

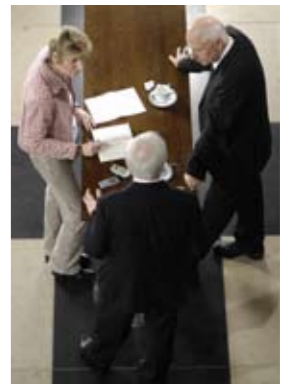
DIESE SEITE Zwei Blickwinkel, ein Thema: die Zukunft der Assekuranz. Matthias Horx (links im Bild) beschrieb mögliche Trends und Zukunftsszenarien aus einer gesamtgesellschaftlichen Perspektive, während Dr. Beutelmann zukünftige Trends aus seiner mehr als dreißigjährigen Berufserfahrung innerhalb der Versicherungsbranche ableitete. Beide trafen sich im Januar 2009 in der neuen Hauptverwaltung der Barmenia Versicherungen in Wuppertal. Das Ergebnis: ein sehr angeregter Gedankenaustausch.



’Zwei Blickwinkel auf die Zukunft

INTERVIEW · Blindtext FOTOS · Claus Uhlendorf

Zukunftsforschung trifft auf Versicherungsbranche. Auf diesen Nenner ließe sich das Zusammentreffen des renommierten Trend- und Zukunftsforschers Matthias Horx mit Dr. h.c. Josef Beutelmann, dem langjährigen Vorsitzenden des Vorstandes des Berufsbildungswerkes der Deutschen Versicherungswirtschaft, im Hauptberuf Vorstandsvorsitzender der Barmenia Versicherungen, bringen. Doch es war viel mehr als das: In ihrem eineinhalbstündigen Gespräch mit der Journalistin Dr. Gabriele Rolfes beschrieben beide Männer einen reizvollen Spannungsbogen dessen, was Trends und Zukunft der Versicherungsbranche ebenso wie der bundesdeutschen Gesellschaft sein könnten bzw. wie sich beides wechselseitig bedingt.



ROLFES Herr Horx, unsere Zukunft wird derzeit beschrieben mit Klimakatastrophe und demografischem Wandel. Hinzu kommt die alles dominierende Finanzmarktkrise. Sie stehen im Ruf, optimistisch in die Zukunft zu blicken. Welche Zukunftstrends sehen Sie, und welche dieser Trends sind relevant für die Versicherungswirtschaft?

HORX Seit vielen Jahrzehnten zieht ein ›Megatrend Angst‹ durch unsere Medien. Denken Sie an die 80er Jahre: Waldsterben, Atomangst, Angst vor dem Großen Weltkrieg. Menschen sind Angst-

wesen, und Deutsche sind ganz besonders Angstwesen, nicht? Das ist gut für die Versicherungswirtschaft, aber nicht unbedingt gut für unsere Kultur! Insofern müssen wir diese Angst-Begriffe entschlüsseln, wie beispielsweise Globalisierung: Globalisierung kann man als Herausforderung oder als Bedrohung sehen. Zunächst können sich im Zuge der Globalisierung zwei Milliarden Menschen zum erstenmal in ihrem Leben ein Bett oder einen kleinen Fernseher kaufen. Die Erfolge der Globalisierung sind gigantisch.



Dieser Megatrend führt auch zu Problemen: Für das globale Finanzwesen werden wir neue Regeln schaffen müssen. Europa und Amerika wollen Auto fahren – wenn auch zwei Milliarden Inder und Chinesen Auto fahren wollen, müssen wir uns etwas einfallen lassen. Wir stehen unter Modernisierungsdruck und werden von der Globalisierung nicht aus dem Haus getrieben, sondern die Treppe hinauf: die Treppe der Wertschöpfung, der Intelligenz, der Innovationen. Wir werden eine Wissensgesellschaft begründen müssen. Allerdings denken viele noch in Industriekategorien. Das kann man auch für die Versicherungswirtschaft darlegen.

