit einem Team von Change Beratern unterstützt er den Vorstand und das Top-Management bei der erfolgreichen Gestaltung von Veränderungsprozessen. Zu seinem Verantwortungsbereich gehört neben den Themen des Change Managements ebenso die Konzeption, Weiterentwicklung und Implementierung von konzernweit genutzten Personalinstrumenten.

Nach einem Studium der Psychologie an der Universität Gießen und einer Promotion im Themengebiet „Behavioral Finance“ startete er seine berufliche Laufbahn in der Hauptverwaltung des deutschen AXA Konzerns in Köln. Aufgrund der Übernahme unterschiedlicher Funktionen im Personalressort kann er heute auf ein breites Erfahrungsspektrum in der operativen wie auch strategischen Personalarbeit zurückgreifen.

Dr. Harriet Sebald, Senior Partner bei hkp///, ist gefragte Ansprechpartnerin für Vorstände und HR Executives in Fragen rund um die Entwicklung und Implementierung von Prozessen und Systemen zur Gewinnung, Bindung, Entwicklung und Motivation von Fach- und Führungskräften. Sie verfügt über umfangreiche internationale Projekterfahrung in den Bereichen Werte- und Competency Management, Performance Management, Nachfolgeplanung und Besetzungsprozesse. Ihr besonderes Interesse gilt der effizienten und effektiven Verknüpfung des Talent Managements mit weiteren HR-Prozessen wie der Vergütung oder Stellenbewertung.

Daniela Snaphaan hat nach dem Studium der internationalen BWL an der School of Business and Economics in Maastricht und der Università commerciale Luigi Bocconi

in Mailand am Lehrstuhl für Strategie und Organisation der Maastricht University als Dozentin gearbeitet. Im Herbst 2009 war sie zudem als Gastwissenschaftlerin an der psychologischen Fakultät der Universität Konstanz tätig. Im Sommer 2014 wird sie ihre Dissertation zum Thema Multitasking und Arbeitsmotivation verteidigen. Nach ihrer Tätigkeit am Lehrstuhl arbeitete sie als Vorstandsassistentin für das Ressort Personal und zentrale Dienste der AXA Konzern AG. Heute ist sie als Personalleiterin bei der AXA ART Versicherung AG - der weltweit größten Kunstversicherung - tätig. Hierbei ist sie nicht nur für die Betreuung der Mitarbeiter in Deutschland verantwortlich, sondern koordiniert die Personalarbeit weltweit.

Dr. Astrid Stange ist Senior Partner bei The Boston Consulting Group (BCG) und leitet dort den globalen Sektor Lebensversicherung in der Praxisgruppe Insurance. Ihre Themenschwerpunkte liegen darüber hinaus auf den Themen Strategie, Transformation, Regulatorik und Vertrieb.

Frau Dr. Stange ist promovierte Volkswirtin und war vor ihrem Einstieg bei BCG bei der Bertelsmann AG im Bereich Direktvertrieb aktiv.

Dr. Natalie Staud studierte Betriebswirtschaftslehre an der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Nach dem Abschluss als Diplom-Kauffrau wurde sie in 2008 mit einer Dissertation über das Thema Corporate Governance zum Dr. rer. pol. promoviert. Während der Promotion arbeitete sie im Fondsrisikocontrolling einer deutschen Privatbank. Danach war sie bei einer internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft als Beraterin tätig. 2010 wechselte sie zur ERGO Versicherungsgruppe AG in Düsseldorf. Hier arbeitete sie zunächst im Risikomanagement. Seit 2012 ist sie Assistentin des Vorstandsvorsitzenden der Versicherungsgruppe.

Klemens Steiner leitete von 2007 - 2013 den Bereich Interne Unternehmenskommunikation und Corporate Responsibility der ERGO Versicherungsgruppe AG. Im Rahmen der strategischen Neuausrichtung war er im Projekt „Neue ERGO“ für die Kommunikation und das Change Management verantwortlich. Seit 2014 leitet er den Bereich Learning & Development der ERGO Gruppe, zu dem auch das Change Management gehört. Steiner ist Diplom-Volkswirt und hat vor seiner Zeit bei ERGO als Senior Manager bei der Unternehmensberatung A.T. Kearney sowie in unterschiedlichen Positionen der AMB Aachen und Münchener Beteiligungs-AG gearbeitet.

Kerstin Stolzenberg studierte in Deutschland und in den USA Psychologie mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie und erwarb so neben dem deutschen Diplom auch den Master of Science (USA).

