

Themen, die die Assekuranz bewegen

Besondere Innovationskraft ist der Branche letztlich nicht zu bescheinigen. Das zeigt die Analyse der Themen, die die deutschsprachige Versicherungswirtschaft von 1989 bis 2009 beschäftigt haben. Ein guter Teil der managementrelevanten Diskussion ist demnach von Außeneinflüssen geprägt. Das trifft beispielsweise auf Themen wie den Europäischen Binnenmarkt (früher) und Solvency II (heute) zu. Interessant ist, wie sich die Themen im Zeitablauf ändern – oder auch nicht.

Lukas Hagen, Rudolf Lürzer, Lars Mentrup

Die Assekuranz ist in der öffentlichen Wahrnehmung nicht gerade für ihre Innovationskraft berühmt. Ob dies als Nachteil oder, nach den Erfahrungen der großen Weltfinanzkrise, gar als Vorteil für die Branche zu werten ist, sei in Anbetracht von inzwischen stark in Misskredit geratenen „Finanzinnovationen“ der Bankbranche dahingestellt. Trotzdem ist zu vermuten, dass innerhalb der Assekuranz das Thema Innovation immer eine Rolle gespielt hat, indem sich einzelne Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil durch Innovation versprochen haben.

Als langjähriger Beobachter und Berater der Assekuranz haben wir uns daher mit der Frage beschäftigt, welchen Stellenwert das Thema Innovation in der Assekuranz in den vergangenen 20 Jahren eingenommen hat. Zur Annäherung an diese Frage haben wir eine einfache Methodik entwickelt. Um eine sinnvolle aber abgegrenzte Stichprobe der Themendiskussion in der deutschsprachigen Assekuranz zu bekommen, haben wir die Zeitschrift *Versicherungswirtschaft* als führende deutsche Branchenzeitschrift für Führungskräfte der Assekuranz als Basis gewählt und die Titel der Hauptartikel nach den darin enthaltenen Themenstellungen ausgewertet: Insgesamt liegen dieser Auswertung über 2 100 Artikeltitle der kompletten Jahrgänge von 1989 bis 2009 zugrunde. Die dort benannten Themenstellungen haben wir in ca. 600 Themenkreise geclustert und die Analyse auf diejenigen 50 Themenkreise fokussiert, die mindestens fünf Themennennungen erzielt haben. Generisch unspezifische Themen wie *Sachversicherung*, *Lebensversicherung* usw. wurden dabei ausgeklammert.

Die Anzahl der Themennennungen entspricht nicht der Anzahl der Artikel, da in einem Artikel oft auch zwei oder mehr Themenkreise diskutiert worden sind.

„Das am intensivsten diskutierte Thema war bereits in den 90er-Jahren das Thema Kapitalanlage.“

In den 50 analysierten Themenkreisen gab es insgesamt 1 026 Themennennungen. Um die Themenherkunft zu spezifizieren, haben wir die Themennennungen vier Kategorien zugeordnet. Daraus hat sich das in der unten stehenden Grafik dargestellte Bild ergeben.

Der mit Abstand am meisten diskutierte Themenkreis, sozusagen der Spitzenreiter, war *Kapitalanlage* mit 84 Nennungen. Dahinter rangieren die Themenkreise *Aufsicht* (57 Nennungen), *Strategie* (54), *Risiko-Management* (50), *Bilanzierungsregeln* (49) und *Europäischer Binnenmarkt* (48).

Nicht nur die bloße Quantität der Themennennungen im betrachteten Zeitraum ist spannend, sondern auch, wie sich die Themendiskussion über den Zeitverlauf entwickelt hat.

Die Zahl der Themennennungen in den Jahren 1989 bis 1999 und 2000 bis 2009 haben wir zudem noch in Form von häufigkeitsgewichteten Themenwolken (hier nicht abgebildet) visualisiert. In einer derartigen Themenwolke ist die Schriftgröße eines Themenkreises abhängig von der Häufigkeit der Nennung: je mehr Nennungen, desto größer die Schrift.

In den 1990er Jahren dominierten vier thematische Schwerpunkte das Management

der Assekuranz. Sehr umfangreich diskutiert wurde der *Europäische Binnenmarkt*, ein Thema, das aufgrund der europäischen Integrationspolitik der frühen Neunziger Jahre von außen in die Versicherungsbranche getragen wurde. Daneben gab es noch ein weiteres wichtiges Thema der Außeneinwirkung, nämlich die Beschäftigung mit der *Aufsicht*. Das am intensivsten diskutierte Thema war bereits in den 1990er Jahren die *Kapitalanlage*. Als weiteres intensiv diskutiertes „internes“ Thema ist *Strategie* zu erkennen.