BEUTELMANN Die Angst mag eine der Ursachen sein, um Vorsorge zu treffen. Vorsorge ist aber eines der elementaren Bedürfnisse des Menschen – früher genauso wie heute. Im letzten Jahr hätten wir angesichts der Bankenkrise ausreichend über das Thema Angst diskutieren können. Unsere Kunden haben deshalb oder trotzdem im vergangenen Jahr Versicherungen abgeschlossen. Das gilt für die Krankenversicherung

– möglicherweise durch den Sondereffekt, den der Gesundheitsfonds ausgelöst hat. Durch die Riester-Rente können jetzt auch Haushalte mit geringeren Einkommen Lebensversicherungsschutz erwerben. Das wurde im letzten Jahr stark in Anspruch genommen. Der Zuwachs bei Berufsunfähigkeitsversicherungen zeigt, dass die Menschen erkennen, wie wichtig die Absicherung der Arbeitskraft ist.

HORX Das passt gut zu einem weiteren Trend, dem der Alterung. Das können Sie als ein Angstthema diskutieren, oder als Chance, wirklich steinalt zu werden, und zwar nicht nur für eine kleine Minderheit, wie das vielleicht vor 100 Jahren noch der Fall war, sondern für die Mehrheit der Bevölkerung. Ein heute geborenes Mädchen hat eine Lebenserwartung von statistisch 95 Jahren. Wir bekommen viel differenziertere Lebensbiografien. Neue Lebensphasen entstehen, z. B. eine sogenannte Postadoleszenz. Wir heiraten später – das Heiratsalter in Deutschland liegt heute bei 32 Jahren. Wir sind mobiler und haben mehrere Berufe im Leben. Wir

LINKE SEITE Die Versicherungsbranche hält schon seit längerer Zeit individualisierte Angebote für ihre Kunden in vielen Segmenten bereit, schildert Dr. Beutelmann (links im Bild) und greift damit einen der von Horx' beschriebenen »Megatrends«, die Individualisierung, auf.

UNTEN Zukunft ist ein ernstes Thema. Humorlos muss man ihm offensichtlich nicht begegnen.



Wir werden eine Wissensgesellschaft begründen müssen. Allerdings denken viele noch in Industriekategorien.

sehen Aktivitätsphasen mit 70, während unsere Eltern und Großeltern auf der Parkbank saßen. Diese Entwicklung erfordert eine andere Lebensplanung und einen anderen Versicherungsschutz. Die große Chance für Versicherungsunternehmen liegt darin, mit neuen Produkten herauszukommen, die nicht absichern, sondern die Möglichkeit bieten, durch Vorausplanung das Leben zu gestalten und so eine höhere Lebensqualität zu erreichen. Das ist letztendlich der Megatrend Individualisierung.

BEUTELMANN Für diesen Trend zur Individualisierung gibt es seit längerer Zeit Angebote auf dem Markt. Für das größer werdende Segment der älteren Bevölkerung bietet die Versicherungswirtschaft spezifische Angebote wie die Seniorenunfallversicherung, Rentenversicherungen mit Einmalbeitrag,

Pflegeversicherungen und insbesondere Pflegegeldversicherungen, die für das Alter von großer Bedeutung sind. Der Trend zur Individualisierung führt in unserer Branche zu einer stärkeren Segmentierung. Schon lange haben wir nach Zielgruppen differenzierte Tarife. Darüber hinaus entstehen neue zielgruppenspezifische Produktgruppen, zum Beispiel für Kinder. Wichtig dabei ist, dass sich die Produkte immer der jeweiligen Familiensituation anpassen können. Diese Anforderung wird sich stärker herauskristalisieren. Wir müssen uns auch verstärkt auf neue Formen des Zusammenlebens einstellen – ich glaube, Herr Horx, Sie haben einmal den Begriff Distanzpaare geprägt.

HORX Ja, 2,5 Millionen Paare in Deutschland – Zahl steigend – leben nicht am selben Wohnort, häufig



weil ein Partner ein berufliches Angebot an einem anderen Wohnort wahrnimmt. Auch die Berufsmobilität wird steigen. Unsere Kinder werden drei bis vier Berufe in ihrem Leben haben. Die männliche lebenslange Berufsbiografie bei einem Arbeitgeber gehört weitgehend der Geschichte an. Wir bekommen auch immer mehr komplexe und geistige Berufe. Der Anteil der Wissensarbeiter steigt.

Das Demografieproblem bedeutet auch eine sinkende Zahl von potenziellen Kunden.

