

---

# 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).

Seit Jahren erhalten wir immer mehr Erkenntnisse aus der Hirnforschung, unter anderem dazu, wie das menschliche Gehirn auf Veränderungen reagiert. Auf diese Weise haben wir eine weitere Erklärung dafür erhalten, warum Menschen „Gewohnheitstiere“ sind:

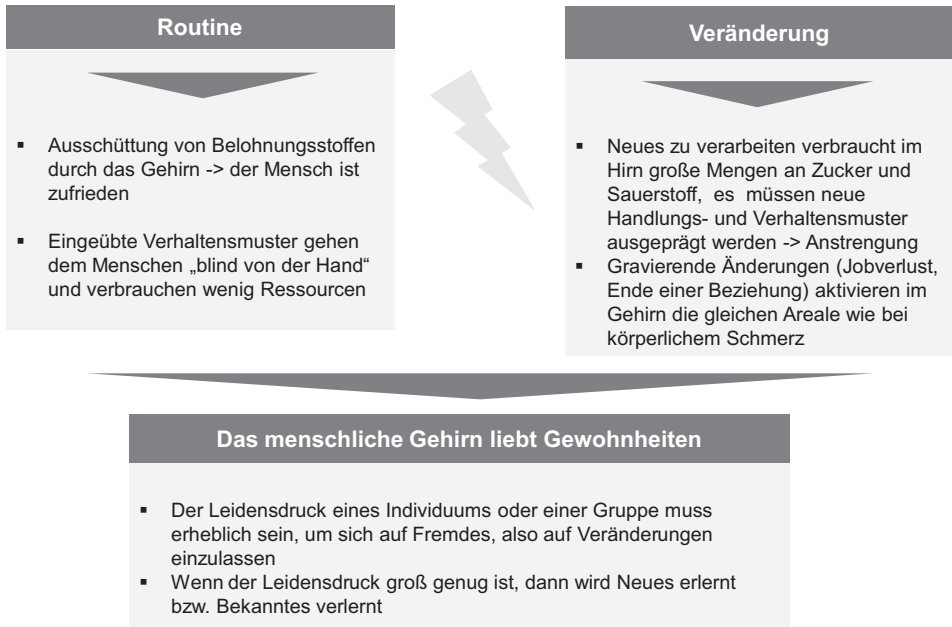
Neues zu verarbeiten verschlingt im Hirn große Mengen Zucker und Sauerstoff. Wann immer es mit solchen komplexen Aufgaben konfrontiert ist, versucht es, Energie zu sparen. Dazu wandelt es alles Tun so schnell wie möglich in Routinehandlungen um. Denn im Vergleich zur Ressourcen fressenden Großhirnrinde sind die darunter liegenden Basalganglien, die über 90 % unserer Alltagshandlungen steuern, extrem sparsam. Wenn wir brav Automatisiertes ausführen – vom Gehen übers Teekochen bis zum morgendlichen Gruß an die Kollegen –, belohnt uns das Gehirn: Es schüttet körpereigene Opiate, also Wohlfühlrogen, aus. Dies ist ein zentraler Grund dafür, warum uns Gewohnheiten wahrhaft lieb sind (Schöps 2011).

Neues stößt damit naturgemäß auf wenig Begeisterung. Der Bremer Neurobiologe Gerhard Roth ergänzt: „Der Leidensdruck muss schon erheblich sein, um sich auf Fremdes einzulassen“ (Schöps 2011). Denn aus als erfolgreich erlebten Problemlösungsstrategien bilden sich Handlungs- und Verhaltensmuster heraus, auf die Menschen automatisch zurückgreifen und die neuen Aspekte einer Situation oder Herausforderung erst einmal verdrängen. Dadurch wird die Situation als beherrschbar und weniger bedrohlich empfunden, das Verhalten hat also eine Schutzfunktion. Durch das Ausblenden der Unsicherheiten und Risiken lebt der Mensch angstfreier. Und die Rede vom Leidensdruck ist dabei gar nicht so metaphorisch wie es scheinen mag, denn gravierende Veränderungen, vor allem wenn sie negativer Natur sind wie zum Beispiel Jobverlust oder das Ende einer Beziehung, lassen im menschlichen Gehirn die gleichen Areale aktiv werden wie körperlicher Schmerz (vgl. Kross et al. 2011). So wird die Reaktion von Individuen auf Veränderungsdruck nachvollziehbar: Vielfach wird eine offensichtlich nötige Veränderung nicht angegangen, da die Notwendigkeit zugunsten des bewährten und bekannten Verhaltens einfach verdrängt wird. (siehe auch Kap. 4) (Abb. 2.1).

Wenn jedoch der Leidensdruck hoch genug ist kommt es infolge wiederholtem negativen Erlebens zu einer Neubewertung der Situation mit der Einsicht, dass sich etwas ändern muss. Dies bedeutet für das Individuum nicht nur das Erlernen von Neuem, sondern auch das Verlernen von Althergebrachtem. Um aber Routinen aufzubrechen und durch Neues zu ersetzen, braucht es viel Energie und Durchhaltevermögen.

## 2.2.2 Gruppen und Veränderungen im Unternehmensumfeld

Der Mensch ist ein soziales Wesen; Gruppen sind in der Sozialisation des Menschen die „urtümlichste und unabdingbarste Erscheinungsform“ (vgl. Heidig et al. 2012, S. 46). Und diese Gruppen entwickeln ein Eigenleben und werden so zu sich selbst erhaltenden Systemen. In diesem Zusammenhang wird das Phänomen des Gruppendrucks interessant. Die Gruppe verhindert das differenzierte Denken des Einzelnen durch latenten und anonymen Druck, der die Interessen der Gruppe wahrt und das Individuum in den Hintergrund stellt.



**Abb. 2.1** Hirnforschung und Veränderungen

Der Mensch ist von seinem sozialen Umfeld, welches heute maßgeblich auch die Arbeitsgruppe ist, abhängig. Dieses Gefüge gefährdet zu sehen, zum Beispiel durch Arbeitsplatzverlust, ist „wahrscheinlich eine der Gefahren, die mit den allergrößten Ängsten verbunden ist“ (Linder und Zijderverldt 1990, S. 13). Wir sehen also, dass Veränderungen für Menschen schwer sind, und für Gruppen noch schwerer. Denn in der Gruppe muss nicht nur ein Einzelner mit der Veränderung kämpfen und diese als positiv annehmen, sondern in der Gruppe (also auch im Unternehmen) muss auch noch die rahmengebende soziale Struktur die Veränderung durchmachen, was zusätzlich Ängste und Verunsicherung auslöst und somit zu Verdrängung und Widerstand gegen die Veränderung führt (vgl. Heidig et al. 2012, S. 31).

Ebenso lässt sich das Einüben von als erfolgreich identifizierten Problemlösungen und Verhaltensweisen nicht nur beim Individuum erkennen, sondern auch in Gruppen. Hier nehmen eingeübte Handlungskonzepte nach und nach die Form einer Kultur und gemeinsamer Werten an (vgl. Heidig et al. 2012, S. 40). Im Unternehmen sprechen wir dann von der in den letzten Jahren vielbeschworenen Unternehmenskultur. Auch hier lösen Veränderungsprozesse tiefgreifende Ängste aus, weil die Basis, der „genetische Code“ (vgl. Heidig et al. 2012, S. 51) der Organisation, in Frage gestellt wird und das soziale Gefüge ins Wanken gerät. Erschwerend kommt hinzu, dass der „Change“ in der Regel aus den Management-Ebenen verordnet wird, und die breite Basis wenig bis gar keinen Anteil am Veränderungsprozess hat. Die Mehrheit der Beschäftigten erlebt die Organisation aus der Froschperspektive, da sie keinen Ein- und Überblick in das gesamthafte betriebliche

Geschehen hat (vgl. Linder und Zijderverldt 1990, S. 13). Dies besetzt Veränderungen zusätzlich mit dem negativen Gefühl des Ausgeliefert-Seins, und Menschen halten umso mehr an Vertrautem fest, je weniger sie das Gefühl haben, die Situation im Griff zu haben (Nuber 2011).

Mit Rückgriff auf die bereits erwähnte Bedürfnispyramide von Maslow lässt sich feststellen, dass die Menschen am Arbeitsplatz einen erheblichen Anteil ihrer Bedürfnisse befriedigen können. Durch den verdienten Lohn können sie die körperlichen Grundbedürfnisse sowie eine sichere Unterkunft und soziale Aktivitäten finanzieren, sie erhalten Anerkennung für ihre Leistung, sind Teil einer sozialen Gruppe und nicht selten geht mit einem Arbeitsplatz auch soziale Geltung und Prestige einher. Ist dies alles durch für den Einzelnen beziehungsweise die Gruppe nur teilweise oder gar nicht nachvollziehbare Veränderungen in Gefahr, ist erheblicher Widerstand und Veränderungsaversion die Folge.

---

## **2.3 Besondere Merkmale der deutschen Versicherungsbranche**

### **2.3.1 Historische Entwicklung der Versicherung in Deutschland**

Ihre Entstehungsgeschichte prägt die Branche bis heute. Bereits um das Jahr 800 herum bildeten sich genossenschaftliche Zusammenschlüsse, die Urformen des Versicherungsvereines auf Gegenseitigkeit (VVaG), welche zu Anfang des 19. Jahrhunderts erstmals als formale Institutionen in Erscheinung traten. Außerdem entstanden Versicherungen durch staatliche Bemühungen, woraus die öffentlich-rechtlichen Versicherer (ör-VR) hervor gingen. Diese Versicherungsunternehmen wurden von der öffentlichen Hand getragen und hatten oft eine staatlich gesicherte Monopolstellung inne, teils verbunden mit einer Zwangsmitgliedschaft der Versicherten. Die Sozialgesetze von Otto von Bismark legten 1883 den Grundstein für die deutschen Sozialversicherungssysteme auf Basis der öffentlich-rechtlichen Versicherung, die zu den umfassenden Sozialversicherungen wurden, wie wir sie heute kennen (vgl. Europavertretung 2013). Mitte des 18. Jahrhunderts kam in Deutschland als dritte Form die private Versicherung als gewinnorientiertes kaufmännisches Unternehmen hinzu. Diese Dreiteilung bildet bis heute die Grundstruktur am deutschen Versicherungsmarkt, obwohl durch die gemeinsame Versicherungsaufsicht und zunehmende Standardisierung gewisse Angleichungstendenzen der drei Zweige eingetreten sind (vgl. Rahlfs 2007, S. 128).