Für die AXA Service AG war sie fünf Jahre als angestellte Beraterin für Management Development und Organisationsentwicklung zuständig, im Rahmen einer sich anschließenden zweijährigen Projektleitertätigkeit im Bereich Prozessoptimierung erweiterte sie ihr Beratungsprofil als zertifizierter Black Belt. Ihre Führungskompetenzen konnte sie über sechs Jahre sowohl als Abteilungsleiterin für Organisationsentwicklung (AXA

Service AG) als auch in der Funktion Leiterin Personal- und Organisationsentwicklung (Talanx Deutschland), in der sie an den Vorstand berichtete, unter Beweis stellen.

Heute arbeitet sie als freie Beraterin mit dem Schwerpunkt der Veränderungsberatung. Sie ist Mitautorin des Buches „Change Management – Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren“.

Carina Swertz ausgebildete Kauffrau für Versicherungen und Finanzen und seit 2013 Betriebswirtin, ist seit 2007 für die Provinzial Rheinland Versicherung tätig. Nach Beendigung ihrer dortigen Berufsausbildung arbeitete sie in der Kfz-Schadenregulierung für Groß- und Sonderkunden und übernahm nach dem erfolgreichen Abschluss ihres nebenberuflichen Studiums zur Betriebswirtin die Tätigkeit als Ressortcontrollerin und Vorstandsassistentin für Herrn Patric Fedlmeier.

Prof. Dr. Michaela Völler ist Professorin am Institut für Versicherungswesen der Fachhochschule Köln und vertritt dort die Lehrfächer Strategische Unternehmensführung und Marketing. Sie ist Gründerin und Leiterin der Kölner Forschungsstelle Versicherungsmarkt und beschäftigt sich intensiv mit der Digitalisierung der Versicherungswirtschaft, insbesondere mit marktnahen Fragestellungen zum Thema „Versicherungen und Web 2.0“ und speziell dem veränderten Konsumentenverhalten.

Vor ihrer Tätigkeit an der Hochschule hat sie über zehn Jahre als Strategieberaterin bei The Boston Consulting Group (BCG) gearbeitet und war zuletzt Principal im Kölner Büro. Als Kernmitglied der BCG Praxisgruppe Versicherungen hat sie im Laufe ihrer Beraterkarriere zahlreiche Projekte für deutsche und internationale Versicherungsunternehmen durchgeführt.

Andrea Wolter war nach dem Studium der Betriebswissenschaften am Boston College, USA mit Schwerpunkt „Organizational Behaviour“ in internationalen Unternehmen der Finanzdienstleistungs- und Versicherungsbranche im In- und Ausland tätig. Hier deckte sie im Personalbereich die wesentlichen Themen vom Recruitment, Mitarbeiterbetreuung, Begleitung von Veränderungsprozessen bis hin zur Administration des gesamten Personalbereiches über deutschsprachige Länder hinweg ab. Seit 2013 beschäftigt sie sich nun bei der Personalentwicklung der Talanx Service AG mit Programmen der Nachwuchsförderung.

Die Herausgeberin



Prof. Dr. rer. pol. Gabriele Zimmermann ist am Institut für Versicherungswesen der Fachhochschule Köln Professorin für Personalführung und Organisationsentwicklung. Ihre Forschungsschwerpunkte sind die Themen Change Management in Versicherungsunternehmen, Frauen in Führung und Frauen im Versicherungsvertrieb.

Die promovierte Diplomkauffrau arbeitete acht Jahre in zwei DAX Unternehmen in leitenden Funktionen der Führungskräfteentwicklung und des Change Managements. Seit 16 Jahren ist sie Executive Coach und berät Führungskräfte in Fragen der Führung, des persönlichen Coachings

und des Change Managements. Im Jahr 2000 gründete sie mit Vibia ihr eigenes Unternehmen. (www.vibia.com)

Teil I

Die Versicherungsbranche wandelt sich – Herausforderungen und Rahmenbedingungen

Die Zukunft der deutschen Assekuranz: chancenreich und doch ungewiss

1

Astrid Stange und Nils Reich

Zusammenfassung

Die deutsche Versicherungsbranche steht nach Jahrzehnten der Stabilität dramatischen Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gegenüber. Zeitgleich müssen sich Versicherer mit dauerhaft veränderten Kapitalmarktbedingungen, zunehmender Regulatorik, massiv verändertem Kundenverhalten sowie neuen, disruptiven Wettbewerbern auseinandersetzen. Insbesondere die althergebrachten Vertriebs- und Angebotsmodelle kommen mehr und mehr unter Druck. Der Blick auf Märkte, die ähnliche Erfahrungen machen mussten, zeigt, dass sich die Versicherungsbranche erfolgreich neufinden kann – entgegen allen bereits angestimmten Abgesängen.