BEUTELMANN Das trifft auf die Versicherungswirtschaft sicher zu: wir haben mittlerweile 12,1 Prozent Akademiker, vor zehn Jahren waren es noch weit unter zehn. Die Nachfrage nach Akademikern steigt, denn unsere Verfahren werden immer komplexer. Und außerdem haben wir es aufgrund des Rückgangs der Erwerbsbevölkerung schon heute – und ab 2015 drastisch – mit Fachkräftemangel zu tun. Das Demografieproblem haben wir nicht nur in Bezug auf die Mitarbeiter, sondern natürlich auch auf die sinkende Zahl potenzieller Kunden. Die längere Lebensdauer kommt uns in der Krankenversicherung durchaus entgegen. Wer länger lebt, zahlt

auch länger Beiträge. Und in der Privaten Krankenversicherung sind die steigenden Gesundheitskosten im Alter eine Frage der Kalkulation, das Demografierisiko können wir ja gerade absichern, im Gegensatz zur gesetzlichen Krankenversicherung.

HORX Wichtig ist, dass wir die Alterung auch sozial und politisch gestalten lernen. Das gilt zunächst einmal für das Individuum. Wir wissen, dass Gebildete höhere Einkommen erzielen und länger und qualitätsvoller leben. Deshalb ist die Anhebung des Bildungsniveaus einer Gesellschaft indirekt eine Gesundheitsausgabe. In Finnland haben 90 Prozent aller 20-Jährigen eine Hochschulberechtigung! Bei uns 35 Prozent. Und die Finnen haben ein Gesundheitssystem, in dem die großen Zivilisationskrankheiten effektiv bekämpft werden können, weil das Bildungsniveau in der Gesellschaft sehr hoch ist. Bedingung in der Wissensgesellschaft ist, dass das Bildungsniveau steigt und die Gesundheitspotenziale besser genutzt werden. Als alternde Gesellschaft können wir nur eine Wohlstandsgesellschaft bleiben, wenn wir gesünder werden! Dabei interessiert mich: Wird es irgendwann einen Rückkoppelungseffekt von der Versicherung in die Vorsorge geben?

BEUTELMANN Es hat im Bereich der Prävention schon immer Maßnahmen gegeben, die Bevölkerung zu mobilisieren, zum Beispiel über Gesundheitsclubs oder Sportveranstaltungen. Das muss sicher ausge-

baut werden. Ganz klare Tendenzen bei der Krankenversicherung sehen wir im Bereich Wellness. Gesundheit wird sowohl für die Bevölkerung als auch für das gesamte Staatssystem das zentrale Thema sein.

HORX Es ist aber auch noch ein Reparaturdenken. **BEUTELMANN** Es ist noch vielfach ein Reparaturdenken, das Prophylaxedenken muss verstärkt werden, und damit müssen wir schon im Kindergarten anfangen.

HORX Das glaube ich auch. Den Megatrend Gesundheit können wir messen: 30 Prozent der Bundesbürger treiben heute regelmäßigen Ausdauersport, 20 Prozent joggen. Vor zehn Jahren waren es noch die Hälfte. Doch wir haben in Deutschland Steuerungsbedarf. Die Deutschen gehen 18 mal im Jahr zum Arzt, die Norweger zweimal. Die Norweger sind keineswegs ungesünder als wir, sie haben nur ein anderes Gesundheitssystem.

Gesundheit wird sowohl für die Bevölkerung als auch für das gesamte Staatssystem das zentrale Thema sein.



BEIDE SEITEN Einvernehmen herrschte beim Thema Eigenvorsorge: Die ist für Horx wie für Beutelmann alternativlos.

BEUTELMANN *Aber deren ländlichere Strukturen tragen dazu bei, dass sie gesund bleiben. Menschen, die überwiegend in einer Stadt leben, gehen häufiger zum Arzt als die übrige Bevölkerung.*

HORX *Das hat auch was mit unseren Sozialstrukturen zu tun. Viele ältere Menschen gehen aus Vereinsamung zum Arzt.*

BEUTELMANN *Es ist in der Tat ein heikles Thema, inwieweit die sogenannte Wohlfühlmedizin finanzierbar ist. Hier schließt sich der Kreis zur Wissensgesellschaft. Damit muss die Eigenvorsorge zunehmen.*

HORX *Wir müssen unsere Kinder zu sehr viel selbständigeren Menschen erziehen und dazu auch unsere Bildungsziele ändern. Bei vielen klassischen*



OBEN Unternehmenskultur muss gelebt werden, ist Dr. Beutelmann überzeugt.