Die Versicherungswirtschaft in Deutschland war stets ein abgeschotteter Markt ohne internationale Einflüsse (vgl. Kuhlmann 2002, S. 19). Zum einen ist dies durch die Natur des Versicherungsgeschäftes als „local business“ (vgl. Farny 2011, S. 171) zu erklären. Die zu versichernden Risiken haben einen starken nationalen und regionalen Bezug, es ist beispielsweise von kulturellen, historischen und gesetzgeberischen Aspekten abhängig, ob, warum und in welchem Umfang Versicherungsschutz nachgefragt wird. Versicherungsschutz ist dazu ein sehr komplexes Produkt, zu welchem die Verbraucher (insbesondere in der Zeit vor der Verbreitung des Internets) persönliche Beratung und Betreuung

vor Ort benötigten. Zum anderen besteht in Deutschland seit 1901 eine ausgeprägte und strenge Versicherungsaufsicht, die so weit ging, dass Versicherer sich ihre Prämien und Versicherungsbedingungen von der Aufsichtsbehörde vor der Markteinführung genehmigen lassen mussten. Dies schränkte die Gestaltungsspielräume für die Versicherungsunternehmen und den Wettbewerb am Markt stark ein.

### 2.3.2 Strukturen im Wandel

„Der Versicherungsmarkt glich einem Naturschutzpark“ stellte Prof. Dr. Fred Wagner auf der 9. Öffentlichen Versammlung des Vereins zur Förderung der Versicherungswissenschaften fest (vgl. Kuhlmann 2002, S. 19). Durch das Inkrafttreten der 3. Versicherungsrichtlinie der Europäischen Union am 01.07.1994 und der Transformation in nationales Recht durch die Novelle des Versicherungsaufsichtsgesetzes (VAG) vom 21.07.1994, erlebte die deutsche Assekuranz enorme Umbrüche. Zu den wesentlichen Änderungen zählten dabei (vgl. Farny 2011, S. 114 f.):

- Prinzip der Sitzlandaufsicht: alle deutschen Versicherungsunternehmen dürfen in den EU/EWR-Staaten Geschäft betreiben und werden von der deutschen Versicherungsaufsicht betreut. Vice versa dürfen Versicherer aus anderen EU/EWR-Staaten in Deutschland ohne gesonderte Genehmigung agieren und werden von den Aufsichtsbehörden in ihrem jeweiligen Land betreut. Damit wird ein europäischer Binnenversicherungsmarkt geschaffen.
- Die Versicherungsaufsicht darf bei Missständen, insbesondere jedoch, wenn die dauernde Erfüllbarkeit der Versicherungsverträge gefährdet ist, geeignete Maßnahmen ergreifen.
- Produkte, Versicherungsbedingungen und Preise werden von den Versicherern ohne vorherige Genehmigung durch die Aufsichtsbehörde gestaltet (hier gibt es jedoch Ausnahmen, vor allem in der Kranken- und Lebensversicherung), ebenso können die Vertriebssysteme und internen Geschäftsprozesse frei gestaltet werden.

Im Zuge der Deregulierung hat sich der Versicherungsmarkt erstmals mit ernstzunehmendem Wettbewerb konfrontiert gesehen. Es entwickelte sich ein Käufermarkt, in dem das Angebot die Nachfrage übersteigt und die Versicherer aktiv um Kunden werben müssen (vgl. Kuhlmann 2002, S. 20).

Um die Jahrtausendwende nahmen die Solvency-Überlegungen der EU Gestalt an. Ein Ziel von Solvency II ist es, einen weitgehend homogenen europäischen Versicherungsmarkt zu schaffen. Das konnte bisher aber nicht wie geplant realisiert werden, da sich die Voraussetzungen und Situationen in den einzelnen Mitgliedsstaaten dafür als zu unterschiedlich erwiesen haben (vgl. Fromme 2013). Dennoch nimmt die schrittweise Umsetzung der Richtlinien erheblichen Einfluss auf den Versicherungsmarkt. Kurz gesagt wird damit gesetzlich reglementiert, dass in der EU operierende Versicherer die Risiken

ihres Geschäfts kennen und quantifizieren müssen, und in der Folge über eine den Risiken angemessene Kapitalausstattung verfügen müssen. Hinzu kommen Bestimmungen über zu schaffende Transparenz und einzuhaltende Bilanzierungsstandards, die internationale Vergleichbarkeit fördern.

Die Finanzmarktkrise hinsichtlich der US-Immobilienblase von 2008/2009 und die darauf folgende Euro- und Staatsanleihen-Krise machen den Versicherern schwer zu schaffen. Das nun schon längere Zeit persistierende Niedrigzinsumfeld ist besonders für die Lebensversicherung problematisch, da für jahrzehntelang laufende Verträge Garantiezinsversprechen erfüllt werden müssen. Am Kapitalmarkt lassen sich die in den Verträgen festgeschriebenen Zinssätze allerdings kaum noch erwirtschaften. In der Branche tobt seit der Deregulierung außerdem ein heftiger Preiskampf. Die Gewinnmargen sinken, es herrscht hoher Kostendruck, Kunden erwarten flexible und individuelle Lösungen vom Produkt Versicherung und sind durch das Internet vielfach gut informiert und sehr preisbewusst (vgl. YouGov 2012). In der Umfrage „Change Barometer 4“ wurden die Entwicklung der Kapitalmärkte, regulatorische Zwänge, steigende Anforderungen an Versicherungsprodukte und die Bindung von Talenten als die vier größten Herausforderungen für die Versicherungsbranche identifiziert (vgl. Mutaree 2014).

Derzeit befinden sich die Rahmenbedingungen für die Versicherer im raschen Wandel. EU-Programme wie Solvency, neue internationale Erwartungen an die Rechnungslegung, Bestimmungen zum Verbraucherschutz etc. kommen nach der Deregulierung einem Trend zur Re-Regulierung gleich. Die aktuelle Diskussion um den Abbau beziehungsweise radikalen Umbau staatlicher Leistungen, zum Beispiel in der Altersvorsorge und der Krankenversicherung zugunsten privater Vorsorgesysteme ist eine große Chance für die Versicherer, stellt diese aber auch vor neue Herausforderungen. Auch die Folgen der demographischen Entwicklung, zunehmende Langlebigkeit und die verbreitete Nutzung von neuen Technologien beeinflussen das Marktumfeld. Die Globalisierung hat Einzug genommen, denn obwohl die Erstversicherungsmärkte nach wie vor stark national orientiert sind, haben ausländische Versicherer in Deutschland mittlerweile einen Marktanteil von circa 25 % inne und deutsche Versicherer erzielen ihrerseits signifikante Erträge im Ausland (GDV 2010). Dennoch sind die Wettbewerbsauswirkungen des europäischen Binnenversicherungsmarktes weniger stark ausgefallen als erwartet, vor allem aufgrund von unterschiedlichen Versicherungskulturen in den einzelnen Ländern, hohen regionalen Unterschieden in den Risiken und einem generellen Misstrauen der Kunden gegenüber ausländischen Versicherern (vgl. Rahlfs 2007, S. 129).

Wir sehen, dass die Branche auf der einen Seite unter enormem Veränderungsdruck steht, auf der anderen Seite musste sie sich mit diesem Thema in ihrer Entstehungsgeschichte kaum auseinandersetzen. Sicherlich hat die Branche in den letzten zehn Jahren wichtige Veränderungen vorgenommen, wobei der Fokus auf Kostenreduzierungen gelegen hat. Kostenreduzierungen werden aber nicht reichen, um den vielfältigen Veränderungstreibern Rechnung zu tragen. Es wird darum gehen, die Geschäftsmodelle neu zu gestalten, um wettbewerbsfähig zu bleiben (Kap. 1). Wie in Abschn. 2.2 beschrieben wurde, tun sich Unternehmen und Individuen schwer, Veränderungen proaktiv zu gestalten. Hier



wird die These vertreten, dass sich die deutschen Erstversicherungsunternehmen besonders schwer damit tun, umfassende Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Im Folgenden wird näher betrachtet, was die besonderen Gründe für die Veränderungsaversion deutscher Versicherungsunternehmen sind.

---

## **2.4 Gründe für die Veränderungsaversion deutscher Versicherungsunternehmen**

### **2.4.1 Produkte und Prozesse**

Das wohl auffälligste Merkmal, wenn man über Versicherungen und deren Einstellung gegenüber Veränderungen nachdenkt ist sicherlich, dass Veränderungen, die zwangsläufig Risiko und Unsicherheiten bedeuten, schlicht das Gegenteil des Versicherungsgedankens darstellen. Sicherheit ist nach einer Studie der Strategieberatung Bain & Company „traditionell ein Kernversprechen der Versicherungsbranche“ (vgl. Bain & Company 2012). Vor allem in der Sparte mit dem höchsten Anteil an Prämienvolumen, der Lebensversicherung, gelten lange Vertragslaufzeiten, welche auf jahrzehntelange Stabilität ausgelegt sind. Dementsprechend lang sind auch die Produktlebenszyklen. Die spezifischen Vertragsbedingungen gelten ebenfalls über die gesamte Laufzeit, was wiederum die Geschäftsprozesse lähmt, da die verschiedenen Produktgenerationen noch lange berücksichtigt werden müssen.

Damit einher geht, dass nach der rasanten technischen Entwicklung der letzten 30 Jahre in den Versicherungsunternehmen ein bunter Strauß verschiedenster Bestandsführungssysteme parallel im Einsatz ist.

Ein Indikator für überhöhte Komplexität und hohen Kostenaufwand ist allein die Anzahl an existierenden Applikationen in der Assekuranz. So verwenden einzelne Versicherungsunternehmen bis zu 100 verschiedene Applikationen (Rüedi 2005).

Die Vielzahl an System-Schnittstellen und rares Expertenwissen über die einzelnen Applikationen macht es schwierig und vor allem teuer, die IT regelmäßig an die aktuellen Anforderungen und den technischen state of the art anzupassen. Daher bleiben die Unternehmen oft einfach beim status quo und verhindern damit Innovationen.

