

# Versicherungs wirtschaft

67. Jahrgang  
15. August 2012

Turnaround Management  
**Versicherer  
müssen umdenken**  
1196

Preismanagement  
**Behavioral  
Pricing nutzen**  
1206

Vergütung  
**Nachhaltige  
Systeme etablieren**  
1214

Operationelle Risiken  
**Interne Gefahren  
unterschätzt**  
1217

## Produktivität versus Kundenservice?

► Report Schadenmanagement



16



# Bauchgefühle messbar machen

Die neuen Solvabilitätsvorschriften umfassen nicht nur Anforderungen an die Eigenmittelausstattung der Versicherer. Von Bedeutung sind auch fachliche Qualifikationen leitender Personen. Mit theoretischen und praktischen Kenntnissen ist es jedoch nicht getan. Zur Leitung eines Unternehmens gehören zudem Führungsfähigkeit und soziale Kompetenz. Die Methode der Potenzialdiagnostik kann helfen, geeignete Kandidaten zu identifizieren.

Jennifer Christof, Markus Unterberger

Der Mensch stellt die bedeutendste Ressource eines Unternehmens dar. In diesem Sinne sind er und seine Leistungen bedeutende Qualitätsmerkmale eines Unternehmens. Es ist an der Zeit, dass Firmen für dieses Thema wieder sensibilisiert werden und ihren Fokus nicht nur auf die Effizienz ihrer internen Kontrollsysteme, sondern vor allem auch auf die Effizienz ihrer Mitarbeiter setzen.

Die von der Europäischen Union beschlossene Richtlinie Solvency II als grundlegende Reform des Versicherungsaufsichtsrechts in Europa umfasst mehr als Solvabilitätsvorschriften für die Eigenmittelausstattung von Versicherungsunternehmen. Die drei Säulen Risikomanagement, Finanzaufsicht und Finanzberichterstattung sind für fast alle Bereiche des Versicherungsaufsichtsrechts von Bedeutung, wobei besondere Aufmerksamkeit auch verschiedenen qualitativen Faktoren geschenkt wird. Für Versicherer stellen sie in diesem Rahmen ein bedeutendes Schlüsselement dar. Es stellt sie vor allem auch vor große personelle Herausforderungen.

Die in Artikel 42 der Richtlinie zu Solvabilität II genannten Anforderungen an die Personen, die das Unternehmen tatsächlich leiten oder andere Schlüsselaufgaben innehaben, sind nicht zu unterschätzen. So besagt Ziffer 1 im Hinblick auf die fachliche Qualifikation, dass die Berufsaufgaben ausreichen müssen, um ein solides und vorsichtiges Management zu gewährleisten und Ziffer 2, dass sie zuverlässig und integer zu sein haben (vgl. RL zu Solvabilität II 2009/138/EG Art 42). Konkret werden hier Governance-Funktionen angesprochen, die aus dem jeweiligen Leiter für die Bereiche Risikomanagement (Art. 44), interne Kontrolle und Compliance (Art. 46), interne Revision (Art. 47) und Versicherungsmathematische Funktion (Art. 48) bestehen und der Finanzaufsicht Bafin gemeldet werden müssen.

Nach dem aktuellen Gesetzentwurf der Bundesregierung zum Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG-E) setzt „fachliche Eignung berufliche Qualifikationen, Kenntnisse und Erfahrungen voraus, die eine solide und umsichtige Leitung des Unternehmens gewährleisten.“

## Qualifikationskriterien eines erfolgreichen Managements

Dies erfordert angemessene theoretische und praktische Kenntnisse in Versicherungsgeschäften sowie im Fall der Wahrnehmung von Leitungsaufgaben ausreichende Leitungserfahrung. Diese ist in der Regel anzunehmen, wenn eine dreijährige leitende Tätigkeit bei einem Versicherungsunternehmen von vergleichbarer Größe und Geschäftsart nachgewiesen wird.“ Dies stellt ein klares Anforderungsprofil dar und wird den Unternehmen als Basis bei der Besetzung von Schlüsselpositionen dienen.