RECHTE SEITE Das sei gerade wichtig bei menschen-nahen Dienstleistungen, ergänzt Horx.

Formen der Pädagogik, z. B. beim Frontalunterricht, lernen die Kinder nicht, selbstständig zu denken und selbstverantwortlich zu handeln, um ihr Leben bewusst in die Hand nehmen zu können.

Wenn Sie die Versicherungssysteme nur für die Defizite der Gesellschaft. Das Gesundheitssystem ist an seine Grenzen gelangt. Wir beobachten seit vielen Jahren auch, dass der Aufwand von Medikamenten nicht unbedingt im Verhältnis steht zur Lebensqualität.

ROLFES *Ich würde gern auf die Wissensgesellschaft und die Arbeitswelt zurückkommen. Wie werden Menschen in Dienstleistungsberufen wie der Versicherungswirtschaft in Zukunft arbeiten?*

HORX *Unternehmen mit Kommandohierarchien werden große Probleme bekommen, weil sie die Komplexität der Veränderungen nicht bewerkstelligen können – die Befehlsketten werden zu lang. Es werden in den globalen Wissensmärkten nur Unternehmen überleben, die ihre Mitarbeiter begeistern und ihnen Verantwortung in sinnvollem Maß geben. Wenn Sie vor 30 Jahren eine Fa-*

brik betrachteten, haben die Arbeiter immer nur einen Handgriff gemacht. Heute haben Sie teamworkfähige Gruppen, die die Produktion ständig verbessern. Wenn Sie das mit Menschen machen, die frustriert, gelangweilt, unengagiert, eigentlich schon gekündigt haben, fällt die Produktivität ab. Diese qualitativen Ebenen des Berufslebens sind eine ökonomische Notwendigkeit.

BEUTELMANN *Es ist wichtig, ein Leitbild zu entwickeln. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen wissen, auf welche Ziele hin gearbeitet werden soll, und welche Werte und Regeln des Miteinander-Umgehens im Unternehmen gelten. Wenn das gelebt wird, wirkt sich das auf die Mitarbeiterkultur positiv aus, und dann arbeiten Mitarbeiter auch mit Begeisterung. Wichtig ist, dass man Mitarbeiter in die Leitbildentwicklung einbezieht und das Leitbild von Zeit zu Zeit hinterfragt.*



Unternehmen konkurrieren immer mehr um gute Mitarbeiter. Das wird durch eine zeitweilige Wirtschaftsflaute nicht verändert.

HORX *Ich kenne keine Firma, die sich nicht der Frage nach der Qualität der Motivation stellt. Die Unternehmen konkurrieren immer mehr um gute Mitarbeiter, und das wird durch eine zeitweilige Wirtschaftsflaute nicht verändert. Gerade in der Versicherungsbranche haben Sie ein enormes Problem: Sie müssen Leute finden, die menschnahe Dienstleistungen erbringen, und dazu brauchen Sie keine Leute, die diese Dienstleistung wie Semmeln verkaufen. Die Lebenslagen Ihrer Kunden werden differenzierter, und Ihre Produkte werden differenzierter.*

BEUTELMANN *Die soziale Kompetenz ist eine Grundvoraussetzung, und die sollte durch ein solides fachliches Fundament gestützt werden. Wir sorgen in unserer Branche zunächst dafür, dass die Mitarbeiter über ausreichende Fachkompetenz verfügen. Für den Vertrieb haben wir seit 2007 sogar*

einen regulierten Berufszugang, der die Mindestqualifikation Versicherungsfachmann voraussetzt. Das BWV sorgt dafür, dass auf diese Einstiegsqualifikation für den Vertrieb weitere Kompetenz aufgebaut werden kann, zum Beispiel durch Experten-ausbildungen. Wir modernisieren laufend unsere Berufsbilder auf der Grundlage von Zukunftsszenarien, und wir machen das recht zügig. Bei allen Modernisierungen haben wir den Kunden- und Vertriebsaspekt in den Vordergrund gerückt. Zum Beispiel beim Berufsbild der Kaufleute für Versicherungen und Finanzen, und darüber hinaus bei der berufs begleitenden Fortbildung zum Versicherungsfachwirt, der seit diesem Jahr als neu geordneter Fachwirt für Versicherungen und Finanzen zur Verfügung steht. Die Branche verfügt über eine Aus- und Weiterbildungsvielfalt, wie sie nur in wenigen anderen Branchen gegeben ist.