Schlüsselwörter

Chancen und Risiken von Versicherungen · Treiber für Veränderung · Zukunftsszenarien

Betrachtet man die fundamentalen Veränderungen, denen die deutsche Gesellschaft langfristig ausgesetzt sein wird, steht der Versicherungsbranche eine aussichtsreiche Zukunft bevor. Die Assekuranz erscheint prädestiniert, ihre große volkswirtschaftliche Bedeutung weiter auszubauen:

- Eine alternde Bevölkerung, rückläufige staatliche Vorsorge und aktuell negative Realzinsen erzeugen einen grundsätzlich wachsenden Bedarf an Altersvorsorge.

A. Stange (✉)
Düsseldorf, Deutschland
E-Mail: Stange.Astrid@bcg.com

N. Reich
Köln, Deutschland
E-Mail: Reich.Nils@bcg.com

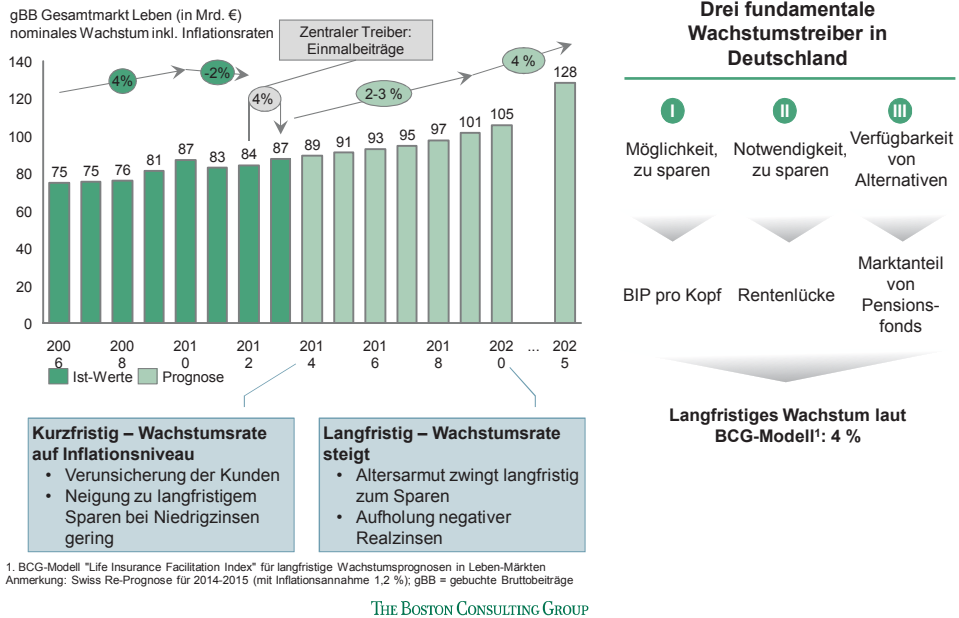


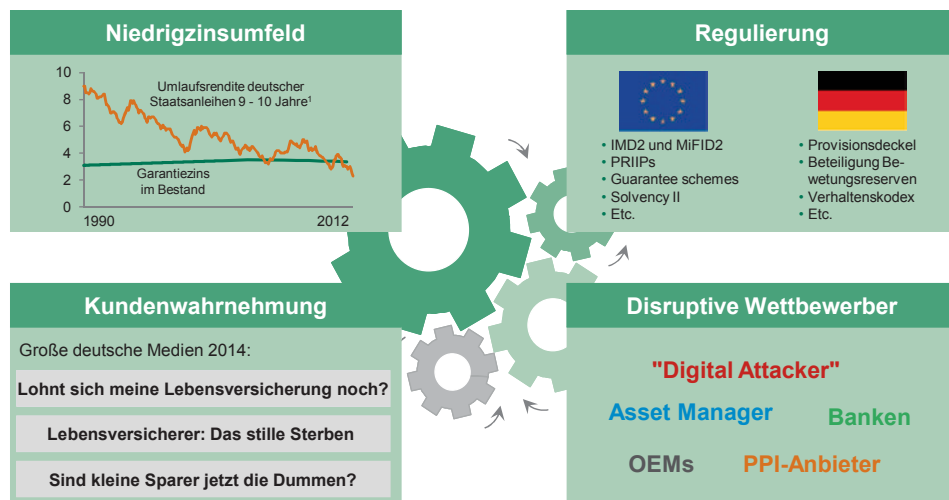
Abb. 1.1 Langfristige Wachstumspotenziale in der deutschen Lebensversicherung. (Quelle: Hoppenstedt; GDV; Swiss Re Sigma; BCG-Analyse)

- Das immer schnellere Aufkommen und die zunehmende Globalität von neuen Risiken, beispielsweise Cyber-Security, erfordern neue Absicherungslösungen für Privatpersonen und insbesondere für Unternehmen.
- Die Digitalisierung verändert grundsätzlich die Kommunikation und Interaktion von Kunden und damit auch die Wahrnehmung von Finanzprodukten. Dies ermöglicht neue Kundenzugänge sowie stärker auf individuelle Kundensituationen abgestimmte Versicherungslösungen.