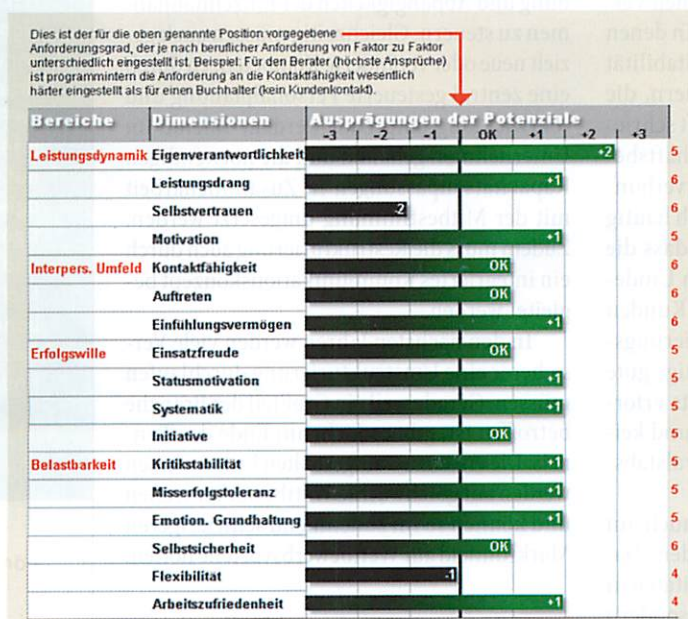
Artikel 43, der Vorschriften zur Zuverlässigkeit der relevanten Personen und deren Nachweis regelt, ist jedoch noch nicht Bestandteil des VAG-E. Bislang ist der Nach-

weis der Zuverlässigkeit allein durch die Tatsache, dass die relevante Person nicht zuvor in Insolvenz gefallen ist (vgl. RL zu Solvabilität II 2009/138/EG Art. 43), ausreichend. Inwieweit sich dies noch im Rahmen der deutschen Gesetzgebung verändern wird, ist heute noch nicht abzuschätzen.

Solvency II bringt einen starken strukturellen Wandel mit sich. Die Anforderungen sind hoch und im Rahmen der Umsetzung ist es ein eher beschwerlicher Weg, den die Führungskräfte zu gehen haben. Mit Fokus auf die Vorgaben der Europäischen Union gerichtet, sollte jedoch ein anderer wesentlicher Faktor nicht verloren gehen. Gemeint sind hier die Anforderungen, die Versicherungsunternehmen selbst an ihre Mitarbeiter stellen. Zugleich sollten die eigenen Qualifikationskriterien nicht außer Acht gelassen werden. Schließlich sind es genau diese, die es einem Unternehmen ermöglichen, den entsprechenden Vorsprung gegenüber der Konkurrenz sicherzustellen.

Folgende Fragestellungen sind in diesem Zusammenhang relevant: Welche Qualifikationskriterien sind für Schlüsselpositionen im eigenen Unternehmen tatsächlich erforderlich? Welche Kriterien unterscheiden erfolgreiche von weniger erfolgreichen Managern? Welche Fähigkeiten im Umgang mit anderen Menschen muss der Mitarbeiter mitbringen?

In der Wirtschaft haben sich, vor allem durch die Anforderungen des beruflichen Alltags, bestimmte Management-Qualifikationen herauskristallisiert, auf die es bei allen Führungskräften gleichermaßen ankommt, wenn diese erfolgreich sein sollen. Grundsätzlich ist „managen“ nicht schwer, doch zumeist zeigt sich erst in Krisensituationen, welcher Manager seine Techniken tatsächlich beherrscht. Es sind folglich nicht die persönlichen Einstellungen, sondern das Verhalten und das Einsetzen bestimmter Techniken



Durchschnittliche, weniger gute oder exzellente Leistung – die Potenzialdiagnostik bringt es ans Tageslicht.



in verschiedenen Situationen, die einen geeigneten Manager auszeichnen. Nicht die fachliche Qualifikation ist das Problem. Die größten Defizite haben Führungskräfte bei den Kriterien Führungsfähigkeit oder soziale Kompetenz. Um in diesen beiden Dimensionen erfolgreich zu sein, bedarf es ausgeprägter Stärke oder zumindest Potenzial in den Bereichen der Kommunikationsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Erfolgsorientierung, Belastbarkeit und Entscheidungsfreude. Soziale Kompetenzen sind folglich alle Schlüsselqualifikationen, die beim Umgang mit anderen Menschen eine Rolle spielen. Das Beherrschen verschiedener Führungstechniken, unternehmerisches Denken und Handeln sowie die Fähigkeit zur Kooperation sind Grundvoraussetzungen.

Im Rahmen einer von Unterberger & Partner durchgeführten Untersuchung wurden unter anderem die Qualifikationskriterien, wie sie in vielen deutschsprachigen Unternehmen bestehen, erörtert. Im Besonderen sind die Ergebnisse für Führungs- und Schlüsselpositionen der Unternehmen von Relevanz. Für die Studie wurden leitfadengestützte Interviews mit Experten aus den Bereichen Versicherungen, Finanzdienstleister, Wirtschaftsprüfer, Indus-

trie und Handel im Zeitraum von November bis Dezember 2011 geführt. Zu der Gruppe der Experten zählten sowohl die CCOs von Dax-Unternehmen als auch von weiteren großen Unternehmen Deutschlands und Österreichs.