Ich möchte aber auch betonen, dass Einstiegsqualifikationen nicht reichen, um sein Berufsleben in dieser Branche auszufüllen. Wir brauchen Mitarbeiter, die sich fort- und weiterbilden!

HORX Das hieße also, dass man auch noch mit 50 einen akademischen Abschluss machen könnte? Dass man die Bildungszeit von der Lebenszeit entkoppelt und dass man immer neue Dinge entdecken kann?

BEUTELMANN *Ja! Das BWV wird die Bildungsarchitektur für unsere Branche weiterhin aktuell halten und ausbauen, wo Bedarf ist. Wichtig ist, dass wir diese Entwicklungen rechtzeitig antizipieren, und das ist dem BWV bisher sehr gut gelungen. Auch für die Zukunft haben wir den Anspruch, Trendsetter zu sein.*

HORX Das kann ich als Trend- und Zukunftsforscher natürlich nur gutheißen! (Gelächter)

BEUTELMANN *Einen weiteren wichtigen Trend, Herr Horx, haben wir heute noch nicht angesprochen – den Megatrend Frauen!*

HORX Genau! Gerade die Versicherungswirtschaft stellt man sich ja als eine sehr gewichtige männliche Branche vor. Da wir aber wissen, dass die Frauen immer mehr Einkommen haben, immer mehr

Wichtig ist, dass wir die Entwicklungen rechtzeitig antizipieren.

Selbstbewusstsein und immer mehr Einfluss, könnte ich Sie jetzt fragen: Wie bildet sich die Feminisierung unserer Gesellschaft ab?

BEUTELMANN *Im Innendienst sind über 54 Prozent der Belegschaften weiblich, im Außendienst knapp 20 Prozent. Auch bei den Führungskräften ist die Zahl in der Tat verbesserungsfähig!*

HORX Das ist ja noch nicht einmal so viel wie in der Autoindustrie! Offensichtlich gibt es auch in Ihrer Branche noch eine gläserne Decke.



LINKS UND OBEN Einige Zukunftsszenarien scheinen den Männern greifbar nah.

BEUTELMANN *Ich gebe zu, dass in unserer Branche die oberen Führungsetagen noch relativ dünn mit Frauen besetzt sind. Auf der Ebene der Teamleitung oder Gruppenleitung sehe ich keine Probleme. Warum das nicht weiterreicht in die Bereiche Abteilungsleitung, Hauptabteilungsleitung oder Vorstand, dafür kann ich Ihnen – offen gesagt – keine hinreichende Erklärung geben.*

HORX Ich denke, das liegt an unserem Kulturmodell! Wir sind keine Skandinavier und keine Franzosen, wo man mit drei Kindern als Frau Karriere machen kann. Wenn man bei uns Karriere machen will, muss man viele Stunden da sein. In Skandinavien gilt: wenn man um 17 Uhr nicht zu Hause ist, hat man seine Arbeit nicht gut organisiert. Auch als Führungskraft! Und wir haben keine Infrastrukturen entwickelt, wie es sie anderswo gibt, zum Beispiel Ganztagschulen.

Das Thema Erwerbstätigkeit von Frauen ist kein Sozialthema, sondern bestimmt unsere wirtschaft-

Wenn wir diese Bildungspotenziale erschließen und in gesellschaftlichen Wohlstand umkehren, heißt das, dass wir andere Typen von Familien bekommen, mehr Flexibilität bei der Arbeit, mehr Work-Life-Balance, und dafür brauchen wir wieder flexiblere Versicherungsdienstleistungen.