Produktinnovationen sind trotz der Abschaffung der Vorabgenehmigung durch die Versicherungsaufsicht weiterhin nur begrenzt möglich, beispielsweise durch das Verbot versicherungsfremder Geschäfte, das Spartenentrennungsprinzip und die Aufsicht über die rechtliche Zulässigkeit von Versicherungsgeschäften. Behindert werden Innovationen zusätzlich dadurch, dass neue Produkte oder Verfahren nicht als Patente oder durch Urheberrechte geschützt werden können. Der dadurch eventuell zu erlangende Wettbewerbsvorteil ist also sehr schnell wieder verloren, da Konkurrenten diesen leicht ebenfalls nutzen können. Wirkliche Produktneuerungen gibt es auf dem Versicherungsmarkt kaum. Für



den Kunden bestehen aufgrund der hohen Abschlusskosten und der langfristig ausgelegten Verträge vor allem in der Lebens- und Krankenversicherung enorme Wechselhürden, daher ist die Bindung an ein einmal gekauftes Versicherungsprodukt hoch.

Im Zuge der Kapitalmarktkrisen, niedrigen Zinsen und der Rückbesinnung auf das eigentliche Kerngeschäft sind für die Branche Ansätze zur Prozessanalyse und -optimierung wie zum Beispiel Lean Management interessant geworden. Doch auch diese Bemühungen sind erst durch massiven Druck aufgrund von äußeren Einflüssen zu Stande gekommen und dienen weniger der Innovation, sondern sind meist Cost-Cutting-Programme, um das Geschäft profitabel zu halten. Trotz aller Analysen und Optimierungswünsche, ist die Herkunft der Wertschöpfung bei Versicherungsprodukten aber schwierig festzustellen und nicht zweifelsfrei lokalisierbar. Die Produktionskette ist nicht, wie zum Beispiel bei einem mechanischen Bauteil, Schraube für Schraube nachvollziehbar. Das erschwert erfolgreiche Restrukturierungsprozesse zusätzlich.

In der Kategorie Produkte lässt sich festhalten: Veränderung ist der natürliche Widerspruch zum langfristigen Geschäftsmodell, die Produkte und damit auch die internen Prozesse sind sehr komplex und aufwändig zu ändern. Zudem ist der Innovationsspielraum regulatorisch begrenzt und Konkurrenz als einer der Haupttreiber für Veränderungen spielte in der Versicherungsbranche jahrzehntelang so gut wie keine Rolle. Derzeit finden tatsächliche Innovationsbemühungen hauptsächlich im Bereich der Digitalisierung (z. B. Kundenportale im Internet) statt, da die Versicherungsbranche auf diesem Gebiet noch weit hinter anderen Branchen zurücksteht. Die Altlasten aus vielen verschiedenen Produktgenerationen, Bedingungen und Tarifen sowie unterschiedliche Bestandsführungssysteme mit mangelnder technischer Unterstützung stellen sich allerdings als Hemmschuh heraus und verzögern die Entwicklung. Mittlerweile ist der Wettbewerbsdruck in einem gesättigten Marktumfeld durch sinkende Prämieinnahmen, einen rigorosen Preiskampf in der Kompositversicherung sowie niedrige Zinsen und volatile Kapitalmärkte in der Lebensversicherung sehr groß geworden. Somit ist der Leidensdruck nunmehr groß genug und umfassende Veränderungen kommen in Gang.

### **2.4.2 Mitarbeiter**

Nach den Ausführungen im ersten Kapitel über die natürliche Veränderungsscheu von Menschen, betrachten wir als nächstes den Faktor Mensch im Versicherungsunternehmen und seinen Anteil an der Veränderungsaversion.

Das Geschäftsmodell und Image der Versicherungsbranche ist Beständigkeit und Stabilität. Die Branche gilt seit jeher als konservativ und sicher. Dies wirkt sich auf die Personen aus, die sich dort für eine Arbeitsstelle bewerben beziehungsweise eine Ausbildung in diesem Bereich anstreben. Als es der Branche in den 1980er und 1990er Jahren wirtschaftlich sehr gut ging, wurden aus den geburtenreichen Babyboomer-Jahrgängen viele Mitarbeiter rekrutiert, die heute aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung und ihres Alters den größten Teil der Führungspositionen in den Unternehmen innehaben und somit die

Unternehmenskultur wesentlich prägen. Angezogen von der Versicherungsbranche wurden aufgrund ihres Geschäftsmodells vor allem konservative und sicherheitsorientierte Charaktere, und diese wurden auch im Bewerbungsprozess bevorzugt eingestellt. Bei der Einstellung und Beförderung von Mitarbeitern ist die Neigung, Menschen zu bevorzugen, die dem eigenen Verhalten, der eigenen Herkunft und den eigenen Werten möglichst ähnlich sind, ein häufiges Phänomen, das sogenannte Ähnlichkeitsphänomen (vgl. Scholz 2011, S. 214). So wird die Veränderungsscheu der Individuen, auch in Entscheider-Positionen, zum Teil der Unternehmenskultur und zum sich selbst erhaltenden System.

Beförderungen im Unternehmen verlaufen meist „im Schornstein“, also entlang eines vorgezeichneten Karriereweges, zum Beispiel innerhalb eines Geschäftsbereiches oder einer Abteilung. Dabei entwickeln die Mitarbeitenden zwar sehr spezifisches Fachwissen, aber keine breite Kenntnis von Zusammenhängen, anderen Branchen, Bereichen, Funktionen oder Projektarbeit. Das führt dazu, dass die Mitarbeiter sehr stark bereichs- oder abteilungsorientiert denken und wenig neue Ideen aus anderen Blickwinkeln einbringen können.

Darüber hinaus waren in Versicherungsunternehmen die Orientierung der Mitarbeiter und Führungskräfte an den Werten Stabilität, Vorsicht und Beständigkeit von jeher ein Qualitätsmerkmal. So bildete sich eine Art „heimliches Beamtentum“ in den Mitarbeiterstrukturen heraus. Dies betrifft insbesondere den Innendienst, von dem in den Konzernzentralen die wegweisenden Entscheidungen getroffen werden. Dies wird durch die Tatsache unterstrichen, dass die Mitarbeiterfluktuation in den Versicherungsunternehmen sehr niedrig ist und Stellen kaum mit externen Bewerbern besetzt werden. Quereinsteiger, die nicht aus der Branche stammen, gibt es im Innendienst nahezu gar nicht.

Die Babyboomer-Generation wird auch noch für gut ein Jahrzehnt den größten Teil der Führungspositionen besetzen. Wie eingangs festgestellt, finden sich dort in deutschen Versicherungsunternehmen häufig Menschen mit einer konservativen Grundeinstellung, welche eher als Veränderungsbremse wirken dürften, statt als Motor. Um Veränderungen anzustoßen und umzusetzen, braucht man jedoch Vorbilder, die den Wandel aktiv vorantreiben (vgl. Heidig et al. 2012, S. 65). Das konservative Mindset der Führungskräfte in der Branche ist also ein großes Hindernis für Veränderungen. Dazu kommt noch, dass die Führungskräfte in der Assekuranz nicht gelernt haben, wie man Veränderungsvorhaben erfolgreich umsetzt. Eine flächendeckende, systematische Ausbildung der Führungskräfte auf dem Gebiet des Veränderungsmanagements würde hier helfen, ist aber noch kein Standard in der Branche. Und nun, da erheblicher Veränderungsbedarf durchzusetzen ist, fehlt in der Versicherungsbranche das Handwerkszeug für den adäquaten Umgang mit diesen Prozessen. Das ist ein weiterer Grund dafür, dass Veränderungen von den Mitarbeitern eher abgelehnt bis hin zu blockiert werden, denn was man nicht kennt und kann, lehnt man verständlicherweise ab.

Und es geht noch weiter: für die Mitarbeiter in der Assekuranz ist Veränderung aus Erfahrung ein negativ besetzter Prozess. In der Versicherungsbranche handelt es sich bei Veränderungsprozessen bisher in der Regel um Cost-Cutting Programme, die Mitarbeiter-Freisetzung bedeuten. Dazu wurden in der Branche keine betriebsbedingten Kündigungen

ausgesprochen, sondern Aufhebungsverträge angeboten. Erfahrungsgemäß nehmen diese Angebote aber die flexiblen und gut ausgebildeten Mitarbeiter in Anspruch, welche man für erfolgreiche Change Prozesse brauchen würde; und es bleiben die umso mehr auf Beständigkeit bedachten Personen im Unternehmen. Für die Mitarbeiter wird Veränderung also von oben beziehungsweise außen vorgegeben und umgesetzt, mit meist negativen Konsequenzen für sie selbst wie Neu-Organisation von Teams, Auflösung oder Zusammenlegung von Abteilungen oder sogar den Verlust des Arbeitsplatzes. Die Mitarbeiter sind an diesen Restrukturierungen meist nur passiv beteiligt, von ihnen werden die Veränderungen regelrecht „erlitten“. Dadurch konnte sich keine positive Veränderungskultur etablieren, zumal die Mitarbeiterschaft in der Versicherungsbranche ein geschlossenes System mit wenig externen Neuzugängen ist.

Damit sich junge und kreative Köpfe mit frischen Ideen für die Branche interessieren, muss erst ein entsprechendes Umfeld geschaffen werden, welches für diese neue Zielgruppe von Talenten ansprechend ist. Hier findet sich also eine der vier großen Herausforderungen „Bindung von Talenten“ wieder. Ein Blick auf die Mitarbeiterstrukturen untermauert diese Sichtweise. In den Versicherungsunternehmen in Deutschland findet sich eine homogene Belegschaft, Diversity als Unternehmensrealität konnte sich bisher nicht durchsetzen. Auch sind deutlich mehr ältere als jüngere Arbeitnehmer an Bord. Eine Belegschaft, die in sich homogen ist, von ähnlichen Grundeinstellungen geprägt und mit geringem Zufluss von jungen und diversen Ideen, bildet eine sehr stabile Unternehmenskultur, die sich allerdings mit Veränderungen, Dynamik und flexiblem Agieren am Markt schwer tut.

Zum Faktor Mitarbeiter kann man also zusammenfassen: Menschen sind von Grund auf veränderungsscheu. Der Unternehmenszweck „Versicherung“ und das Image der Versicherungsbranche haben dazu geführt, dass sich in Versicherungsunternehmen in besonderem Maße konservative, auf Beständigkeit ausgelegte Charaktere finden, die auch die Positionen der Entscheider inne haben. Frische Ideen von außen kommen kaum ins Unternehmen, denn externe Stellenbesetzung ist die Ausnahme. Außerdem hemmen beamten-artige Strukturen und gelernte negative Erfahrungen mit Veränderungsprozessen die Bereitschaft, an diesen teilzunehmen oder sie sogar proaktiv einzuleiten. Die Mitarbeiterstruktur ist aus diesen Gründen wenig offen für Veränderungen. Um das zu ändern, braucht es eine kritische Masse von mindestens 20 % veränderungsfreudigen Mitarbeitern. Eine Chance sind die Auszubildenden, die die Unternehmen als Change Agents einsetzen können (siehe Kap. 13).