### Schlummernde Potenziale erkennen

Durch die Häufigkeit der angegebenen sozialen Kompetenzen haben sich vier ausschlaggebende Säulen herauskristallisiert: Durchsetzungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit, soziale Kompetenz und Verhandlungsgeschick. Als relevantestes Kriterium wurde die Kommunikationsfähigkeit eingestuft. Nach Meinung der Experten ist es nur mit der richtigen Kommunikation möglich, die zuvor gesteckten Ziele zu erreichen. Schließlich geht es ständig darum, Entscheidungen, die eventuell auch gegen das Geschäft oder zumindest gegen das Interesse irgendeiner Partei im Unternehmen laufen, zu vertreten. Es gilt, auf allen Ebenen richtig kommunizieren zu können, sich chameleonartig an sein Gegenüber anzupassen. Das Bilden und Pflegen von sozialen Netzwerken ist ebenso

von Bedeutung – es schlägt zudem die Brücke zur zweiten relevanten Säule „Soziale Kompetenz“. Durchsetzungsvermögen ist sowohl für den operativen als auch strategischen Bereich relevant. Immer wieder sind Neuerungen einzuführen, die bei Weitem nicht allen Personen des Unternehmens Freude bereiten. Besonders wichtig ist integriertes Verhalten. Es wurde zwar von nur einer der befragten Personen konkret genannt – doch alle befragten Experten haben dieses Merkmal zumindest umschrieben dargestellt.

Ist das Bewusstsein für die Relevanz der eigenen Qualifikationskriterien geschaffen, gilt es, diesem auch innerhalb des Mitarbeiterkreises, aber auch schon bei der Personalauswahl Beachtung zu schenken. Für bestehendes Personal stellt sich in erster Linie die Frage, inwieweit die Kriterien erfüllt werden können beziehungsweise inwieweit Potenziale vorhanden sind, und wie man diese fördern kann.

Bezüglich der Personalauswahl ist es ähnlich. Fachliche Qualifikationen lassen sich durch Ausbildungs- und Berufsweg relativ gut nachvollziehen – doch der Erörterung von Soft Skills während eines Vorstellungsgesprächs sind deutliche Grenzen gesetzt. Zumeist ist es ein Bauch-

– Anzeige –

## Halten Sie Ihre Kunden auch in schwierigen Phasen



### Offener Dialog – optimale Lösungswege: Forderungsmanagement mit arvato infoscore

Die Bearbeitung offener Forderungen ist ein sensibles Thema. Fühlen sich Versicherungsnehmer bei Zahlungserinnerungen unpassend angesprochen, reicht das schon als Anlass für einen Wechsel zum Wettbewerb. Gehen Sie kein Risiko ein und legen Sie Ihr Forderungsmanagement in die Hände von arvato infoscore. So sichern Sie sich das, worauf es gerade im »Konfliktfall« besonders ankommt: das Vertrauen Ihrer Kunden.





www.de

## Personalführung, Qualifizierung und Kommunikation

**Fach- und Führungskompetenz für die Assekuranz**

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

Annette L. Dernick,  
Wolfgang Schwarzer, Rita Stein  
2010, 352 S., 17 x 24 cm, kart., 39,- €\*  
ISBN 978-3-89952-535-9

Der dritte Grundlagenband der neuen Fachwirt-Literatur vermittelt Kompetenzen, die zur Führung, Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern benötigt werden. Er enthält die drei Teile Personalführung, Qualifizierung und Kommunikation.

Das Werk kann auch von allen Fachkräften genutzt werden, die in Agenturen und Unternehmen Verantwortung für die Führung und Qualifizierung von Mitarbeitern tragen.

**Ja, ich bestelle      Exemplare!**  
**Fax 0721 35 09-201**

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



**Bücher Zeitschriften Seminare Bücher Zeitschriften Seminare Bücher Zeitschriften Seminare Bücher Zeitschriften Seminare**

gefühl, das über das Vorhanden- beziehungsweise Nichtvorhandensein gewisser Fähigkeiten der Kandidaten entscheiden lässt. Es existieren jedoch auch weitaus qualifiziertere Methoden, wie die Anwendung einer Potenzialdiagnostik. Sie sorgt dafür, dass dieses Bauchgefühl messbar wird und liefert ein zusätzliches Bild über die Eignung des Kandidaten.

Unser Unternehmen stützt sich seit Jahren auf ein vom Max-Planck-Institut entwickeltes DNLA-Verfahren (The Discovery of Natural Latent Abilities). Es handelt sich dabei um eine DIN-zertifizierte Diagnostik, die sowohl über schlummernde Potenziale als auch über die bereits vorhandenen Stärken und Schwächen Aufschluss gibt. Bei diesem Verfahren werden die ermittelten Werte mit bereits vorher gewonnenen Daten anderer Menschen in exakt derselben oder ähnlichen Position verglichen. Aus diesen Vergleichsdaten lässt sich dann für die Teilnehmer ableiten, was eine durchschnittliche Leistung, eine weniger gute, oder eine exzellente Leistung ist (siehe Abbildung S. 1198).

