

# ZEITSCHRIFT FÜR VERSICHERUNGSWESEN

UNABHÄNGIGES FACHORGAN FÜR DIE VERSICHERUNGSPRAXIS

Jahrgang 67  
15. November 2016

**BaFin will Aufsichtsräte an die Kandare nehmen** **696**

**ZfV-Ranking: die 50 größten Schadenversicherer** **701**

- Nach gebuchten Bruttobeiträgen
- Nach verdienten Beiträgen

**DR. LARS BIERSCHENK** **707**

**FinTechs und InsurTechs aus der Perspektive der Finanzdienstleistungsaufsicht**

**RALF ASSENMACHER** **710**

**K-Versicherung 2030 – Gewitter am Horizont!?**

**DR. JOSEF KREULICH** **713**

**Ein Weg zu Industrie 4.0 in Versicherungen**

Markus Unterberger / Viktoria Forthuber / Sophie Spirk

## Recruiting-Trends in der Versicherungsbranche

Die Versicherungsbranche hatte in den letzten fünf Jahren oft Schwierigkeiten, vakante Stellen schnell zu besetzen. Manche Positionen werden komplett neu geschaffen, und der Kandidatenmarkt für Experten-Positionen ist eng. Zudem versucht man Kandidaten aus anderen Branchen zu gewinnen, um neues Know How einzukaufen. Kandidaten aus Automotive, Pharma & Healthservices oder von Insurtechs müssen für die Entwicklungspotentiale und Innovationskraft in der Versicherungswirtschaft sensibilisiert werden.

Für viele Kandidaten war und ist es bislang nicht denkbar gewesen, den nächsten Karriereschritt in die Versicherungswelt zu machen. Wie präsentiert man sich als Versicherungsunternehmen richtig, um hervorragende Kandidaten zu gewinnen? Was treibt junge Talente an und was ist ihnen im Job wichtig? Welche Vor- und Nachteile haben die unterschiedlichen Personalstrategien? Und wo sucht man am besten nach zukünftigen Führungskräften. Recruiting ist und bleibt für die Unternehmen eine echte Herausforderung.

Unterberger & Partner ist in Kooperation mit dem Fachbereich Betriebswirtschaftslehre der Fachhochschule Puch-Urstein bei Salzburg der Effizienz mehrerer Methoden zur Mitarbeitergewinnung nachgegangen. Ein besonderer Fokus wurde dabei auf die Methode des „Abwerbens“ durch unternehmensexterne Personalberatungen gelegt. Grundlage der Ergebnisse waren Interviews mit Experten aus der Finanz- und Versicherungswirtschaft. Die Ergebnisse dieser Erhebung werden im Folgenden dargestellt.

### Für welche Position nutzen Sie welche Art der Rekrutierung und warum?

In den meisten Unternehmen werden freie Positionen individuell evaluiert, um die passende Suchstrategie zu finden. Dennoch kann gesagt werden, dass für höherwertige Führungspositionen eher mit einem Personalberater zusammengearbeitet wird. Zudem werden auch immer öfter Positionen von Spezialisten mit Hilfe von Beratern besetzt. Auch ist es möglich, Abwerben zur Besetzung einer Position nur dann zu ver-

wenden, wenn der jeweilige Kandidat im Unternehmen schon bekannt ist und bereits ein erster Kontakt besteht. Die Experten sind sich einig, dass die Wahl der Rekrutierungsmethode bezogen auf eine bestimmte Position erfahrungsabhängig ist und die Experten und Erfahrungswerte der Personalverantwortlichen bedarf.

Generell lässt sich zu allererst festhalten, dass einer externen Personalsuche immer erst ein Screening der unternehmensinternen verfügbaren Ressourcen vorangeht. Es wird zuerst versucht, passende Kandidaten für eine neue Position innerhalb des bestehenden Mitarbeiterstabes zu finden. Erst wenn diese Option aufgrund fehlender Qualifikation entfällt, werden Stellen extern ausgeschrieben. Sollte sich auch unter den externen Bewerbern kein passender Kandidat für die Vakanz befinden, so ist der nächste Schritt die Weitergabe des Suchauftrages an eine unternehmensexterne Personalberatung.