Auf Basis dieser fundamentalen Trends erwartet The Boston Consulting Group beispielsweise für die deutsche Lebensversicherung ein langfristiges Wachstum des Altersvorsorge – und Risikoabsicherungsbedarf von vier Prozent p. a. (siehe Abb. 1.1) (siehe Gribat et al. 2014).

Gleichzeitig sieht sich die Branche aber auch fundamentalen Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ausgesetzt, die für viele Versicherer bereits heute existenzielle Fragen aufwerfen und die sich in den nächsten Jahren eher ver- als entschärfen werden. Damit steht die Branche unter einem bislang nicht gekannten Druck, ihre über Jahrzehnte geübten und bewährten Geschäftsmodelle grundlegend zu hinterfragen und, vor allem, neuauszurichten (siehe Abb. 1.2):

Das noch mittelfristig anhaltende *Niedrigzinsumfeld*, gepaart mit eingeschränkter Verfügbarkeit beziehungsweise steigender Volatilität alternativer Anlageklassen, führt zu



1. Börsennotierte Bundeswertpapiere mit einer Restlaufzeit von 9 bis 10 Jahren

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Abb. 1.2 Vier Trends stellen die Versicherungsbranche vor existenzielle Herausforderungen. (Quelle: Bundesbank; Geschäftsberichte; Interviews; Press-Search; BCG-Analyse)

stark rückläufigen Kapitalerträgen bei zugleich wachsendem Risikokapitalbedarf. Hierdurch sind insbesondere die Profitabilität und Solvabilität von Lebensversicherern mit großen Beständen an klassischen Garantieprodukten bedroht. Aber auch Sachversicherer, die in der Vergangenheit versicherungstechnische Verluste in Form von Combined Ratios weit über 100 % in Kauf genommen haben, können diese Geschäftspolitik nicht mehr über hohe Kapitalerträge subventionieren.

Die in den letzten Jahren bereits massiv gestiegene *Regulierung* wirkt als zusätzlicher Katalysator für sinkende Renditen in Folge eines erhöhten Risikokapitalbedarfs (Solvency II) sowie sinkender Vertriebsproduktivitäten und steigender Haftungsrisiken für Vermittler und Versicherer (IMD2, PRIIPs, Provisionsdeckel) (s. Rapsch et al. 2014). Langfristig sind selbst weitreichende Provisionsverbote oder regulatorisch vorgeschriebene Produktstandardisierungen auch für den deutschen Markt nicht mehr auszuschließen. Ein Blick auf andere Länder wie England, die Niederlande, Australien, aber auch Indien, China und Hong Kong lässt erwarten, dass der regulatorische Änderungsprozess auch in Deutschland noch nicht am Ende ist.

Auch in der *Kundenwahrnehmung* gerät die deutsche Versicherungsbranche zunehmend unter Druck. Es vergeht keine Woche, in der die Sinnhaftigkeit und Berechtigung des Produkts Lebensversicherung nicht medial in Frage gestellt wird. Dabei wird auch nicht vor weit hergeholten Vorschlägen – zum Beispiel die Altersvorsorge besser in geschlossenen Immobilienfonds anzulegen – zurückgeschreckt. Auch wenn dies Ausdruck von verkaufswirksamer Übertreibung und fundamentaler Unwissenheit ist, ist es der Branche bislang nicht gelungen, den Wert ihrer Produkte, also die einzigartige Risikoabsicherung, glaubwürdig zu kommunizieren. So nimmt das Vertrauen der Kunden in die Assekuranz sukzessive ab. Hierzu trägt sicherlich auch die deutlich gestiegene Transpa-

renz bei, zu der die heute für die Mehrheit der Deutschen bereits zur Routine gewordene Nutzung von Internet und Social Media maßgeblich beigetragen hat. Einer Auswertung auf einem Vergleichsportal ist erst einmal wenig entgegen zu setzen.