### 2.4.3 Unternehmenskultur

Aus dem Thema der Veränderungsaversion von Mitarbeitern folgt unweigerlich die Frage nach der daraus resultierenden übergreifenden Unternehmenskultur und ihrem Einfluss auf Veränderungen. Als Unternehmenskultur werden alle Normen, Werte und Einstellungen im Unternehmen angesehen, die die Handlungen, Entscheidungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen (vgl. Doppler und Lauterburg 2008, S. 472).

Allgemein gilt, dass jede Organisation, genau wie ihre Mitarbeiter grundsätzlich veränderungsscheu ist. Die OECD merkte 2009 in ihrem Management-Index, der die Reformfähigkeit eines Landes misst, außerdem an, dass Reformen in Deutschland sehr schwer durchsetzbar sind und auf wenig Akzeptanz stoßen (vgl. Läscher 2009). Der Management-Index bezieht sich zwar auf politische Gesichtspunkte, gibt aber dennoch einen Anhaltspunkt über die Grundeinstellung eines Landes und seiner Kultur zu Reformen und Veränderungen. Die These liegt also nah, dass deutsche Unternehmen per se eher veränderungsscheu sind. Für die Versicherungsbranche fällt Peter Heidkamp von der Unternehmensberatung KPMG gar das vernichtende Urteil „Gute Ideen werden im Keim erstickt“ (vgl. Krieger 2014).

In der Versicherungsbranche ist auffällig, dass die Unternehmen eine sehr lange Tradition aufweisen können, viele blicken sogar auf eine mehr als hundertjährige Unternehmensgeschichte zurück. In vielen Häusern herrscht eine sehr langlebige und traditionistisch geprägte Unternehmenskultur, das gesamte Handeln und Denken ist auf Stabilität und Kontinuität ausgerichtet. Historisch gewachsen sind mit diesen Traditionen auch bestimmte Arbeitsabläufe und starre Hierarchien verbunden, welche schwer aufzubrechen sind. Die besondere Hierarchieorientierung ist nicht nur in den Versicherungsunternehmen, sondern in Deutschland generell ausgeprägt.

Ebenfalls konnte sich die Assekuranz jahrzehntelang auf einem stabilen Geschäftsmodell und guten Gewinnen, geschützt durch nationale Aufsichtsgesetzgebung ausruhen, wodurch Veränderungsaversion ein fester Bestandteil der Unternehmenskulturen in der Branche geworden ist. Denken wir noch einmal daran, dass sich Menschen nur verändern, wenn der Leidensdruck groß genug ist, dann ist davon auszugehen, dass sich die Tatsache der jahrzehntelangen rentablen Geschäftssituation verstärkend negativ auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter ausgewirkt hat. Das Geschäftsmodell der Versicherungen, Unsicherheiten und Risiken abzusichern wirkt dazu noch als weiterer Verstärker für die Aversion gegenüber Veränderungen.

Veränderung als einen normalen Prozess in der Unternehmensgeschichte oder sogar als Dauerzustand anzusehen (was in der Ratgeberliteratur derzeit als Kernfaktor für erfolgreiche Unternehmen propagiert wird), ist in der Versicherung bisher nicht angekommen. Zudem fehlt es an einer konstruktiven Fehlerkultur, was sich aus dem Geschäftsmodell der Absicherung von Risiken erklärt. Veränderungsprozesse werden jedes Mal aufs Neue als außergewöhnlich betrachtet und vor allem als vorübergehend, doch eine Phase der Konsolidierung gibt der sich immer schneller verändernde Markt und der Reformstau in der Versicherungsbranche nicht mehr her. Durch fehlende Praxis und einem Mangel an positiven Erfahrungen mit Veränderung und Risiko, konnte sich bisher auch noch keine positive, fehlertolerante Kultur entwickeln, welche Pioniergeist und Wagnisse honoriert. Stattdessen herrschte lange Zeit eher eine „Nörgelkultur“, jedoch ohne echte Ambitionen, aus dieser Situation heraus Veränderungen anzustreben.

Sowohl im Innen- als auch im Außendienst herrschte in der Vergangenheit eine enorm starre Hierarchie, die erst in den letzten Jahren aufgebrochen wurde. Zwischen einem Sachbearbeiter und dem Vorstand gab es durchaus zehn Hierarchieebenen. Und diese be-

standen nicht nur auf dem Papier, sondern die Hierarchiehörigkeit ist in der Versicherungsbranche sehr ausgeprägt. Problematisch ist daran, dass Organisationen mit vielen Hierarchiestufen schwerfällig und ineffizient sind, Informationen und Ideen gehen unterwegs verloren und das Denken in Positionen statt in Prozessen behindert die Dynamik. Über die Hierarchiestufen hinweg werden überdies, vor allem auf der operativen Sachbearbeiterebene, viel Arbeit kontrolliert und enge Vorgaben gemacht. Einerseits ist dies natürlich gerade in der Finanzdienstleistungsbranche wichtig, um Betrug und folgenschwere Fehler zu verhindern, andererseits verselbstständigt sich dieses Kontrollsystem, und die Belegschaft wird quasi dazu erzogen, nicht mehr eigenverantwortlich zu denken und zu handeln. Diese Entwicklung wirkt sich auf das ganze Unternehmen aus. Doppler und Lauterburg illustrieren dies folgendermaßen:

Kontrastreich hebt sich davon eine Unternehmenskultur ab, die auf Absicherung beruht. Jedermann ist froh, wenn „die oben“ sich alle Entscheidungen vorbehalten. Dieser Zustand hat den Vorteil, dass man über „die Hierarchie“ jammern kann, ohne je befürchten zu müssen, in die Mündigkeit, sprich Selbstverantwortung entlassen zu werden. (Doppler und Lauterburg 2008, S. 112)

Eine andere Facette der versicherungsspezifischen Kultur ist der Fokus auf Fachwissen und produktorientiertem Denken. Rahlfs bemerkt, dass sich in der Versicherungsbranche über die Jahrzehnte ein stark produktorientiertes Denken etabliert hat (vgl. Rahlfs 2007, S. 7). Es wurde nicht in kundenorientierten Lösungen gedacht, sondern wie die existierenden Produkte möglichst gewinnbringend an den Abnehmer gebracht werden können. Die Kultur in den Unternehmen war bis vor wenigen Jahren stark nach innen gerichtet und es herrschte das Selbstverständnis, „hoheitliche Aufgaben“ zu erfüllen – ganz analog dem bereits erwähnten „heimlichen Beamtentum“ wurde der Kunde weniger in seiner Rolle als solcher empfunden, sondern eher als Bittsteller. Erst in den letzten Jahren haben sich die Versicherer den Aspekt der Kundenorientierung auf die Fahnen geschrieben. Die Belegschaften sind jedoch noch geprägt vom Denken in Positionen, Produkten und Hierarchiestufen. Daher ist auch das Dienstleistungsverständnis vielerorts noch dürftig. Das Verständnis von internen Kunden und dass sich jede Arbeit, jeder Prozess und jede Stelle im Konzern zumindest indirekt auf den externen Kunden auswirkt, ist noch nicht überall in der „DNA der Versicherungsunternehmen“ verankert.

Zur Unternehmenskultur in der Versicherungsbranche stellen wir also fest: Viele der großen Versicherungsunternehmen sind durch eine lange Tradition geprägt, welche auch unflexible Strukturen und starre Hierarchien mit sich bringen. Man kann sogar so weit gehen, die bisherige Kultur von Versicherungsunternehmen mit der des Beamtentums zu vergleichen. Fokus auf Expertenwissen und ausgeprägtes Produktdenken erschweren die nötige Neuausrichtung hin zur Kunden- und Lösungsorientierung. Unternehmenskulturen sind von Natur aus sehr stabile Systeme, die sich nur langsam verändern beziehungsweise verändern lassen. Für die deutsche Versicherungsbranche mit ihren spezifischen Besonderheiten gilt dies umso mehr, was die strukturelle Veränderungsaversion zusätzlich unterstreicht.

#### 2.4.4 Kunden

Betrachten wir den Faktor Mensch in der Versicherungsbranche, müssen wir im nächsten Schritt auch die Erwartungshaltung der Kunden unter die Lupe nehmen. Den größten Anteil am Versicherungsgeschäft bilden die Privatkunden sowohl von den Stückzahlen, als auch vom Prämienvolumen her gesehen, womit die Orientierung am Individualkunden für die meisten Versicherungsunternehmen ein zentraler Punkt ist.

Nach einer Untersuchung des Marktforschungsinstitutes YouGov erwarten Kunden von ihrem Versicherer vor allem die „Erfüllung der „Grundtugenden einer Versicherung“ (vgl. YouGov 2012), namentlich Pflichtbewusstsein, Disziplin und Bodenständigkeit. In ihrem gesamten Verhalten sind die Kunden mehrheitlich als konservativ zu bezeichnen. Der Kunde verlangt also eine gewisse Portion Veränderungsaversion. Mit der fortschreitenden Technologisierung der Gesellschaft und zahlreichen Verbraucherschutzinitiativen haben sich aber auch die Kundenwünsche weiterentwickelt. Kunden erwarten heute einen Versicherer, der sich „aufgeschlossen, modern und tolerant“ (vgl. YouGov 2012) präsentiert und somit Innovationen bietet. Aus Kundensicht macht ein Image mit einer guten Mischung aus traditionellen Werten und Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem einen Versicherer attraktiv. Ebenso erwarten die Kunden eine schnelle und unkomplizierte Abwicklung von Schadenfällen und kein Versicherungsprodukt mehr von der Stange, sondern individuell auf ihre Bedürfnisse ausgerichtete Versicherungslösungen, die über die Laufzeit flexibel anzupassen sind (vgl. YouGov 2012). Auch hier stoßen wir wieder auf eine der großen vier Herausforderungen für die Branche, die „steigenden Anforderungen an Versicherungsprodukte“ (vgl. Mutaree 2014). Dieser Spagat zwischen den sehr unterschiedlichen Anforderungen (der Bodenständigkeit auf der einen und der Modernität und Offenheit auf der anderen Seite) ist für die Versicherungsunternehmen eine große Herausforderung.