Von dieser Vorgehensweise wird üblicherweise abgesehen, wenn die Verantwortlichen in den Personalabteilungen feststellen, dass die offene Stelle aufgrund fehlender Qualifikationen der bestehenden Mitarbeiter intern nicht besetzt werden kann, oder wenn anzunehmen ist, dass auch extern keine Bewerber das Anforderungsprofil erfüllen können. Die Entscheidung, wann frühzeitig extern ausgeschrieben beziehungsweise mit einem Headhunter zusammengearbeitet wird, erfordert viel Erfahrung der personalverantwortlichen Personen. Dies trifft meist auf fachlich höherwertige Posten oder Führungspositionen zu.

### Aus welchen Gründen entscheiden Sie sich für Abwerben in Ihrem Unternehmen als Strategie der Personalgewinnung?

Gerade die Spezialisierung von Personalberatern sowie deren gute Netzwerkqualitäten und Fähigkeiten zur Marktanalyse nennen die Experten als Gründe für Ihre Entscheidung zur Zusammenarbeit mit Personalberatern. Externe Personalberatungen sind deutlich besser informiert als die Mitarbeiter der Personalabteilungen im

Unternehmen. Eine der wichtigsten Qualitäten im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit einem Personalberater wird dabei erachtet, dass der gesamte Prozess mitbegleitet und das Qualifikationsprofil gemeinsam erarbeitet wird. Der Personalberater soll bereits an dieser Stelle mit seinem Fachkenntnissen zur Seite stehen. Denn gerade die Marktkenntnis ist bei der Rekrutierung sehr entscheidend.

Daraus resultiert, dass Kandidaten mit dem passenden Profil schneller und effizienter für das Unternehmen rekrutiert werden können. Bei einer freien Ausschreibung ist es jedoch möglich, dass von fünfzig Kandidaten nur zwei das vorgegebene Stellenprofil erfüllen. Trotzdem ist der Bewerbungsprozess mit den anderen Kandidaten mit sehr hohem Aufwand verbunden. Bei der Zusammenarbeit mit einem Personalberater erübrigt sich dieser Aufwand jedoch für das Unternehmen oder wird zumindest minimiert. Laut den Experten ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen einen externen Berater einsetzt, umso größer, je höher der Nutzen eines externen Mitarbeiters ist.

### Gibt es Unterschiede bei Kandidaten, die sich selbst beworben haben und Kandidaten, die abgeworben wurden?

Generell kann gesagt werden, dass Kandidaten, die von einem Personalberater angesprochen werden, oft ein stärkeres Selbstbewusstsein besitzen als andere Kandidaten. Dies spiegelt sich dann in den Gehaltsforderungen und Gehaltsverhand-

#### Markus Unterberger

Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Unterberger & Partner Executive Search, einer Personalberatung mit Spezialisierung in den Bereichen Compliance, Legal und Risk, mit Büros in Salzburg, München, Zürich und Frankfurt. markus.unterberger@unterberger.com

#### Viktoria Forthuber

Mitarbeiterin im Research und Marketing bei Unterberger & Partner

#### Sophie Spirk

Studentin der Fachhochschule Puch/ Urstein. Ihre Bachelorarbeit zum Thema „Abwerben als Strategie der Personalgewinnung“ diente als Grundlage dieses Artikels

lungen wieder. Hinzu kommt, dass sich Kandidaten, die über den Personalberater rekrutiert wurden, auch im Vergleich zur vorherigen Stelle verbessern möchten. Dies trifft natürlich auch auf Bewerber zu, die sich aus Eigeninitiative heraus bewerben, jedoch ist der Verhandlungsspielraum für das Unternehmen bei diesen Kandidaten geringer als bei abgeworbenen.

### Welche Rolle spielt Abwerben in der Personalgewinnung im Vergleich zu anderen Rekrutierungsmaßnahmen?

Das Abwerben von Kandidaten spielt speziell im Führungsbereich eine große Rolle. Die Bedeutung des Abwerbens hat in den letzten Jahren vor allem im Bereich der Fachexperten deutlich zugenommen. Auch in der Zukunft wird gutes Personal benötigt, und dies ist am dynamischen Arbeitsmarkt nicht leicht zu bekommen. Unter den Aspekten des demographischen Wandels und der Ressourcenknappheit, welche auch Mitarbeiter betreffen, wird das Abwerben in der Zukunft verstärkt zum Einsatz kommen.