Zudem wächst das Risiko eines Markteintritts neuer, möglicherweise *disruptiver Wettbewerber*, die die traditionellen Profit-Pools der Assekuranz dezimieren könnten. Dieses Risiko wird insbesondere durch die rapide Entwicklung digitaler Möglichkeiten getrieben, die zu einer Neuordnung von Kundenzugängen führen. Die immer wieder aufflammende Diskussion eines möglichen Eintritts von Google in den Versicherungsmarkt belegt dies eindrucksvoll. Gleichzeitig positionieren sich auch außerhalb der zum Teil noch immer futuristisch wahrgenommenen Digitalwelt „klassische“ Wettbewerber, um Kunden von den Versicherern abzuwerben. So weiten beispielsweise Automobilhersteller ihre Versicherungsaktivitäten konsequent aus. Banken und Asset-Manager sehen in der regulatorischen Harmonisierung der Finanzdienstleistungsbranche die Opportunität, ihr Geschäft mit Anspar- und sogar Entsparprodukten auszuweiten.

In Summe lässt sich festhalten, dass die deutschen Versicherungsunternehmen einerseits klaren Wachstumschancen, andererseits aber auch fundamentalen Existenzrisiken gegenüberstehen. Der sich hieraus ergebende Veränderungsdruck nimmt eine bislang unbekannte Dimension an und führt zu einer wachsenden Verunsicherung vieler Führungsteams.

Und dies zu Recht: In Märkten, die den oben genannten Trends bereits länger oder stärker ausgesetzt sind als Deutschland, lässt sich beobachten, dass Unternehmen, die unverändert an in der Vergangenheit erfolgreichen Geschäftsmodellen festhalten, drastisch an Performance verlieren und letztendlich vom Markt verdrängt werden. Beispiele dafür sind Kyoei und Yamato in Japan, Pearl in Großbritannien oder SNS Reaal in den Niederlanden. Die hier genannten Beispiele zeichnen sich alle durch historisch große Vertriebe und eine signifikante Marktposition aus (keine Nischenanbieter). Sie alle haben zu spät auf Niedrigzinsen, verändertes Kundenverhalten und fundamental neue Regulierung reagiert. Kyoei und Yamato mussten, mit sechs weiteren Wettbewerbern, Insolvenz anmelden, Pearl befindet sich in der Abwicklung, SNS Reaal wurde verstaatlicht.

Zudem zeigen diese Märkte aber auch den Erfolg neuer, innovativer Geschäftsmodelle, die sich sehr konsequent an den neuen Marktgegebenheiten ausrichten. Häufig stammen diese Anbieter aus anderen Branchen und sind somit versicherungsseitig „unbelastet“ – augenscheinlich ein Vorteil.

Die erfolgreichen neuen Spieler zeichnen sich nach unserer Beobachtung vor allem durch die Stringenz der Geschäftsmodelle aus – ein „sowohl als auch“ ist dort nicht anzutreffen:

- Konsequentes Denken von Kundenbedarfen (Existenzsicherung) her, und nicht in Produkten (Berufsunfähigkeit)
- Konsequente Verzahnung von Vertriebsansätzen und Angeboten, die sowohl Versicherungsprodukte, vor allem aber Dienstleistungen umfassen.

- Konsequente Ausrichtung der internen Prozesse und Systeme auf die definierte Marktbearbeitungsstrategie, bis hin zu Neugründungen auf der grünen Wiese.

Was lässt sich hiervon auf den deutschen Markt übertragen? Wir sehen insbesondere zwei Entwicklungen – in Bezug auf Versicherungsangebote und Versicherungsvertrieb:

Hypothese 1: Neuausrichtung der Angebote auf Risikoabsicherung und Services

In der Altersvorsorge wird die klassische Positionierung der Lebensversicherer im Anspargeschäft immer schwieriger. Asset-Manager sind in der Lage mindestens ebenso attraktive Lösungen anzubieten, dies sogar mit Garantien, jedoch oft ohne langfristige Festlegung des Kunden.

Die Rückbesinnung auf die Kernkompetenz Risikoabsicherung wird es der Assekuranz ermöglichen, sich hier langfristig erfolgreich abzugrenzen. So werden Lebensversicherer sich mehr und mehr zu echten Problemlösern, zum Beispiel von Altersvorsorge oder Existenzsicherung, entwickeln. Das Angebot von reinen Finanzprodukten wird dem Angebot von Gesamtlösungen, die sowohl Finanz- als auch Dienstleistungen umfassen, weichen. So lassen sich bereits heute außerhalb Deutschlands erfolgreiche Modelle beobachten, in denen Versicherer zum Beispiel umfassende Altersvorsorgelösungen mit Wohnangeboten und medizinischer Betreuung bieten. Beispielsweise bietet Taikang Life in China ihren Versicherten umfassende Absicherungslösungen durch die Garantie von (physischen) Heim- beziehungsweise Pflegeplätzen, die von der Versicherung gebaut und durch ihre Partner betrieben werden.