Es ist zunehmend festzustellen, dass sich die Kundenbedürfnisse heutzutage schnell weiter entwickeln. Damit werden die Kundenbedürfnisse zu einem Veränderungstreiber in der Versicherungsbranche. Dennoch sind diese Veränderungen in anderen Branchen schon sehr viel früher passiert und diese sind mittlerweile deutlich weiter fortgeschritten, wie zum Beispiel bei der Einrichtung von Online-Serviceportalen. Die Versicherungsbranche zeigt hier Nachholbedarf. Aber auch in dieser Hinsicht haben sich viele Versicherer bereits auf den digitalen Weg gemacht, wie Christian Richter, Managing Director für Management Consulting im Bereich Versicherungswirtschaft bei Accenture weiß:

Die Bewegung hin zu einem digitalen Geschäftsmodell ist für Versicherer unumgänglich, und unsere Studie zeigt, dass die Industrie stark in diesen Veränderungsprozess investiert. Erst die digitale Transformation bietet die Grundlage für Interaktionen im Zusammenhang mit Information, Beratung und Verkauf, um auch zukünftig Kunden zu begeistern. [...]. Damit liegt die Messlatte auch für die Assekuranz deutlich höher als in der Vergangenheit. Das gilt insbesondere für die heranwachsende „digitale Generation“[...] (Accenture 2013).



Die größten Hindernisse auf dem Weg zur Digitalisierung sehen Führungskräfte aus der Branche dabei auch in den „bestehenden IT-Systemen“ und der „fehlenden Agilität der Organisation“ (Accenture 2013), was ein erneuter Hinweis auf über-komplexe Strukturen und eine bestehende Veränderungsaversion ist.

Bisher bezogen sich Veränderungsprozesse in den Versicherungsunternehmen mehrheitlich auf Prozess- und Kostenoptimierungsprogramme. Dadurch hat sich die stark verbesserte operative Exzellenz in den letzten Jahren zu einem „Markenzeichen der Assekuranz in Deutschland entwickelt“ (Bain & Company 2012). Jedoch haben die Unternehmen darüber die Wünsche ihrer Kunden zunehmend aus den Augen verloren, wie eine Studie der Strategieberatung Bain & Company 2012 zeigte. Kunden legen vor allem Wert auf Fairness, Beratung und die Erfüllung von individuellen Bedürfnissen, bevor sie den Preis als Kriterium heranziehen. Und auch Stabilität und Sicherheit sind weiterhin Kernbedürfnisse der Kunden. Es gibt derzeit deutlich mehr unzufriedene als zufriedene Versicherungskunden in Deutschland (vgl. Bain & Company 2012). Das führt zusätzlich dazu, dass Veränderungsdruck entsteht und Reformen angestrebt werden. Die Veränderungsaversion der deutschen Versicherer hat dazu geführt, dass im Kundensegment deutlicher Nachholbedarf verglichen mit anderen Branchen besteht. Systematisches Customer-Relationship-Management mithilfe der strukturierten Auswertung von Kundendaten beispielsweise steckt in der Assekuranz noch in den Kinderschuhen (siehe Kap. 1).

Festzuhalten ist in diesem Kapitel, dass die Kunden von den Versicherungsunternehmen ein stabiles und sicheres Verhalten erwarten, jedoch auch zunehmend Innovationsfähigkeit und Modernität zählt (vgl. Heinemann 2014). Mit der zögerlichen Einstellung zu Veränderungen entsprechen die Versicherungsunternehmen also den Erwartungen ihrer Kunden, stehen sie nun vor einem enormen Reformbedarf in Zeiten, in denen sich die Kundenwünsche rasch verändern.

## 2.4.5 Marktumfeld

Betrachten wir im Folgenden das Marktumfeld, in welchem sich die deutsche Versicherungsbranche bewegt, und wo dort Faktoren und Gründe für den schwierigen Umgang mit Veränderungsprozessen zu finden sind.

In den 1980er Jahren des Wirtschaftsbooms konnte sich die Versicherungswirtschaft, wie andere Branchen auch, überkomplexe Produktsortimente und Organisationsstrukturen, tief gestaffelte Hierarchien, inkompetente Funktionsträger in Schlüsselpositionen und Kommunikationslücken im Management leisten. Durch die Wiedervereinigung hielt die gute Geschäftslage für die Branche noch an. Durch die lukrativen Kapitalanlagen und wenig Wettbewerbsdruck war die Versicherungsbranche finanziell sehr erfolgreich. Aber durch das stets üppig vorhandene Kapital konnten sich auch ineffiziente Prozesse, ein sehr hoher Personalbestand und immense Kosten etablieren. In dieser wirtschaftlich komfortablen Situation gab es für die Branche erst einmal wenig Veränderungsdruck.



Heute jedoch befindet sich auch die Assekuranz in Deutschland in einer krisenhaften Phase tiefgreifender Strukturbereinigungen. (siehe Kap. 1). Erst mit den neuen Herausforderungen durch niedrige Zinsen, stark veränderte Kundenbedürfnisse, regulatorische Anforderungen und hohen Wettbewerbsdruck auf dem Versicherungsmarkt ist auch eine gezielte Ausrichtung auf den Kunden sowie Prozess- und Kostenoptimierung in den Fokus der Branche gerückt. Vor allem die Entwicklung der Kapitalmärkte stellt eine große Herausforderung dar (vgl. Mutaree 2014). Dennoch geht es der Branche trotz den jüngsten Beeinträchtigungen noch vergleichsweise zu gut, um gründliche Veränderungen zu forcieren, was man daran sehen kann, dass bisher keine wirkliche Marktbereinigung wie in anderen Branchen stattgefunden hat. Durch Konzentrationsprozesse ist die Anzahl der tätigen Versicherer insgesamt rückläufig (2000: 666 VU, 2010: 592 VU vgl. GDV 2012). Dennoch zeigt die Versicherungsbranche noch nicht so starke Konzentrationstendenzen wie andere Branchen (vgl. Rahlfs 2007, S. 131). Viele der am Markt präsenten Unternehmen, vor allem kleinere regionale VVaGs, haben nur einen sehr geringen Marktanteil inne. Zwar zeigen sich Konzentrationstendenzen, eine beginnende Bildung von Oligopolen und damit auch eine sich anbahnende Marktbereinigung, diese ist allerdings noch nicht gänzlich vollzogen. Dies lässt vermuten, dass es der Branche noch nicht so schlecht geht, dass der Leidensdruck, welcher Veränderungen vorantreibt, bisher besonders hoch gewesen wäre. Daher kommen Veränderungsprozesse erst langsam in Gang. Durch die noch nicht erfolgte Marktbereinigung zum Beispiel durch Aufkaufen und Fusionen von Versicherungsunternehmen und die daraus entstehende Notwendigkeit der Konsolidierung und Integration unterschiedlicher Unternehmenskulturen fehlt es in der Branche insgesamt an Erfahrung im Bereich Change. Veränderungsdruck ist also auch in dieser Hinsicht ein neues Phänomen am deutschen Versicherungsmarkt.

Die großen Versicherungsunternehmen in Deutschland sind außerdem mehrheitlich in komplexe, oft auch internationale Konzern- und Gruppenstrukturen eingebunden. Sogar bei originären VVaG-Gesellschaften etablieren sich Holding-Strukturen. Der sogenannte Prozess der Demutualisierung (also die Transformation von den Vereinen in Versicherungsaktiengesellschaften) bewirkt seit der Deregulierung des Versicherungsmarktes einen Rückgang der VVaG-Gesellschaften, da diese Rechtsform sich im internationalen Wettbewerb als unvorteilhaft herausstellt, zum Beispiel da der Verein wenig Möglichkeiten hat, am Kapitalmarkt Mittel aufzunehmen. Die Holding- und Gruppenstrukturen in den großen Versicherungsunternehmen am deutschen Markt können auch ein Faktor sein, der Veränderungen hemmt, da die Prozesse in diesem Umfeld, vor allem in Verbindung mit den existierenden Unternehmenskulturen, lange brauchen und viele Interessensgruppen zu berücksichtigen sind, was agiles Handeln schwierig macht.

Versicherungen sind in allen Ländern, aber auch in Deutschland ein wichtiges volkswirtschaftliches Element. Für die Versicherungsnehmer dienen Versicherungen zur materiellen Absicherung und Altersvorsorge, was auch der sozialen Sicherung dient. Unternehmen können durch Versicherungen ihre Risiken begrenzen und somit am Markt flexibler agieren. Versicherungen sind außerdem Kapitalsammelbecken, welche mit ihren Geldern große Kapitalanlagen und Investitionen zum Beispiel in Staatsanleihen tätigen (vgl. Wolgast und Buttenbock 2011). Daher haben zum Beispiel der Staat und andere volkswirt-

schaftliche Akteure ein berechtigtes Interesse daran, die Versicherungswirtschaft stabil zu halten. Es gibt zahlreiche aufsichtsrechtliche Vorschriften, die Missständen in Versicherungsunternehmen vorbeugen sollen. Ebenso gibt es den Protektor Sicherungsfonds, welcher nötigenfalls auf Anordnung der BaFin Lebensversicherungsverträge erfüllt. Bisher gab es keine markterschütternden Insolvenzen oder ähnliche Paukenschläge in der Versicherungswirtschaft, was den empfundenen Leidensdruck zusätzlich mindern dürfte.

Der deutsche Versicherungsmarkt war bis 1994 durch die Versicherungsaufsicht streng reguliert. Der Versicherungsmarkt war rein national orientiert ohne internationale Konkurrenz. Auch die Konkurrenz im nationalen Markt selber war minimal, da die angebotenen Produkte und Tarife vorab von der Aufsichtsbehörde genehmigt werden mussten und so de facto trotz unterschiedlicher Anbieter nur minimale bis gar keine Unterschiede aufwiesen. Auch nach der Deregulierung und der damit verbundenen Einrichtung eines EU-weiten Binnenmarktes bleibt es dabei, dass Versicherungsverträge auf nationalem Recht beruhen und der Markt daher stark national geprägt bleibt. Mittlerweile sind aber die Märkte gesättigt und der Wettbewerbsdruck ist enorm geworden (vgl. Bain & Company 2012).

