

Versicherungs wirtschaft

7/2016

INSURANCE BUSINESS REPORT



Aufbruch wohin?

► **TITELREPORT** bAV im Nebel der Rentenpolitik

TRENDS & FAKTEN

PKV-Chef Uwe
Laue exklusiv

Seite 8

UNTERNEHMEN & MÄRKTE

Öffentliche Versicherer
auf Wachstumskurs

Seite 40

MANAGEMENT & WISSEN

Tabuthema
Entlassung

Seite 60

PERSONEN & PROGRAMME

Im Profil:
Wolfgang Breuer

Seite 70



Deutsche Versicherungsregionen
Baden-Württemberg ab Seite 28



Karriereziel Insurance-Manager: Nach Angaben von Studitemps.de haben Versicherer vor allem beim akademischen Nachwuchs ein akutes Imageproblem. Nur ein Prozent von 20.000 bundesweit befragten Studenten kann es sich vorstellen, künftig in der Branche tätig zu werden.

Foto: Thinkstock

Buhlen um die Besten

Der Wettbewerb um qualifiziertes Personal spitzt sich zu. Auch Kandidaten aus der zweiten Reihe sind bei den Versicherern gefragt.

Markus Unterberger, Viktoria Forthuber

Angestaubt, konservativ, wenig innovativ. Das sind die gängigsten Vorurteile über die Versicherungswirtschaft. Häufig erweisen sich diese Annahmen bei näherer Betrachtung allerdings als unzutreffend. Gerade Personen, die von außerhalb in die Branche kommen, geben an, von der hohen Professionalität und dem Ausmaß an innovativen Ansätzen im Versicherungs-Business überrascht gewesen zu sein.

Es ist durchaus richtig, dass Versicherer später damit angefangen haben, sich mit zukunftsfähigen Ideen und neuen Trends zu beschäftigen. Auf der anderen Seite hat das verzögerte Change-Management den Vorteil, dass etwaige „Kinderkrankheiten“

bereits beseitigt worden waren. Die aus anderen Branchen übernommenen Strategien waren bereits erprobt und konnten dank des bestehenden Vorwissens von Anfang an richtig ausgeführt werden. Man lernte von den Fehlern anderer Firmen. So hat die Versicherungswirtschaft zeitversetzt nach der Bankenbranche begonnen, innovative Konzepte zu entwickeln – auch um neue Top-Talente und kreative Köpfe an sich zu binden.

Versicherer stehen für Stabilität

Ihr Personal beziehen und rekrutieren die Versicherer aus einer Vielzahl anderer Wirtschaftszweige, unter anderem aus der Consulting-Branche. Im Insurance-Business pro-

fitiert man von solchen Mitarbeitern, zumal die Quereinsteiger über breite analytische Skills verfügen und frischen Wind ins neue Unternehmen einbringen. Gerade wenn von branchenfremden Spezialisten die Rede ist, ziehen weniger die weichen Faktoren, wie bei Berufseinsteigern, sondern vielmehr die eigentliche Aufgabe selbst, der Verantwortungsbereich sowie ein professionelles Arbeitsumfeld.

Der Vorteil der Versicherer basiert auf einem starken Standing, Innovationen nachhaltig umsetzen zu können und mit langfristigen Produktzyklen mehr Stabilität in Projekt- und Investmentzusagen zu leisten. Das bringt Sicherheit mit sich, die dem Bedürfnis

der neuen Generation an Arbeitnehmern zu sagt. Hinzu kommt, dass Versicherungsunternehmen aufgrund der veränderten Marktsituation beginnen, über bestehende Produkte hinauszudenken. Konsequenterweise liegt der Fokus auf Dienstleistungen, die in Verbindung mit branchennahen Themen wie zum Beispiel Gesundheit, Reisen, Pflege, Automobil und Smart Home umgesetzt werden. Genau an diesem Punkt schließt sich nun der Kreis, da branchenfremde Arbeitnehmer aus den vorher genannten Bereichen händelringend gesucht werden. Ihnen muss aufgezeigt werden, wie interessant, innovativ und spannend die Versicherungswirtschaft ist.

Diversifizierte Anforderungsprofile

Ein aktuell besonders heißes Thema ist auch der Megatrend der digitalen Beschleunigung. Hierfür wurden aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmen Digitalisierungsexperten an Bord geholt, um Expertise und Know-how in die Umsetzung innerhalb der Versicherungsbranche einzubringen. Vor diesem Hintergrund hat sich das Geschäft stark verändert und kann heute sehr wohl als innovativ bezeichnet werden.

Die Versicherungsbranche bietet stetige fachliche Herausforderungen, ein Trend der auch in Zukunft anhalten wird. Die Personalberatung Unterberger & Partner etwa verfügt über zahlreiche Geschäftskontakte in die Branche hinein – sowohl zu großen internationalen Playern als auch zu mittelständischen Versicherern. Unter diesen Businesspartnern befindet sich eine Vielzahl an Managern und Spezialisten, die seit fünfzehn oder zwanzig Jahren in der Versicherungswirtschaft tätig sind und über die Jahre immer wieder neue Herausforderungen und Aufgaben angeboten bekommen haben. Dementsprechend haben diese Personen ein sehr diversifiziertes Anforderungsprofil.