BEUTELMANN *Diese Entwicklung beobachten wir sehr genau, und ich denke auch, dass sich die Versicherungswirtschaft auf eine stärkere Individualisierung der Menschen und die Ausdifferenzierung der Lebenswege einstellen muss und wird.*

HORX Die Frage nach den Mischformen individueller und staatlicher Risiko- und Chancenabsicherung, um Alterswohlstand zu generieren, ist eine politische Aufgabe. Das zu gestalten ist ein Teil des ökonomischen Wertewandels. In den Köpfen vieler Menschen gilt heute noch, dass der Staat sich im Alter um einen kümmern wird.

BEUTELMANN *Wir müssen dafür sorgen, dass das den Menschen stärker bewusst wird! Wer weiß denn,*

Das Thema Erwerbstätigkeit von Frauen ist kein Sozialthema, sondern bestimmt unsere wirtschaftliche Zukunft.

liche Zukunft. Wir haben teilweise in Deutschland deshalb Probleme, weil uns ein großer Teil weiblichen Einkommens in Deutschland fehlt. Vegleichen Sie das mit Frankreich und Skandinavien: Dort hat man im Bruttosozialprodukt etwa ein Drittel mehr weibliches Einkommen. Das sind Milliarden von Euro, die auch in den Konsummarkt fließen. Unser Wachstum in den letzten zehn Jahren kam aus dem Maschinenbau und dem Absatz in globale Märkte. In Deutschland ist der Konsum zu schwach. Wir müssen auch die Binnenmärkte stärken, und das können wir nur, wenn die vielen hochgebildeten Frauen – und die sind heute alle besser gebildet als die Männer – erwerbstätig sind! Wir haben heute eine Abiturquote von 38 Prozent bei den Mädchen und bei den Jungs von sechs bis sieben Prozent, je nach Bundesland.

dass der Staat 80 Milliarden Euro in die Rentenversicherung einzahlt und über Steuern und sonstigen Ausgleich 40 Milliarden in der gesetzlichen Krankenkasse für die Rentner aufbringt? Hier zahlen die Jüngerer einerseits mit, auf der anderen Seite nimmt der Steuerzuschuss für die Kinder zu. Die Gesundheitsreformen seit 1976 haben in irgendeiner Form fast immer Rationierung gebracht, und auch jetzt sehen wir Entwicklungen bei der Gesundheitsvorsorge, dass wir weitere Rationierungen in der gesetzlichen Krankenversicherung auf Dauer nicht werden vermeiden können.

HORX In meinem Beruf komme ich mit vielen Wirtschaftslenkern zusammen, um über den gesellschaftlichen Wandel zu sprechen. Als Führungskraft gerade auch in der Versicherungswirtschaft können Sie ohne einen Begriff von gesellschaftli-



’ Die Branche verfügt über eine Aus- und Weiterbildungsvielfalt, wie sie nur in wenigen anderen Branchen gegeben ist.

chem Wandel gar nicht operieren. Ich komme immer zu dem Schluss, dass in den Unternehmen in einer einseitigen Orientierung auf Maximierung gedacht wird. Es wird häufig einfach weiter an der Kostenschraube gedreht nach dem Motto: wir machen immer alles billiger und versuchen, noch mehr rauszuquetschen. Schließlich ergibt sich derselbe Effekt, den wir auf den Finanzmärkten jetzt erleben. Doch die Unternehmen müssen den Wandel gestalten – jedes Unternehmen!

BEUTELMANN *Wir sehen in der Bankenkrise als Versicherer eine ganz besondere Herausforderung: wenn man ein Versicherungsverprechen abgibt, müssen die Unternehmen und ihre Verträge langfristig sicher sein. Deshalb ist ein Ziel unserer Unternehmenssteu-*

erung auf Sicherheit angelegt. Die spannende Frage lautet: wie kann eine wertorientierte Steuerung in den Unternehmen zukünftig sichergestellt werden? Die Versicherungswirtschaft arbeitet hier mit den Instrumenten Solvency II, mit Mindestanforderungen an das Risikomanagement des Unternehmens sowie Rechnungslegungsvorschriften. Unsere Branche braucht – und da schließt sich der Kreis – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die diese komplexen Zusammenhänge erkennen und antizipieren können.