Seit der Jahrtausendwende hat die Branche damit zu kämpfen, dass sie hohe Investitionen tätigen musste um externen Einflüssen zu begegnen, die im Gegenzug aber keinen Return on Investment brachten wie beispielsweise die Jahr-2000-Problematik in der IT, die Einführung des Euro, Unisex-Tarife, Urteile zu Bewertungsreserven und Solvenz-Anforderungen. Nach den beiden kurz aufeinander folgenden Finanzkrisen der letzten Jahre war dann nur noch wenig finanzieller Spielraum für große Investitionen vorhanden. In den letzten Jahren war die Branche also überwiegend mit sich selbst beschäftigt und hat wenig über den Tellerrand hinaus gedacht und getan, was jetzt zu verspäteten Reaktionen auf Markt- und Kundentendenzen führt. Trends am Markt werden nicht frühzeitig erkannt und verfolgt, sondern es finden vornehmlich Reaktionen statt und wenig proaktive Aktionen. Die Versicherungsbranche muss sich in Zukunft in die Lage versetzen, den Markt aktiv mitzugestalten und Veränderungen nicht nur zu erleiden sondern tatsächlich zu gestalten.

Das Marktumfeld für die deutschen Versicherer verändert sich derzeit sehr stark durch mehr Konkurrenz, auch von bislang versicherungsfremden Marktteilnehmern, durch die schwierige Situation an den Kapitalmärkten und durch sich stark ändernde Kundenbedürfnisse. Bisher geht es der Branche für revolutionäre Veränderungen allerdings offensichtlich noch nicht schlecht genug. Durch von außen herbeigeführte, kostenintensive Veränderungsprozesse fehlt nun in der Krise das für Innovationen nötige Kapital. In den Jahren des Wirtschaftsbooms um 1980 haben die Versicherungsunternehmen „Fett angesetzt“, es wurden erhebliche Kostenblöcke aufgebaut, die die Branche heute immer noch beschäftigen und deren Überwinden offensichtlich schwer fällt. Am Markt beginnt sich ein Umdenken deutlich abzuzeichnen, welches aber sicher noch für eine Dekade Handlungsbedarf bietet.

## 2.4.6 Versicherungsaufsicht

Die Versicherungsaufsicht in Deutschland spielt bei der Veränderungsscheu der Versicherungsunternehmen eine bedeutende Rolle. Die Versicherungsaufsicht reguliert den Ver-

sicherungsmarkt als Teil der staatlichen Finanzmarktaufsicht. In Deutschland ist dafür die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) zuständig. Die Rechtsgrundlage für die Versicherungsaufsicht bildet das Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG). Der BaFin stehen von Rechts wegen verschiedene Mittel zur Kontrolle, Mitbestimmung und auch konkrete Eingriffsmöglichkeiten in den Geschäftsbetrieb zur Verfügung, wenn sich entsprechende Gründe dafür finden, zum Beispiel wenn die dauernde Erfüllbarkeit der Verpflichtungen gegenüber den Versicherungsnehmern gefährdet ist. Dies fällt unter die sogenannte laufende Versicherungsaufsicht. Darüber hinaus reglementiert die BaFin auch den Markteintritt von Versicherern im Rahmen der Erlaubniserteilung. Die Versicherungsbranche ist, auch aufgrund ihrer großen volkswirtschaftlichen Relevanz, stark reguliert. Stark regulierte Branchen sind schon von sich aus konservativ orientiert und tun sich mit Veränderungen vergleichsweise schwer. Für das Agieren am Markt gibt die deutsche Versicherungsaufsicht den Unternehmen einen sehr engen Rahmen vor.

Bis zur Deregulierung durch die EU-Gesetzgebung in 1994 war die Branche noch stärker abgeschottet und ist auch nach der Deregulierung weiterhin reguliert. Vor der Deregulierung war der Markt so einheitlich, dass ihm schon der Charakter eines großen Kartells anhaftete. Kartelle und kartellartige Vereinbarungen zwischen rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Versicherungsunternehmen, die sich auf marktbezogene Sachverhalte beziehen, wirken deutlich wettbewerbsbeschränkend. Da die Vorschriften der BaFin zu in großen Teilen einheitlichen Produkten am Markt führten, mit sehr ähnlicher Preisgestaltung, gleichen Bedingungen und Provisionsregelungen, waren tatsächlich gleich mehrere Merkmale von Kartellen erfüllt (vgl. Farny 2011, S. 299). Zur Sicherstellung der dauerhaften Erfüllbarkeit der Verpflichtungen aus den Versicherungsverträgen gegenüber den Versicherungsnehmern wurden Prämienkartelle von der Versicherungsaufsicht sogar gefördert und gefordert. Dies entsprach in den 1980er Jahren durchaus dem Verständnis von Versicherungen als beamtenartige Institutionen. Mittlerweile haben sich die Gegebenheiten am Markt fundamental geändert und auch die Kartelle sind durch das Wettbewerbsrecht im Grundsatz verboten worden. Dennoch haben sich die alten Denkmuster in den Unternehmenskulturen bis heute teilweise erhalten und Veränderungen, wie sie der Markt fordert, fallen daher schwer. Versicherungsprodukte sind auch nach den erfolgten Umstellungen ähnlich gestaltet. Und wo Unterschiede bestehen beziehungsweise wie sich diese auswirken, ist oft durch die Komplexität der Produkte wenig transparent. So wirken die früheren versicherungsaufsichtsrechtlichen Bestimmungen in der Versicherungsbranche bis heute nach, indem sie die Unternehmen lange in einem geschützten Marktumfeld gelassen haben. Dies hat sich im Selbstverständnis der Branche und den Unternehmenskulturen eingepreßt und ist schwer zu ändern. An der derzeitigen Realität am Markt geht diese Unternehmenseinstellung jedoch weit vorbei und muss nun dringend adjustiert werden, hin zu mehr Kundenorientierung, Innovation und Agilität.

Die Deregulierung hat für einen stärkeren Wettbewerb und Differenzierungsdruck am Versicherungsmarkt gesorgt, auch durch das Schaffen des europäischen Binnenmarktes und somit dem Grundstein für internationale Konkurrenz. Allerdings sorgen sowohl die deutschen als auch die EU-weiten Versicherungsaufsichtsbehörden und deren zugrundeliegende Gesetzgebung immer noch für eine gewisse Einheitlichkeit in der Prämien-

kalkulation, in der Lebensversicherung beispielsweise durch die Prüfung und Vorgabe von Zinssätzen oder versicherungstechnischen Rechnungsgrundlagen (vgl. Farny 2011, S. 299). Auf Verbandsebene organisieren sich die Versicherer außerdem mit der Verwendung branchenweit einheitlicher Schadenstatistiken, welche als Schadenerwartungswerte wiederum als wesentlicher Faktor in die Preisgestaltung mit einfließen. Damit gibt es zwar kein definierbares Preiskartell mehr, dennoch führt diese Praxis zu einer gewissen Einheitlichkeit der Prämien. Ähnlich wie bei der Überwachung der Prämienkalkulation durch die Aufsichtsbehörde, verhielt es sich lange Zeit mit den verwendeten Versicherungsbedingungen, welche zur Förderung der Transparenz für die Versicherungsnehmer möglichst einheitlich zu sein hatten (vgl. Farny 2011, S. 300). Mit den dabei betroffenen Gesichtspunkten Prämienkalkulation und Versicherungsbedingungen sind zwei wesentliche Kernelemente eines Versicherungsproduktes vom Wettbewerb ausgeschlossen gewesen. Nach den neuen Regelungen in 1994 entfiel dieser Aspekt und es kam zu mehr Variationen am Markt.

Dies gewährt einen Einblick in die enge und sehr homogene Gestaltung des Versicherungsmarktes durch die Vorschriften der Versicherungsaufsicht. Über lange Zeit konnten weder wirkliche Innovationen, Umbrüche oder Neuerungen Fuß fassen und ein ernstzunehmender Wettbewerb wurde regelrecht unterbunden. Aus dieser Sichtweise heraus ist es nicht erstaunlich, dass, in Verbindung mit den bereits besprochenen Faktoren, die proaktive Einleitung und Förderung von Veränderungen nicht zu den Kernkompetenzen der Versicherungsbranche in Deutschland zählt. Der GDV bemüht sich als Interessenverband schon länger um Bürokratieabbau und die Minderung staatlicher Überregulierung am Versicherungsmarkt, da sie einen starken Eingriff in die privatwirtschaftliche Autonomie der Versicherungsunternehmen darstellt und „die Handlungsspielräume des privaten Versicherungsgewerbes in zunehmendem Maße einschränkt“ (GDV 2006).

Im Hinblick auf die Versicherungsaufsicht können wir somit festhalten, dass die starke Regulierung in Deutschland lange Zeit für kartellartige Strukturen am Markt gesorgt hat und damit ernsthafter Wettbewerb sehr eingeschränkt wurde. Tatsächlich gab es bis zur Deregulierung Mitte der 90er Jahre weder Differenzierung bei Tarifen, noch bei den Versicherungsbedingungen. Durch die Deregulierung hat sich in dieser Hinsicht allerdings schon viel getan, die kartellartigen Strukturen sind aufgebrochen worden. Der hohe Wettbewerbsdruck am Markt ist mittlerweile bei allen Unternehmen überdeutlich angekommen, das vor allem aber auch aufgrund der eingetretenen Marktsättigung im deutschen Markt. Wie sich die Re-Regulierung durch die neue einheitliche EU-Gesetzgebung wie beispielsweise MARisk und Solvency II auf die Veränderungsfreude deutscher Versicherer auswirken wird, bleibt abzuwarten.

## 2.4.7 Betriebsräte und Gewerkschaften

In der deutschen Versicherungsbranche haben auch die Gewerkschaften und Betriebsräte Anteil an der Veränderungsscheu in den Unternehmen. Deren Rollen werden im folgenden Kapitel näher betrachtet.