Während die *Kapitalanlage* auch in den 2000er Jahren fortgesetzt sehr intensiv diskutiert wurde, tauchten in den 2000er Jahren neue Themen groß auf dem Radarschirm der Branche auf. Dazu gehört die Beschäftigung mit *Bilanzierungsregeln* als wichtigster neuer Diskussionsgegenstand der 2000er Jahre – wiederum von außen induziert. Noch zwei weitere Themen gewannen in den 2000ern an Gewicht, nämlich *Solvency II* und *Risiko-Management*. Während *Solvency II* von außen induziert wurde, spiegelt die Behandlung von Risiko-Management vermutlich zu großen Teilen die aktive Reaktion der Branche auf die neue Schwerpunktsetzung der Aufsichtspolitik im Zuge der Vorbereitung auf *Solvency II* wider. Aber auch die Auseinandersetzung mit *Aufsicht* selbst spielt nach wie vor eine, wenn auch untergeordnete, Rolle.

Herkunft der Themen	Anzahl Themenkreise	Anzahl Nennungen
Assekuranzspezifische Management- und Produktthemen	30	592
Externer Zwang oder externe Vorgaben	5	199
Allgemeine Managementthemen und -trends	9	167
Externe Ereignisse oder Entwicklungen in Natur und Gesellschaft	6	68

Themenkategorien und Anzahl der Themennennungen.

Spannender Wechsel in der Jahrhundertwende

Besonders spannend wird der Vergleich der beiden Zeiträume, wenn man sich ansieht, was nach der Jahrhundertwende unbedeutend wird oder gänzlich aus der Diskussion verschwindet und umgekehrt, was neu auftaucht oder einen großen Bedeutungszuwachs erfährt.

Die Auseinandersetzung mit dem *Europäischen Binnenmarkt*, das Thema der frühen Neunziger Jahre, erfolgte in der folgenden Dekade praktisch nicht mehr, obwohl die Erweiterung des europäischen Binnenmarktes auch in

Faktenbasis

Dieser Artikel ist im Rahmen der Festveranstaltung „20 Jahre GCN Consulting Österreich – 20 Jahre in der Assekuranz“ entstanden. Die zugrunde liegende Analyse der Themen, die die Assekuranz in den vergangenen beiden Jahrzehnten beschäftigt haben, basiert auf der Auswertung der entsprechenden Jahrgänge der Zeitschrift *Versicherungswirtschaft*.

diesen Jahren in sehr beträchtlichem Ausmaß weiterging. Die Gemeinschaftswährung Euro wurde nur im Vorfeld der Einführung diskutiert, mit der Einführung als Buchgeld (1. 1. 2000) war die Diskussion beendet. *Strategie*-Themen wurden in den Neunzigern noch intensiv diskutiert, in den 2000er-Jahren nahm die Intensität der publizistischen Auseinandersetzung deutlich ab. *Umwelt* als Gegenstand verschwand ebenso weitgehend aus der Diskussion der 2000er-Jahre, wie auch die Themen *Qualitäts-Management, Controlling, Datenbanken* und *Mitarbeiter*. Einen starken Bedeutungsverlust mussten die Bereiche *Außendienst, Expertensysteme, Fondsgebundene Lebensversicherung, Kundenorientierung, Schadenverhütung, Unternehmensrating* und *Versicherungsmakler* hinnehmen.

Terrorismus taucht erst in der Diskussion der 2000er Jahre deutlich auf, Auslöser ist vermutlich die allgemeine Wahrnehmungsverchiebung nach den Ereignissen des 11. Septembers 2001. *Bilanzierungsregeln* und *Solvency II* führen erst nach der Jahrhundertwende zu wirklich großen Branchendiskussionen. Beides sind Gebiete, die vor allem von außen induziert werden. Ein weiterer Aufsteiger der 2000er Jahre ist *Risiko-Management*, ein Managementgebiet, dessen Bedeutungszuwachs wie erwähnt durch Aufsichtseinfluss und Regulierungsvorgaben erheblich mitverursacht wurde.

Spezielle Beachtung verdient in diesem Zusammenhang noch die publizistische Auseinandersetzung mit dem Phänomen *Internet*, dessen temporäre Bedeutung in den beiden Themenwolken nicht ausreichend zur Geltung kommt. Das Thema wurde praktisch nur in den Jahren 1996 bis 2002 intensiv erörtert, es hält jedoch mit elf Nennungen im Jahre 1999 den absoluten Spitzenwert von Nennungen eines einzelnen Themenkreises in einem Jahr. Nach 2002 brach die Diskussion dann wieder regelrecht ein.