Darüber hinaus besteht großes Potenzial bei innovativen Risikoprodukten jenseits der umfassenden Berufsunfähigkeit. Wie die aktuelle BCG-Studie zu Produktinnovationen in der Lebensversicherung (s. Maciaga et al. 2014) zeigt, lassen sich hierzu in Asien, aber auch in Europa sehr erfolgsversprechende Lösungen finden.

Auch in der Sachversicherung wird die „Commoditisierung“ im Privatkunden- und standardisierbaren Gewerbegebiet massiv fortschreiten. Anbieter, die sich dem reinen Preisspiel entziehen wollen, müssen auch hier Mehrwertleistungen anbieten, um anderen Versicherern, aber vor allem auch branchenfremden Anbieter Paroli bieten zu können. An dieser Stelle sei auf ein aktuelles, deutsches Beispiel verwiesen: So bietet die HUK-Coburg seit März 2014 in einem Pilotversuch neben Kfz-Versicherungen und dem damit verknüpften Management von Schadenfällen nun auch weiterreichende Services rund um das Auto ihrer Versicherungskunden an. Kunden der HUK-Coburg profitieren dabei von attraktiven Vorzugskonditionen (z. B. für Inspektionen, HU/AU, Reifenservice und Verschleißreparaturen), die HUK-Coburg selbst stärkt gleichzeitig ihre Werkstattpartner und schafft ein Gegengewicht zu Paketangeboten der Automobilhersteller.

Hypothese 2: Die entscheidenden Veränderungen werden im Vertrieb stattfinden

Auf der einen Seite werden die klassischen Personenvertriebe – Ausschließlichkeit, Makler, Banken – in ihrer heutigen Form signifikant an Leistungsfähigkeit und somit an Bedeutung verlieren. Ihre heute immer noch sehr kostenintensiven Ansätze werden sich künftig durch höhere Erträge rechnen müssen. Diese werden aber nur erreicht, wenn sie mittels

fachlich hochqualifizierter Beratung und Betreuung sowie von Kunden wahrgenommenen Dienstleistungen gerechtfertigt werden. Multi-Kontakt-Formate (d. h. die Verfügbarkeit einer Vielzahl unterschiedlicher Kommunikations- und Interaktionskanäle für Kunden), die zunehmende Integration von persönlichem und Remote-Vertrieb werden hierbei genauso zur Selbstverständlichkeit wie die stärkere Fokussierung von persönlichem Vertrieb auf Potenzialkunden in „höherwertigen“ Marktsegmenten.

Der Sprung von einem bislang noch immer stark verkaufsgeprägten Ansatz zu einem beratungs- und serviceorientierten Betreuungsansatz wird vielen Vermittlern und Vertrieben jedoch vor dem Hintergrund der erforderlichen Investitionen oder mangels entsprechenden Willens nicht gelingen. Sie werden den Markt mittelfristig verlassen. Eine Reduktion der Anzahl der Vermittler in der deutschen Versicherungslandschaft um bis zu 40% scheint nicht ausgeschlossen. So ist die Anzahl der Vermittler in GB im Zuge des Inkrafttretens von RDR (Retail Distribution Review), das ist das (verschärfte) Pendant zu IMD 2, innerhalb des Jahres 2013 um 30% gesunken.

Auf der anderen Seite wird die Bedeutung des Direktvertriebs zunehmen. Zum einen, weil Kunden immer mehr bereit und willens sind, auch anspruchsvolle Produkte über Distanzmedien zu kaufen. Zum anderen, weil dieser Vertriebsweg Versicherern die effiziente und effektive Bedienung des Massengeschäfts erlaubt. Hierzu ist eine konsequente Pull-Strategie, die entweder auf einer starken Marke oder preisaggressiven Angeboten fußt, unabdingbar.

Dass im Ergebnis insbesondere im Massenmarkt gewisse Kundengruppen wegen fehlender beziehungsweise reduzierter Ansprache nicht mehr erreicht werden, erscheint dabei zumindest mittelfristig unvermeidbar. Auch hier können Großbritannien und die Niederlande als Beispielmärkte herangezogen werden, in denen eine entsprechende „Beratungslücke“ bereits heute existiert. Gleichzeitig stellen in diesen Märkten jedoch Anbieter wie Hargreaves Lansdown, Brand New Day oder Swinton Insurance eindrucksvoll unter Beweis, dass der Direktvertrieb durchaus geeignet ist, um auch anspruchsvolle Produkte wie Altersvorsorge ohne aufwändige persönliche Beratung im Massenmarkt zu verkaufen. Hargreaves Lansdown ist die führende B2C-Plattform für Finanz- und Vorsorgelösungen in Großbritannien. Sie zeichnet sich durch eine überaus starke Marke, hohe Kundenzufriedenheit und sophistizierte, algorithmische Beratung aus. Brand New Day ist ein niederländischer Direktversicherer, der sich mit sehr aggressivem Marketing erfolgreich als Online-Anbieter für Altersvorsorgelösungen etabliert hat. Swinton Insurance bietet preissensitiven Kunden umfassende Lösungen (insbesondere in der Sachversicherung) im Direktvertrieb an. Ein zentraler Erfolgsbaustein ist das strategisch positionierte Filialnetz zur Sicherstellung der Markenwahrnehmung und persönlicher Nähe. Über 80% des Swinton-Geschäfts erfolgt jedoch telefonisch oder online.