Aus der Sicht der Experten wird die Methode des Abwerbens zunehmen, da viele Positionen bezogen auf das Anforderungsprofil immer spezialisierter werden. Daher werden Fachexperten-Stellen in der Zukunft weiter zunehmen und damit auch die Rekrutierung über den Personalberater. Jedoch sind die Befragten ebenfalls der Meinung, dass sich auf dem Markt der Headhunter in Bezug auf die verschiedenen Branchen und Fachbereiche in der Zukunft noch einiges verändern wird. Damit ist gemeint, dass im Moment viele Personalberater versuchen, alle Branchen und Fachbereiche abzudecken. In der Zukunft jedoch wird es relevant sein, sich auf ein Fachgebiet wie zum Beispiel IT, Sicherheit, BWL usw. zu spezialisieren. Aus diesem Grund wird es viele kleine, eher spezialisierte Headhunter geben.

### Vor- und Nachteile des Abwerbens

Die Vorteile von Abwerben als Personalgewinnungsstrategie bestehen aus Sicht der Experten zum einen darin, dass Nebenarbeiten wie zum Beispiel die Prüfung von Bewerbungsunterlagen, aufwendige Gesprächsrunden mit vielen Kandidaten und Probearbeiten entfallen. Werden all diese Aufgaben an ein externes Unternehmen vergeben, so können sich die Mitarbeiter der Personalabteilung auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren und verschwendet

keine Ressourcen. Außerdem minimiert sich das Misserfolgsrisiko. Entscheidet sich das Unternehmen nach eigener Suche für den falschen Kandidaten, fallen ergebnislos hohe Kosten und ein hoher Zeitaufwand an. Personalberater hingegen bieten meist eine Garantie für ihre Arbeit und sichern somit ihre Kunden vor Misserfolg ab.

Weiter sehen die Experten den Vorteil, dass Kandidaten angesprochen werden, die sich auf eine klassische Anzeige auf dem Arbeitsmarkt nicht bewerben würden. Zudem können auch Kandidaten identifiziert werden, welche nicht auf Onlineprofilen oder in öffentlichen Netzwerken sichtbar sind.

Zudem besteht häufig bei offenen Ausschreibungen die Problematik, dass sich viele Kandidaten bewerben, welche nicht die geforderten Qualifikationen aufweisen können. Die Durchsicht solcher unpassenden Bewerber entfällt bei einer Rekrutierung durch einen Personalberater, da dieser anhand seiner Erfahrung und der durch das Unternehmen deklarierten Vorgaben die Kandidaten vorselektiert. Es werden direkt Kandidaten ohne Streuverluste angesprochen, welche auf die ausgeschriebene Position passen. Dem Kunden werden somit nur Kandidaten mit geeignetem Qualifikationsprofil vorgestellt.

Ein weiterer positiver Aspekt des bei der Besetzung durch eine externe Personalberatungsfirma ist der, dass auch Stellen ausgeschrieben werden können, die intern noch nicht als offen deklariert wurden. Dies kann zwei Gründe haben. Einerseits kann es sein, dass das Unternehmen eine Stelle umbesetzen möchte, andererseits ist es möglich, dass die Personalverantwortlichen zunächst nur den Markt sichten möchten. Dabei soll herausgefunden werden, ob und wie viele Bewerber mit passendem Qualifikationsprofil auf dem Markt vorhanden sind. Oft merken die Unternehmen an dieser Stelle, dass es den gewünschten Kandidaten auf dem Markt derzeit nicht gibt und somit die Position auch nicht neu besetzt werden kann. Dies ist jedoch nur mit einem externen Personalberater sehr diskret möglich.

Betrachtet man all die zuvor genannten Aspekte, kann das Abwerben durch eine Personalberatung sogar zeit- und kosteneffizienter sein als andere Methoden.