Veränderungen sind auch anderweitig spürbar. Die Versicherungsbranche ist in Bewegung. „Der Wettbewerb ist schärfer geworden und die Anbieter positionieren sich neu. Dies geschieht einmal durch neue Angebote und durch Spezialisierung, z. B. auf spezielle Kundensegmente. Wir sehen, dass die Versicherer insbesondere versuchen, die Agenturen besser aufzustellen. Die Zahl der Projekte, die wir und unsere Personalberater in diesem Bereich abwickeln, ist deutlich gestiegen“, bestätigt ein Mitarbeiter der DNLA GmbH. Nach Angaben des auf Personalentwicklung spezialisierten Unternehmens versuchen die Zentralen der verschiedenen Versicherungsunternehmen, die Personalauswahl bei den Agenturen – angefangen bei den Auszubildenden bis hin zu den Agenturleitern und Regionaldirektoren – zu professionalisieren.

Dringliche Fragen

im Personal-Recruiting:

- Wie sieht das Unternehmensumfeld aus?
- Welche Eigenschaften hat die organisatorische Struktur des Unternehmens?
- Darlegung der Berichtslinie: Wo ist die Position aufgestellt? Wer steht dahinter?
- Mit welchen Stakeholdern und Abteilungen erfolgt die Zusammenarbeit?
- Was sind die Ziele des Unternehmens, was sind die Ziele der Abteilung?
- Was sind die Ziele der Position – was soll dadurch verändert und verbessert werden?
- Was sind die Aufgaben der Position?
- Sonderwünsche definieren
- Perspektiven aufzeigen
- Was macht das Unternehmen aus im Vergleich zu anderen Firmen?
- Was wird geboten?
- Wie sind die Karrierechancen und Gehaltsentwicklungen?
- Betonung der Arbeitsplatzsicherheit ■

Zudem würden sie immer mehr als Servicestelle auftreten und den Agenturen vor Ort Entwicklungsprogramme bieten – nicht nur fachlicher Art, sondern auch im außerfachlichen Bereich der Soft Skills. Die Logik dahinter ist klar: Die Mitarbeiter und Berater in den Agenturen sind das „Face to the Customer“. Sie haben mit ihrer Fachkompetenz, ihrem Auftreten und ihrem Engagement einen ganz entscheidenden Einfluss auf den Erfolg ihres Versicherungsunternehmens und die Zufriedenheit der Kunden. „Dass die Versicherungsunternehmen immer mehr auf den Faktor Mensch setzen und bereit sind in ihre Mitarbeiter sowie deren Kompetenzen und Soft Skills zu investieren, merken wir in vielen Gesprächen mit Entscheidern aus der Versicherungsbranche – und an der Anzahl der Projekte und Teilnehmer insbesondere im Agenturgeschäft“, berichtet DNLA.

Wenig Karriereoptionen

Der „Hartford's 2015 Millennial Leadership Survey“ befragte Arbeitnehmer der Generation Y zu ihrer Einstellung im Hinblick auf eine Anstellung in der Versicherungsbranche. Die Teilnehmer wurden gebeten, die drei ansprechendsten Branchen aus ihrer Sicht auszuwählen. Das ernüchternde Ergebnis: Anstellungen in der Versicherungsbranche schafften es nur auf den vorletzten Platz, knapp vor

Jobs im Großhandel und in öffentlichen Versorgungsbetrieben. Auf die Frage nach dem Grund für die schlechte Einschätzung, bestätigten die Befragten die altbekannten Vorurteile: die Versicherung sei langweilig, zu profitorientiert und würde keine ansprechenden Karriereoptionen bereitstellen.

Einer der Gründe, warum andere Branchen beliebter sind als die Versicherungswirtschaft, liegt in der Natur ihrer Produkte. Andere Branchen haben oft kurzlebige Produktzyklen und Dienstleistungsspannen. Dadurch sind diese Unternehmen dynamischer. Die Entscheidungslinien und Entwicklungen sind proaktiver und schneller. Versicherungsprodukte indes sind naturgemäß langlebiger und langfristiger angelegt, was sich auch in den Prozessen widerspiegelt.

Mehr Abwechslung durch Job-Rotation

Was die Versicherer potenziellen Kandidaten anbieten sollten, sind mittelfristige Perspektiven. Andere Branchen offerieren eine mindestens drei- bis fünfjährige Karriereperspektive. Welche Karrierestufen innerhalb der nächsten Jahre erreicht werden können und was im Gegenzug von den Arbeitnehmern zu erwarten ist, wird klar dargelegt. Die Versicherungswirtschaft ihrerseits geht von einem anderen Ansatz aus. Hier werden nur sehr unkonkrete Perspektiven aufgezeigt, deren Erreichbarkeit diffus ist. Zwar gibt es auch hier mittlerweile Managementprogramme, jedoch geht es meist um das Erlernen des Handwerkszeugs, nicht aber um das geplante Angebot konkreter Aufstiegsmöglichkeiten.

Ein weiterer Ansatzpunkt für Verbesserungen wäre das Thema Job-Rotation. Hier beginnen Mitarbeiter ihre Tätigkeit in einem bestimmten Fachgebiet und arbeiten sich in einem Zwei- bis Dreijahresrhythmus durch mehrere Abteilungen und Fachbereiche. Dadurch lernen die Mitarbeiter eine große Bandbreite unterschiedlichster Themen kennen und lassen ihr erworbenes Wissen im nächsten Fachgebiet wieder einfließen. Es kommt zu einer fortwährenden Erweiterung der Kompetenzen, was die Mitarbeiter im Laufe ihrer Karriere zu versatilen und vielschichtig kompetenten Fachkräften macht. ■



Markus Unterberger, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter; Viktoria Forthuber, Mitarbeiterin im Bereich Research und Marketing; sind bei Unterberger & Partner Executive Search tätig.