HORX *Unternehmertum ist ja eigentlich nichts anderes als die Antizipation von Zukunft! Wir haben jetzt Beispiele gesehen, wo das nicht richtig funktioniert: frühere Königsbranchen wie die Autobauer haben Halden von Produkten, die sie nicht mehr*

loswerden. Ein Versicherungsunternehmen ist als Dienstleistungserbringer anders aufgestellt. Wie will man den Wert unternehmensweit steigern, außer dass man die Klugheit und die Intelligenz in der Steuerung verbessert?

BEUTELMANN *Ich möchte noch einen Gedanken anfügen, der mir wichtig ist im Zusammenhang mit der wertorientierten Steuerung von Unternehmen: Als Unternehmer haben wir auch eine Verpflichtung zu nachhaltigem Handeln. Für die Versicherungswirtschaft ist dieser Gedanke sehr naheliegend: Ich spreche über Nachhaltigkeit im Sinne von Langfristigkeit. Zum einen sind viele unserer Produkte langfristig angelegt und kalkuliert. Darüber hinaus ist die Versicherungswirtschaft einer der wichtigsten Kapitalanleger und kann bei Anlageentscheidungen mitentscheiden, inwieweit in nachhaltige – also im Sprachgebrauch ökologisch orientierte Kapitalanlagen investiert wird.*

HORX *Angewandt auf das Szenario der Bankenkrise: Diese Krise haben wir erlebt, weil auf den entscheidenden Ebenen gerade nicht nachhaltig gearbeitet wurde. Gleichzeitig wird es nach unserem Verständnis von Krise – Krisen sind notwendig im menschlichen System – einen Schub in Richtung Nachhaltigkeit geben. Wenn es etwas gibt wie das zentralste Humankapital, dann ist das Vertrauen, und dieses Vertrauen ist zum Teil zerstört worden. Die Versicherungsbranche baut ja unmittelbar auf Vertrauen auf, nicht? Ich zähle sie insofern auch gar nicht zur Finanzbranche, als sie eigentlich eine Alltags- und Lebensbegleitung leistet. Wenn wir den Lebensversicherungen nicht mehr trauen können, wird unsere Gesellschaft entlang von Demarkationslinien zerfallen. Deshalb wird der Versicherungswirtschaft im Ganzen das Handeln nach dem Prinzip der Nachhaltigkeit sehr ans Herz gelegt sein müssen.*

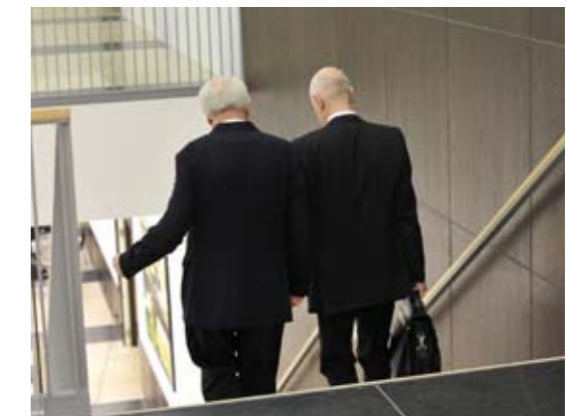
BEUTELMANN *... auch im Hinblick auf die Mitarbeiter, denn auch sie möchten eine langfristige Perspektive haben. Auch wenn wir heute sagen, jeder Mensch wird zukünftig nicht nur einem, sondern zwei oder drei »Berufen« nachgehen, wird es immer noch eine große Mehrheit geben, die mit einer*

Berufsrichtungsentscheidung und einer entsprechenden Aus- und Weiterbildung während ihres Berufslebens zufrieden sind.

HORX *Ihre Berufe werden sich stark verändern!*

BEUTELMANN *Selbstverständlich ändern sich die Tätigkeiten im Unternehmen, aber das Unternehmen als solches kann als Arbeitgeber eine langfristige Perspektive geben!*

HORX *Es gibt den berühmten Spruch »Lebenslange Beschäftigung liegt auf dem Totenbett«. Für Unternehmen, die sich in flexible und solide Strukturen verwandeln, gilt aber: »Lang lebe lebenslange Beschäftigung!«*



BEIDE SEITEN Momentaufnahmen.