Sieht man sich die Themen der Diskussion gegliedert nach den Kernprozessen eines Versicherungsunternehmens an, so fällt auf, dass sich der Großteil der Diskussion um Fragen der Strategie (134) dreht sowie um Fachgebiete aus dem Bereich Führung, Steuerung und Controlling (104). Dahinter rangieren die Kernprozesse Asset Management (96) und Produktentwicklung (95). Abgeschlagen folgt der Themenkomplex Vertrieb (64) sowie Marketing und Verkaufunterstützung (37). Am unteren Ende der Nennungen liegen Schaden/Leistung (24), Underwriting (13), Datenverarbeitung (13) und Human Resources-Themen (12).

Fazit: Ein guter Teil der managementrelevanten Diskussion in der Assekuranz ist offensichtlich von Außeneinflüssen geprägt, ausgelöst vor allem durch Initiativen von Aufsicht und Gesetzgebung, aber auch durch Naturereignisse und gesellschaftliche Ausnahmeereignisse und Trends. Die Beschäftigung mit diesen Phänomenen kann sicherlich nicht einer hohen Innovationsneigung der Branche zugeordnet werden. Andererseits macht den größten Teil der publizierten Artikel der Bereich der assekuranzspezifischen Themen aus. Der Anteil, den die Diskussion von *Innovationen* dabei ausmacht, ist nicht abgrenzbar. Interessant ist jedoch, dass die Diskussion von *Innovation* in der Assekuranz im Allgemeinen und auch von *Produktentwicklung* als einem sehr wesentlichen innovativen Geschäftsprozess relativ wenig Platz in den analysierten Artikeln findet. Wenn man *Innovation* daran erkennen möchte, dass es aus der Branche selbst

generierte Themen gibt, die erst ab einem bestimmten Jahr auftauchen, dann fallen vor allem die Begriffe *De&O-Versicherung* (ab 1996) und *Variable Annuities* (ab 2005) auf, also gerade mal zwei neue Produkte. Andere, plötzlich

auf tretende Themen wie *Wertorientierte Unternehmenssteuerung* (ab 1997) und *Fair Value/Zeitwert* (ebenfalls ab 1997) stammen nicht aus der Branche selbst, sondern werden aus der allgemeinen Managementdiskussion als „importierte“ Innovationen übernommen. Besonders viel Innovationskraft ist auf Basis dieser Themenanalyse letztendlich in der Branche nicht erkennbar – was zumindest dem durchaus erwünschten Selbstbildnis der Assekuranz von Zuverlässigkeit und Kontinuität nicht zuwiderläuft.

Dr. Lukas Hagen ist Director Consulting, Dr. Rudolf Lürzer ist geschäftsführender Gesellschafter, Lars Mentrup ist Management Consultant, alle bei der GCN Consulting GmbH, Bregenz.

„Kundenorientierung-, Fondspolizen-, Expertensysteme- und Außendienst-Themen haben an Bedeutung verloren.“



Vertriebsmanagement

Fach- und Führungskompetenz für die Assekuranz

Geprüfter Fachwirt für Versicherungen und Finanzen / Geprüfte Fachwirtin für Versicherungen und Finanzen

Dr. Matthias Beenken
2010, 240 S., 17 x 24 cm, kart., 39,- €*
ISBN 978-3-89952-534-2

Der erste Band im Bereich „Betriebliche Kernprozesse“ kann für alle versicherungswissenschaftlichen Ausbildungen als Grundlagenliteratur ebenso wie von Vertriebspraktikern für die eigene Weiterbildung genutzt werden. Wesentliche Inhalte sind:

- Vertriebsplanung, -steuerung und -controlling aus Sicht des Versicherungsunternehmens
- Anreiz- und Vergütungssysteme
- Vermittlermarketing
- rechtliche Anforderungen

Ja, ich bestelle _____ Exemplare!
Fax 0721 3509-201

Firma _____

Name/Vorname _____

Straße/Hausnummer _____

PLZ/Ort _____

Tel./Fax _____

E-Mail _____

- Ich bin damit einverstanden, dass Sie mich per E-Mail über aktuelle Themen informieren.

Datum/Unterschrift _____

* Preis zzgl. Versandkosten

Verlag Versicherungswirtschaft
Postfach 64 69 · 76044 Karlsruhe · Tel. 0721 3509-0 · Fax 0721 3509-201

Bücher Zeitschriften Seminare CD-ROM Bücher Zeitschriften Seminare CD-ROM Bücher Zeitschriften Seminare CD-ROM