Nachteile in der Beauftragung einer Personalberatungsfirma sehen die Experten zum einen darin, dass sich die Kandidaten

„Im Moment versuchen viele Personalberater, alle Branchen und Fachbereiche abzudecken. In der Zukunft wird es aber relevant sein, sich auf ein Fachgebiet wie zum Beispiel IT, Sicherheit, BWL usw. zu spezialisieren. Aus diesem Grund wird es viele kleine, eher spezialisierte Headhunter geben“

in einem festen Arbeitsverhältnis befinden und daher für die Wechselbereitschaft einen hohen Risikoaufschlag hinsichtlich Gehalt und für das Gesamtpaket fordern. Dadurch können für das Unternehmen höhere Personalkosten entstehen.

Generell ist der Kostenfaktor bei der Rekrutierung durch einen Personalberater ein häufig genannter Nachteil der unabhängigen Personalberatung. An dieser Stelle muss allerdings abgewogen werden, welche Art der Mitarbeitersuche den größeren finanziellen Aufwand mit sich bringt.

### Relevanz des Abwerbens

In der Theorie wird darauf hingewiesen, dass es immer wichtiger wird, direkt auf potenzielle Bewerber zuzugehen. Man kann sich nicht mehr darauf verlassen, dass sich zahlreiche Bewerber auf ein Stelleninserat melden. Der Grund dafür ist, dass Fach-

und Führungskräfte am Markt nur mehr begrenzt verfügbar sind und es daher für die Unternehmen immer schwieriger wird, diese für sich zu gewinnen. Dieser Meinung sind auch die Experten aus der empirischen Untersuchung. Dabei werden Stichwörter wie demographischer Wandel und Ressourcenknappheit genannt. Die Experten sind sich einig, dass der Markt immer dynamischer wird und immer mehr spezielle Anforderungen an bestimmte Mitarbeiter gestellt werden. Diese Beschreibungen treffen vor allem jedoch auf Führungskräfte und Fachexperten zu. Laut den Experten wird dies in der Zukunft sogar noch zunehmen.

Es wird davon ausgegangen, dass die Personalberatungen ihr Expertenwissen und langjährige Erfahrung nutzen kann, um den geeigneten Kandidaten für die ausgeschriebene Stelle zu finden. Die Erfahrung ist jedoch auch notwendig, um zu erkennen, ob die geforderten „weichen“ und „harten“ Anforderungen bei den Kandidaten vorhanden sind. Eine große Rolle spielt auch das bereits bestehende Netzwerk eines Personalberaters mit der dazugehörigen Erfahrung. Da sich der Personalberater täglich mit einer Branche beschäftigt, hat er auch einen guten Überblick, welche Anforderungen notwendig sind.

Die Faktoren, welche in der Theorie genannt werden, werden auch von den Experten aus den Interviews unterstützt. Alle betonen die Wichtigkeit von Markt- und Fachkenntnissen der Branche, in der der Personalberater tätig ist und die notwendige Erfahrung, um geeignete Kandidaten herauszufiltern zu können. Dabei wurde aber auch festgestellt, dass einige Personalberater versuchen, mehrere Branchen abzudecken. Dadurch können sie jedoch nicht die notwendige Fachkenntnis einer Branche vorweisen. Ein Experte ist der Meinung, dass es in der Zukunft sogar noch wichtiger für Personalberater wird, sich auf eine Sparte zu konzentrieren. Ein anderer Experte stellt fest, dass es in Zukunft auch notwendig werden wird, die Kosten zu senken, ansonsten wird seiner Meinung nach das online Recruiting für die Personalberater eine harte Konkurrenz darstellen.

### Wie sollte sich die Zukunft der Personalberatung aus Sicht der Experten gestalten?

Wichtig sind die zeitnahe Begleitung und die Berichterstattung über den aktuellen Prozessstand, ohne hierfür beim Personal-

beratungsunternehmen nachfragen zu müssen. Besonders bedeutend sind die Informationen auch dann, wenn sich herausstellt, dass es Schwierigkeiten bei der Besetzung gibt. Auch die Marktkenntnis ist entscheidend. Es wird sehr viel Vertrauen und Zeit in eine Zusammenarbeit zwischen Personalberater und Unternehmen investiert und oftmals erst nach den ersten Kandidatenvorschlägen festgestellt, dass die Auswahl ausgehend vom Anforderungsprofil nicht stimmig ist. Dadurch ist es von Vorteil, wenn der Personalberater auch bei der Erstellung eines Anforderungsprofils bereits dem Unternehmen mit seinem Fachwissen zur Seite steht.