Zusätzlich werden Kooperationsmodelle erheblich an Bedeutung gewinnen, da Versicherer in Zeiten eines stärkeren Direktvertriebs Gefahr laufen, im Massenmarkt den Zugang zu Kunden in der Breite zu verlieren. In einer immer digitaleren Welt gewinnt der Besitz der Kundenschnittstelle und der damit verbundenen Verfügungsgewalt über Kundendaten immer mehr an Bedeutung – auch für den Versicherungsverkauf. Versicherer, die

verglichen mit anderen Branchen über vergleichsweise bescheidene Datenbestände und damit Kundenwissen verfügen (so besitzen Banken neunmal mehr Kundentransaktionsdaten als Versicherer), müssen damit intelligente Kooperationsstrategien mit Besitzern von großen Kundenbeständen entwickeln, die ihnen langfristig diesen Zugang ermöglichen.

Fazit

Auch wenn der deutschen Versicherungsbranche immer wieder das Fehlen von Veränderungsbereitschaft und Innovationskraft nachgesagt wird, ist erkennbar, dass sich viele Versicherer bereits auf den Weg gemacht haben und aktiv neue Geschäfts- und Vertriebsmodelle entwickeln. Einer Branche, die sehr lange sehr stabile Verhältnisse und vor allem hohes Wachstum und hohe Profitabilität gewöhnt war, fällt es naturgemäß schwerer, ihr gewohntes, weil erfolgreiches Verhalten zu ändern. Die in den letzten Jahren eingetretenen, sich mehr und mehr verschärfenden Veränderungen der Rahmenbedingungen, haben jedoch viele Versicherer wachgerüttelt.

In Anbetracht der signifikanten Chancen und der Vielzahl von erfolgsversprechenden Veränderungsmöglichkeiten, stimmen wir in den oftmals bereits angestimmten Abgesang auf die deutsche Assekuranz nicht ein. Wir sind davon überzeugt, dass wir in den nächsten drei bis fünf Jahren vielmehr signifikante und erfolgreiche Änderungen der Geschäftsmodelle in der deutschen Versicherungsbranche sehen werden.

Literatur

Gribat M, Stephan U, Maciaga B (2014) Aging: opportunities for growth in life. BCG-Studie
Maciaga B, Stange A et al (2014) Produkttrends in der Lebensversicherung. BCG-Marktstudie
Rapsch S, Reich N, Stange A, Seidl T, Houghton E, Becker M (2014) Change before you have to:
new sales regulations as a strategic catalyst in Europe. BCG/AllianceBernstein, Working Paper

Dr. Astrid Stange ist Senior Partner bei The Boston Consulting Group (BCG) und leitet dort den globalen Sektor Lebensversicherung in der Praxisgruppe Insurance. Ihre Themenschwerpunkte liegen darüber hinaus auf den Themen Strategie, Transformation, Regulatorik und Vertrieb. Frau Dr. Stange ist promovierte Volkswirtin und war vor ihrem Einstieg bei BCG bei der Bertelsmann AG im Bereich Direktvertrieb aktiv.

Dr. Nils Reich ist Principal bei The Boston Consulting Group (BCG). Er ist Mitglied der globalen Praxisgruppe Insurance sowie der Praxisgruppe Risk/Value Management in Financial Services. Seine Themenschwerpunkte liegen hierbei in den Bereichen der Strategieentwicklung, Vertrieb und Lebensversicherung. Vor seinem Einstieg bei BCG arbeitete Nils Reich kurzzeitig im Risikomanagement der Münchner Rück und promovierte im Bereich Finanzmathematik an der ETH Zürich sowie der Chinese Academy of Sciences in Peking.