1949 wurde die Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen, kurz HBV, gegründet, welche 2001 gemeinsam mit der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft (DAG) und anderen Gewerkschaftsverbänden in der Vereinigten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di aufging. Mit ver.di entstand die größte Gewerkschaft für Dienstleistungsbranchen in Deutschland. Dementsprechend hat die Gewerkschaft einen großen Einfluss. Auch wenn die gewerkschaftliche Durchdringung in der Versicherungsbranche bei circa 20% liegt, tragen die Unternehmen die mit den Arbeitnehmervertretern ausgemachten Tarifverträge mit. Die Interessen der Gewerkschaft, im Auftrag der Arbeitnehmer, sind vor allem gute Löhne, Arbeitsbedingungen und die Sicherheit der Arbeitsplätze. Daher ist es nur zu verständlich, wenn die Gewerkschaft Veränderungsprojekte, die Mitarbeiterabbau oder andere massive Veränderungen für die Mitarbeiter bedeuten nicht unterstützen. Innovationen stehen den gewerkschaftlichen Absichten zwar grundsätzlich nicht im Weg, aber da es in der Versicherungsbranche in den letzten Jahren bei Veränderungsprozessen in der Regel um Kosten- und Personalreduktion ging, waren auch die Interessen der Gewerkschaft als Mitarbeitervertreter betroffen. Die Gewerkschaft hat zwar keine direkten Eingriffsmöglichkeiten im Unternehmen, aber meist sind die Schlüsselpositionen in den Betriebsräten mit ver.di-Vertretern besetzt, die auf diese Weise die gewerkschaftlichen Interessen im Unternehmen einbringen können.

Die Betriebsräte in den Versicherungsunternehmen am deutschen Markt haben einen größeren Einfluss als die Gewerkschaften und sind schon immer einflussreiche Institutionen mit weitreichenden Möglichkeiten zur Mitbestimmung gewesen. Ein Betriebsrat kann in jedem Unternehmen mit mindestens fünf ständig beschäftigten Arbeitnehmern gewählt werden (vgl. Betriebsverfassungsgesetz BetrVG 1). Der Arbeitgeber darf dies nicht behindern und muss für gewählte Betriebsratsmitglieder besonderen Kündigungsschutz einräumen (vgl. BetrVG 78, Kündigungsschutzgesetz KSchG 15). Für die Betriebsräte gilt im Endeffekt dasselbe wie für die Gewerkschaftsvertreter. Wenn es darum geht, für die Interessen der Mitarbeiter zu kämpfen, sind sie sehr engagiert. Da die jüngsten Veränderungsprozesse in deutschen Versicherungsunternehmen mehrheitlich mit Personal- und Kosteneinsparungen einher gingen, beziehungsweise genau dies zum Hauptziel hatten, waren die Betriebsräte stets eng einzubinden, die Zusammenarbeit war jedoch nicht immer konstruktiv. Nachdem in manchen Unternehmen ein Einsparungsprogramm das andere jagte und es der Branche aber andererseits (zumindest gefühlt) doch nicht so schlecht ging, wurde bei manchen Betriebsräten eine gewisse Abwehrhaltung provoziert, wodurch Optimierungsprozesse erst einmal pauschal abgelehnt wurden.

Andererseits kann die Zusammenarbeit auch sehr konstruktiv sein, wenn die Betriebsräte durch professionelles Change Management und eine flüssige Kommunikation intensiv mitgenommen werden. Durch die mangelnde Erfahrung im professionellen Umgang mit Veränderungen in der Branche ist dieser Faktor jedoch stellenweise zu kurz gekommen, weshalb sich die Zusammenarbeit mit den Betriebsratsgremien durchaus zäh darstellen kann und Veränderungen zusätzlich erschwert.

Zum Vergleich sei an dieser Stelle die Situation in der Schweiz kurz dargestellt. In der Schweiz gibt es keine Betriebsräte, sondern sogenannte Arbeitnehmervertretungen,

manchmal auch als Betriebskommission bezeichnet. Die Voraussetzungen für die Gründung einer Betriebskommission sind deutlich schwieriger als in Deutschland. Freiwillig kann eine Kommission gegründet werden, wenn mindestens 50 Mitarbeiter im Betrieb arbeiten. Zur Gründung einer Kommission verpflichtet sind Betriebe, in denen mindestens 500 Arbeitnehmer arbeiten und wenn mindestens 100 von ihnen eine Gründung verlangen (vgl. Arbeitsgesetz ArG 37 ff., Mitwirkungsgesetz MitwG 1 ff.) Die Arbeitnehmervertretung in der Schweiz haben allerdings keine Entscheidungsbefugnisse, sondern ihnen steht lediglich ein Anhörungsrecht, manchmal auch ein Mitspracherecht zu. Hinzu kommt, dass die eidgenössische Gesetzgebung keine langen Kündigungsfristen kennt. Ist der Arbeitnehmer mehr zehn Jahre im Unternehmen beschäftigt, steht ihm eine gesetzliche Kündigungsfrist von drei Monaten zu (vgl. Obligationenrecht OR 335c). Will der Arbeitgeber eine Entscheidung durchsetzen, kann er das de facto ohne Hinderung durch die Arbeitnehmervertretung tun und wenn diese Entscheidung eine Personalfreisetzung mit sich bringt, ist auch dies deutlich schneller und einfacher zu realisieren als in Deutschland.

Gewerkschaften und Betriebsräte spielen in der deutschen Versicherungsbranche eine große Rolle. Durch die natürlichen Interessen aus ihrer Rolle heraus und weil sich auch die Mitwirkenden in den Betriebsrats-Gremien aus den sicherheits-orientierten Charakteren in den Versicherungsunternehmen und deren besonderen Unternehmenskulturen rekrutieren, sind die Gremien gegenüber Veränderungen konservativ geprägt. Durch die jüngsten durchgeführten Veränderungsprozesse in der Branche hat sich überdies ein negatives Erleben von Change eingebrannt. Daher ist die Zusammenarbeit mit den Betriebsräten nicht immer konstruktiv und Veränderungen scheitern an diesen Stellen.

In Abb. 2.2 sind die Faktoren, die die Veränderungsaversion der deutschen Assekuranz beschreiben, zusammenfassend dargestellt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass durch diese Grafik die Differenziertheit der Ausführungen auf den letzten 15 Seiten nicht ausreichend dargestellt werden kann – es handelt sich also um eine vereinfachende Übersicht der Faktoren.

---

## 2.5 Ausblick

Wie wir gesehen haben, gibt es vielfältige Gründe, warum Veränderungsprozesse für die deutschen Versicherungsunternehmen schwierig zu gestalten sind, und woher die grundsätzlich zurückhaltende Einstellung gegenüber Neuerungen kommt. Das ist nicht grundsätzlich schlecht, das gewollt konservative Image der Versicherungen kann sich gerade in Krisenzeiten als stabil und vertrauensbildend erweisen und die Versicherer profitieren von ihrer volkswirtschaftlichen Rolle als Kapitalsammelbecken und ihren langen Unternehmenstraditionen.

Doch wie geht es weiter für die deutsche Versicherungsbranche? Am Markt entstehen derzeit neue Strömungen wie zum Beispiel Friendsurance (die Rückbesinnung auf den Ur-Gedanken des Versicherungskollektivs im digitalen Zeitalter), neue Funktions- und





**Abb. 2.2** Faktoren der Veränderungsaversion der deutschen Assekuranz

Prozessmodelle werden in den großen Versicherungsunternehmen etabliert und Kunden- und Serviceorientierung wird zum zentralen Wettbewerbsfaktor. Auch der Vormarsch von „Big Data“ wird die Versicherung nachhaltig verändern (vgl. Heslop 2014). Die angestauten Hierarchien werden flacher und dies zeigt sich auch zunehmend in mehr Freiheit aber auch mehr Verantwortung für den Einzelnen durch Home-Office Lösungen, Open Space Büros etc.. Ebenso bedeutet dies aber auch, dass die Unternehmen mit der Förderung von Selbstverantwortung lernen müssen, Kontrollverluste zu ertragen, wofür aber eine positive und fehlertolerante Firmenkultur nötig ist. Die Konzentration auf Prozesse und Projekte wird in der Branche aktiv vorangetrieben und fasst langsam, zum Beispiel in Form von Prozessmodellen Fuß. Auf diesem Gebiet sollte aber auch eine Ausbildung der Belegschaften erfolgen, um die Eigenverantwortung weiter zu fördern und eine breite Basis an Know-how aufzubauen, die diese Veränderungen verstehen und unterstützen.

In den letzten Jahren wächst in den Versicherungsunternehmen eine neue Generation von Mitarbeitern und Führungskräften heran, die, oft auch gefördert durch unternehmensinterne Talent-Management Programme, alte Strukturen zu durchbrechen beginnt. Damit ist die Branche jedoch im Vergleich zu anderen spät dran. Der Fortschritt in Sachen Digitalisierung lässt noch auf sich warten, ist aber auf dem Weg.



Um die Kunden positiver und prägender zu erreichen, arbeiten die Versicherer in Deutschland an der Erhöhung der Kundenkontaktfrequenz mit verständlicher und partnerschaftlicher Kommunikation und Interaktion. Damit fällt das Selbstverständnis von Beamtentum und hoheitlicher Aufgabenerfüllung weg. Es wird allerdings noch Zeit brauchen, bis sich dies in den Unternehmenskulturen und der Bearbeitungspraxis etabliert hat. Auch für die Offenheit gegenüber neuen Ideen von intern und von außen muss eine neue Kultur geschaffen werden, was sich langsam anbahnt. Aufgrund der demographischen Entwicklung, wird die Fokussierung auf Neukunden in den nächsten Jahren abnehmen. Eine erfolgreiche Bestandskundenstrategie mit ganzheitlichen Beratungs- und Produktsätzen für die individuellen Kundenbedürfnisse könnte zum entscheidenden Erfolgsfaktor werden (vgl. YouGov 2012/2013). Ist dieses Umdenken gemeistert, kann sich auch in der Versicherungsbranche trotz restriktiver Gesetzgebung, politischen Eingriffen und anderen äußeren Faktoren eine veränderungsfreudige Kultur entfalten.

---

### Fazit

Zusammenfassend kann man folgende Kernpunkte festhalten:

1. Menschen und Organisationen tun sich mit Veränderungen generell eher schwer, Veränderungen lösen Unsicherheit und Angst aus, weshalb sie erst durch einen gewissen Leidensdruck angestoßen werden müssen.
2. Die Versicherungsbranche in Deutschland weist historisch einige Besonderheiten auf, wie beispielsweise eine sehr späte Deregulierung.
3. Die hier untersuchten Felder Produkte und Prozesse, Mitarbeiter, Unternehmenskulturen, Kunden, Marktumfeld, Versicherungsaufsicht sowie Betriebsräte und Gewerkschaften weisen spezifische Faktoren auf, die die Veränderungsscheu deutscher Versicherungsunternehmen untermauern und erklären.
4. Derzeit befindet sich die Assekuranz generell in einer Phase des Umbruchs und der Neuorientierung, die aber die Chance zu nachhaltig erfolgreichen Veränderungen bietet.