## Mitarbeiter individuell entwickeln

Diese objektive Sichtweise verdeutlicht, wie Mitarbeiter individuell entwickelt beziehungsweise motiviert werden können. So erreicht man langfristige Mitarbeiterbindung, nachhaltige Personalentwicklung statt einmaliger Maßnahmen (Bildungscontrolling) und folglich auch Kosteneinsparungen durch Optimierung des Einsatzes des Personalbudgets. Die Reduzierung der Reibungsverluste ermöglicht eine leichtere Zusammenarbeit und folglich kann der Erfolg des Unternehmens nachhaltig gesteigert werden.

Die Unterteilung der Bereiche in einzelne Dimensionen lässt zu, innerhalb dieses komplexen Systems die einzelnen Facetten der Kandidaten genau zu betrachten. Beispielsweise das geforderte „integre Verhalten“: Dies wurde zum einen von den Experten in der Studie als ausschlaggebend erachtet, zum anderen ist es klar in der Satzung der EU-Richtlinie in Art. 42 verankert. Innerhalb der Dimensionen lässt sich dies in den Ausprägungen von „Einfühlungsvermögen“ und „Selbstsicherheit“ wie sie in der obigen Musterauswertung zu sehen sind, „Loyalität“, „Zuverlässigkeit“, „Kooperationsfähigkeit“ und „Verhandlungsgeschick“ ausmachen. Die Kommunikationsfähigkeit, die von den Befragten der Untersuchung als das wichtigste Element eingestuft wurde, kann hier als zweites Beispiel genannt werden.

Um zu beweisen, dass starke kommunikative Fähigkeiten vorhanden sind, müssen ausreichende Potenziale in den Dimensionen Kontaktfähigkeit, Auftreten, Einfühlvermögen,

Selbstsicherheit und Kritikstabilität erkannt werden. Der Vorteil des DNLA-Verfahrens ist, dass es möglich wird, diese Kompetenzen zu messen, sie auf ihre Ausprägung hin zu analysieren und dadurch auch geeignete Kandidaten auszuwählen.

## Kern der Persönlichkeit besser erkennen

Festzuhalten ist: Ein Testverfahren ist zwar eine wichtige Informationsquelle, aber nie der Weisheit letzter Schluss, insbesondere wenn es um Persönlichkeitsmerkmale geht. Persönlichkeit hat einen Kern, der sich in verschiedenen Rollen nur anders ausdrückt. Dieser Kern ist das den Menschen ausmachende Wesen. Eine Persönlichkeitsanalyse kann helfen, diesen Kern besser zu erkennen und Potenziale gezielt zu nutzen. Insofern bietet eine wissenschaftlich fundierte Analyse Erkenntnisse, die aber immer mit Urteilen Dritter und dem Eigenurteil zu ergänzen und abzugleichen sind.

Ist die Sensibilisierung der Unternehmen für die relevanten Faktoren der Personalauswahl geschaffen, können die konkreten Anforderungen definiert werden. Die gesetzlichen Bestimmungen stellen dafür einen Rahmen zur Verfügung, der in Abstimmung mit den individuellen Anforderungen des Unternehmens eine gute Basis darstellt. Weiter ist den Neuerungen, die sich aus Solvency II ergeben werden, Beachtung zu schenken. Dies beinhaltet sowohl die Verankerung einer anspruchsvolleren Compliance im neuen Governance System als auch die wahrscheinliche Verschiebung des Verhältnisses von Rechtsabteilung und Compliance, sowie dem Aufrücken der Compliance Officer in den Vorstand.

Durch die Umsetzung der EU-Richtlinie stehen die Versicherungsunternehmen heute mehr denn je im Mittelpunkt der öffentlichen Aufmerksamkeit. Die an sie gerichteten Forderungen sind weitreichend und äußerst komplex. Die Angst vor Fehlern bei der Umsetzung ist fast überall gegeben und wird folglich auch entsprechend ernst genommen. Das zielstrebige Vorgehen der Unternehmen ist positiv zu bewerten, doch die Vernachlässigung der eigenen Anforderungen an das Unternehmen darf nicht das Resultat der Richtlinie werden. Die Konkurrenz schläft nicht, und wer versäumt, sich selbst durch individuelle Qualitätsmerkmale zu profilieren, wird über kurz oder lang Erfolgeinbußen verzeichnen müssen.

**Markus Unterberger ist gesellschaftlicher Geschäftsführer der Unterberger & Partner GmbH Exekutive Search in Henndorf bei Salzburg. Jennifer Christof, B.A., ist bei Unterberger für PR & Marketing zuständig.**