Wünschenswert für die Zukunft wäre für die Experten auch, dass der Personalberater von den vorgeschlagenen Kandidaten eine gewisse Verbindlichkeit einfordert. Damit ist gemeint, dass Kandidaten, die schon

mehrmals Gespräche mit dem Unternehmen geführt haben und mit denen bereits die Rahmenbedingungen hinsichtlich Gehalt, Arbeitszeit usw. geklärt wurden, nicht mehr kurz vor Vertragsabschluss abspringen können. Diese Problematik stellte sich oftmals bei Unternehmen, wobei dies aus Sicht der Experten häufiger bei Kandidaten, welche durch Personalberatungen rekrutiert wurden, auftritt.

Ergänzend dazu legen die Experten Wert darauf, zusätzlich zu dem bestehenden Rekrutierungsverfahren noch die Verstärkung der Eignungsdiagnostik insbesondere aus Sicht eines Außenstehenden und nicht nur aus der Sicht des Mitarbeiters zu erhalten. Hier ist vor allem das Stichwort „Fachsicht der Personalsucher“ zu nennen.

Prof. Dr. Harald Brachmann

## Der Versicherer und sein Reputationsrisiko

Das VU sieht sich in seinem Geschäftsbetrieb etlichen Risiken gegenüber, wie z.B. dem versicherungstechnischen Risiko, Markt-, Kredit-, Liquiditätsrisiko, wobei auch das Reputationsrisiko nicht zu unterschätzen ist. Kritische Beiträge in öffentlichen Medien fördern nicht gerade den Ruf bzw. das Ansehen des VU, insbesondere dann, wenn es im Beitrag direkt benannt wird. Das Reputationsrisiko bedeutet, dass durch ein gewisses (im Nachgang zu identifizierendes) Auftreten/Verhalten des VU die Gefahr besteht, dass sein Ansehen in der Öffentlichkeit leidet. Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich mit den Möglichkeiten des VU dem Reputationsrisiko zu begegnen.

### a) Imagepflege, PR, Corporate-Identity, Sponsoring

Das Ansehen, das das VU genießt, ergibt sich aus seinem Image bzw. aus dem Vorstellungsbild bezüglich seiner marktgerichteten Merkmale des Leistungspotentials und Aktivitäten im Verrichtungsprozess. Die Vorstellungen, die sich Menschen über das VU machen, sind subjektiver und objektiver Natur; sie können, müssen aber nicht die realen Gegebenheiten widerspiegeln.

Ein positives Image gibt dem potentiellen VN Vertrauen in die Kompetenz des VU, es vermag die aus der Immaterialität des Versicherungsschutzes resultierende Unsicherheit des VN zu kompensieren.

Der Gefahr, seinen guten Ruf zu verlieren, kann das VU durch eine wirkungsvolle Öffentlichkeitsarbeit begegnen. Die Öffentlichkeitsarbeit (PR) ist ein Instrument der Kommunikationspolitik (z.B. durch Pressemitteilungen, Veranstaltungen zur Schadenverhütung); sie dient der Übermittlung von Informationen über das VU an relevante Zielgruppen, um eine verständnisvolle Einstellung in Hinblick auf das VU und seine Situation zu erzielen, wobei das VU insbesondere auf seine Existenzhaltungsfunktion abstellen sollte. Eine Voraussetzung für die kommunikative Wirkung der Öffentlichkeitsarbeit ist natürlich, dass sie überhaupt wahrgenommen wird (Wird die Pressemitteilung überhaupt gelesen?).

In diesem Zusammenhang ist dann auch das Corporate-Identity-Konzept zu erwähnen. Die Corporate-Identity (Unternehmensidentität) des VU stellt ein Mittel dar, um ihm ein eigenes, unverwechselbares Profil und Auftreten am Markt zu geben.