Man kann sagen, dass die einzelnen Baustellen in der Branche wohl für sich genommen gut zu überwinden gewesen wären. Im Zusammenspiel jedoch, mit den vielen Querverbindungen und Interdependenzen der einzelnen Faktoren, hat sich eine für die Branche gefährliche Mischung entwickelt. Kurz, und frei nach Paracelsus: Die Dosis macht das Gift. Die fehlende Erfahrung mit Veränderungen in der Branche tat ihr Übriges dazu und so bewegte sich über viele Jahre nichts. Erst durch die enormen Belastungen im Zuge der Finanzkrisen der letzten Jahre wurde der Leidensdruck groß genug, um Veränderungen in Gang zu bringen. Nun beginnt eine neue Zeit in der Assekuranz, mit neuen kundenorientierten Leitbildern, offenen Kulturen und einem modernen Führungsverständnis.

## Literatur

- Accenture (2013) Accenture-Studie: Versicherungsabsatz über das Internet verdoppelt sich in Europa bis 2016 auf jährlich 25 Milliarden Euro Prämienvolumen. <http://www.accenture.com/de-de/company/newsroom-germany/Pages/insurance-sales-internet-europe-doubled.aspx>. Zugriffen: 20. April 2014
- Bain & Company (2012) Was Versicherungskunden wirklich wollen. [http://bain.de/Images/121011\\_Studie\\_Insurance\\_ES.pdf](http://bain.de/Images/121011_Studie_Insurance_ES.pdf). Zugriffen: 3. Aug. 2013
- Doppler K, Lauterburg C (2008) Change Management – den Unternehmenswandel gestalten, 12. Aktualisierte und erweiterte Aufl. Campus, Frankfurt
- Europavertretung für deutsche Sozialversicherung in Brüssel (Stand: 05.07.2013) Geschichte der deutschen Sozialversicherung. <http://www.deutsche-sozialversicherung.de/de/krankenversicherung/geschichte.html>. Zugriffen: 5. Juli 2013
- Farny D (2011) Versicherungsbetriebslehre, 5. Aufl. Verlag Versicherungswirtschaft GmbH, Karlsruhe
- Fromme H (2013) Bye, bye, Europe. <http://versicherungsmonitor.de/2013/06/kolumne-bye-bye-europe/>. Zugriffen: 5. Juli 2013
- GDV (2006) Bessere Regulierung und Bürokratieabbau – Vorschläge aus der Versicherungswirtschaft. [http://www.gdv.de/2006/06/bessere-regulierung-und-buerokratieabbau-vorschlaege-aus-der-versicherungswirtschaft/broschuere\\_bessere\\_regulierung\\_und\\_buerokratieabbau\\_2006/](http://www.gdv.de/2006/06/bessere-regulierung-und-buerokratieabbau-vorschlaege-aus-der-versicherungswirtschaft/broschuere_bessere_regulierung_und_buerokratieabbau_2006/). Zugriffen: 12. Aug. 2013
- GDV (2010) Volkswirtschaftliche Themen und Analysen Nr. 6: „Globalisierung der Erstversicherungsmärkte – Stand und Entwicklungstendenzen am deutschen Markt“. [http://www.gdv.de/2010/09/globalisierung-der-erstversicherungsmarkte-stand-und-entwicklungstendenzen-am-deutschen-markt/publikation\\_volkswirtschaftliche\\_themen\\_und\\_analysen\\_heft\\_6\\_2010/?back=%2F2010%2F09%2Fglobalisierung-der-erstversicherungsmarkte-stand-und-entwicklungstendenzen-am-deutschen-markt%2F](http://www.gdv.de/2010/09/globalisierung-der-erstversicherungsmarkte-stand-und-entwicklungstendenzen-am-deutschen-markt/publikation_volkswirtschaftliche_themen_und_analysen_heft_6_2010/?back=%2F2010%2F09%2Fglobalisierung-der-erstversicherungsmarkte-stand-und-entwicklungstendenzen-am-deutschen-markt%2F). Zugriffen: 5. Juli 2013
- GDV (2012) Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2012. <http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2012/08/Statistisches-Taschenbuch-GDV-2012.pdf>. Zugriffen: 6. Juli 2013
- Heidig J, Kleinert K, Dralle T, Vogt M (2012) Prozesspsychologie – Wie Prozesse, menschliche Faktoren und Wissen im Unternehmensgeschehen zusammenwirken. EHP-Verlag Andreas Kohlhaage, Bergisch Gladbach
- Heinemann B (2014) Was Versicherungskunden wünschen. <http://www.finanzen.net/nachricht/private-finanzen/Allianz-ruestet-online-auf-Was-Versicherungskunden-wuenschen-3403239>. Zugriffen: 7. April 2014
- Heslop M (2014) Big data will transform insurance. <http://business-technology.co.uk/2014/03/big-data-will-transform-insurance/>. Zugriffen: 1. April 2014
- Krieger F (2014) KPMG: Gute Ideen werden im Keim erstickt. <http://versicherungsmonitor.de/2014/03/kpmg-gute-ideen-werden-im-keim-erstickt/>. Zugriffen: 6. April 2014
- Kross E, Berman M, Mischel W, Smith E, Wagner T (2011) Reply to Iannetti and Mouraux: what functional MRI responses to physical pain tell us about why social rejection „hurts“. <http://www.pnas.org/content/108/30/E344.full>. Zugriffen: 23. Mai 2014
- Kuhlmann C (2002) E-Business in der Versicherungswirtschaft – neue B2B-Geschäftsmodelle im Internet und deren Auswirkungen auf die Wertschöpfungskette aus Sicht eines Versicherungsunternehmens. In: Schriftenreihe des Fachbereichs Versicherungswesen der Fachhochschule Köln (2002), Bd. 18. Verlag Versicherungswirtschaft GmbH, Karlsruhe
- Läscher K (2009) Deutschland im Leistungsvergleich – Kompliziert und wenig lernfähig. <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/2.220/deutschland-im-leistungsvergleich-kompliziert-und-wenig-lernfaehig-1.488257>. Zugriffen: 6. Juli 2013
- Linder W, Zijdeveldt C (Hrsg) (1990) Umgang mit Angst im betrieblichen Alltag. Verlag Industrielle Organisationen, Zürich

- Mutaree – The Change Company (2014) Die vier größten Herausforderungen für die Versicherungsbranche. <http://www.versicherungsbote.de/id/4793607/Die-vier-groessten-Herausforderungen-fuer-die-Versicherungsbranche/>. Zugegriffen: 29. März 2014
- Nuber U (2011) Wir müssen loslassen!. In: Psychologie heute, 11/2011. [http://www.psychologie-heute.de/psychologie-heute-compact/detailansicht/news/editorial\\_compact\\_29/](http://www.psychologie-heute.de/psychologie-heute-compact/detailansicht/news/editorial_compact_29/). Zugegriffen: 5. Juli 2013
- PwC (2012) Studie „Adressing the change constant- Successful change from the inside“, der Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers. [http://www.pwc.com/en\\_US/us/people-management/publications/assets/pwc-internal-change-capability.pdf](http://www.pwc.com/en_US/us/people-management/publications/assets/pwc-internal-change-capability.pdf). Zugegriffen: 19. April 2014
- Rahlf s C (2007) Redefinition der Wertschöpfungskette von Versicherungsunternehmen – Bewertungsmodell zur Entscheidungsunterstützung bei der Disaggregation der Wertschöpfungskette am Beispiel kleiner und mittlerer Versicherungsunternehmen. Deutscher Universitäts-Verlag Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Rüedi W (2005) Branchentrends: Was die Assekuranz bis 2015 erwartet. [http://www.pme.ch/de/artikelanzeige/artikelanzeige\\_print.asp?pkBerichtNr=108361](http://www.pme.ch/de/artikelanzeige/artikelanzeige_print.asp?pkBerichtNr=108361). Zugegriffen: 6. Juli 2013
- Schöps C (2011) Loslassen lernen – warum uns Veränderungen so schwer fallen. <http://www.stern.de/gesundheit/loslassen-lernen-warum-uns-veraenderungen-so-schwerfallen-1640050-print.html>. Zugegriffen: 5. Juli 2013
- Scholz C (2011) Grundzüge des Personalmanagements. Verlag Franz Vahlen, München
- Wimmer H-P (2005) Psychologie der Veränderung. [http://www.focusm.de/artikel\\_pdf/Psychologie-derVeraenderung.pdf](http://www.focusm.de/artikel_pdf/Psychologie-derVeraenderung.pdf). Zugegriffen: 5. Juli 2013
- Wolgast M, Buttenbock W (2011) Branchen im Blickpunkt: Die Versicherungswirtschaft – aktuelles Geschäftsklima und Langfristrends in der Geschäftsentwicklung. In: ifo Schnelldienst 6/2011-64. Jahrgang. [http://www.cesifo-group.de/portal/pls/portal/ifo\\_applications.switches.DocLinkIfoDL?getDoc=fosd\\_2011\\_6\\_5.pdf](http://www.cesifo-group.de/portal/pls/portal/ifo_applications.switches.DocLinkIfoDL?getDoc=fosd_2011_6_5.pdf). Zugegriffen: 7. Aug. 2013
- YouGov (2012) Versicherer: Schutzengel und Schutzschild stiften Vertrauen. <https://research.yougov.de/presse/2012/pressemeldung-versicherer-schutzengel-und-schutzschild-stiften-v/>. Zugegriffen: 6. Juli 2013
- YouGov (2012/2013) Finanzmarktperspektiven 2012/2013. 4. Aufl. [http://cdn.yougov.com/cumulus\\_uploads/document/wsir8cgwtr/finanzmarkt\\_web.pdf](http://cdn.yougov.com/cumulus_uploads/document/wsir8cgwtr/finanzmarkt_web.pdf). Zugegriffen: 6. Juli 2013

**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 Vibilia ihr eigenes Unternehmen. ([www.vibilia.com](http://www.vibilia.com)).

**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 Vorstandsassistentz 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.

Change Management in Versicherungsunternehmen

Die Zukunft der Assekuranz erfolgreich gestalten

Zimmermann, G. (Hrsg.)

2015, XXIII, 387 S. 75 Abb., 61 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-05973-6