Gründe für die Veränderungsaversion deutscher Versicherungsunternehmen

2

Gabriele Zimmermann und Sarah-Louise Richter

Zusammenfassung

Veränderungen sind zum Dauerthema für Organisationen geworden. Dies betrifft auch die deutsche Erstversicherungsbranche in zunehmendem Ausmaß. Menschen und Organisationen sind nicht von Natur aus veränderungsfreudig, da Veränderungen Angst und Unsicherheit auslösen und es schon eines erheblichen Leidensdrucks bedarf, um liebgewonnene Routinen aufzugeben. Dennoch ist es bemerkenswert, welches Ausmaß die Veränderungsaversion der deutschen Versicherungsbranche hat. Unter anderem behindern in der Assekuranz die auf sehr lange Laufzeiten ausgelegten Produkte, schwerfällige Prozesse und ein ausgeprägtes Hierarchiedenken Veränderungen. Doch auch menschliche Faktoren, wie sehr homogene Mitarbeiter-Strukturen, konservative Betriebsräte und traditionsreiche, beamtenartige Unternehmenskulturen bringen Veränderungen ins Stocken. Dazu kommt, dass die Unternehmen sich in der Vergangenheit lange Zeit kaum mit Wettbewerb konfrontiert sahen und die Einnahmen aufgrund ertragreicher Kapitalmärkte gesichert waren. In den letzten Jahren hat sich dies enorm verändert. Die Kapitalmärkte schwächeln und die Erwartungen der Kunden haben sich gewandelt. In Deutschland steht die Versicherungsbranche derzeit unter einem enormen Veränderungsdruck. Dazu kommt, dass die Versicherungsaufsicht in Deutschland ein sehr strenges Auge auf die Branche hat und immer neue Anforderungen stellt, die den Spielraum für Innovationen beschränken. Die einzelnen Baustellen wären einzeln vermutlich gut zu überwinden gewesen. Im Zusammenspiel der vielen Interdependen-

G. Zimmermann (✉)
Köln, Deutschland
E-Mail: gabriele.zimmermann@fh-koeln.de

S.-L. Richter
Zürich, Schweiz
E-Mail: sarah-louise.richter@zurich.ch

zen der einzelnen Faktoren, hat sich jedoch eine herausfordernde Mischung für die Assekuranz entwickelt.

Schlüsselwörter

Veränderungsaversion deutscher Versicherungsunternehmen · Treiber für Veränderungen

2.1 Einleitung

Nichts charakterisiert das heutige Leben so sehr wie ständige Veränderung. Nicht nur Technik, Kommunikation und Wirtschaft entwickeln sich rasant, sondern Wandel ist zur stetigen Herausforderung und zur Daueraufgabe für Menschen und Organisationen geworden. Angesichts dieser Tatsache ist es bemerkenswert, dass die deutsche Versicherungswirtschaft sich mit Veränderungen offensichtlich schwer tut. Zunächst handelte es sich dabei um eine vage These, doch im Laufe von Recherchen und Gesprächen mit Fach- und Führungskräften aus der Branche wurde diese Vermutung vielfach bestätigt, die DNA der deutschen Assekuranz ist nicht offen gegenüber Veränderungen.

Einleitend schicken wir voraus, dass sich dieser Artikel ausschließlich auf die deutsche Erstversicherungsbranche bezieht. Die Rückversicherungsbranche ist ein sehr spezialisiertes Geschäftsfeld mit ausgeprägter internationaler Ausrichtung und arbeitet unter völlig anderen Rahmenbedingungen, beispielsweise im Hinblick auf Regulierung und Versicherungsaufsicht.

2.2 Veränderungen für Menschen und Organisationen

2.2.1 Individuen und Veränderungen

Veränderungen sind für Individuen oft mit negativen Emotionen verbunden und werden als bedrohlich erlebt. Katharina Ley, Psychoanalytikerin und Soziologin aus Bern bringt dies auf den Punkt: „Anklammern ist unsere Natur“ (Schöps 2011). Sicherheit ist das ganze Leben hindurch ein fundamentales Bedürfnis des Menschen.

In seiner Bedürfnispyramide zeigte der amerikanische Psychologe Abraham Harold Maslow, welche Bedürfnisformen den Menschen antreiben und Ursache für Motivation oder Demotivation sein können. Dabei stellt Maslow fest, dass das Sicherheitsbedürfnis des Menschen direkt auf die Grundbedürfnisse wie Nahrung und Schlaf folgt und damit zu den existenziellen Bedürfnissen zählt. Im Zuge der Entwicklung des Menschen und seines Ichs nach dem Verständnis von Sigmund Freud ist der Mensch völlig abhängig von der Befriedigung seiner Bedürfnisse. Bei Nichtbefriedigung erlebt er Ängste, die für ihn existenzbedrohend sind (Heidig et al. 2012, S. 33). Die Angst vor Veränderung ist also wissenschaftlich erklärbar und biologisch begründet. Egal, wie notwendig und gut die Veränderung von der rationalen Argumentation her auch sein mag, die Angst ist dennoch real und der Mensch muss lernen, damit umzugehen (Wimmer 2005).