

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/353122121>

Fallklinik – Mit der Gesellschaft reden Wie eine Public Value–Analyse das Selbstverständnis der Barmenia Versicherungen schärft

Article · July 2021

CITATIONS

0

READS

38

3 authors, including:



Eduard Frantz

Handelshochschule Leipzig

8 PUBLICATIONS 5 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Timo Meynhardt

Handelshochschule Leipzig / University of St.Gallen

228 PUBLICATIONS 1,649 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Mit der Gesellschaft reden

Wie eine Public Value-Analyse das Selbstverständnis der Barmenia Versicherungen schärft

Pepe Strathoff, Eduard Frantz und Timo Meynhardt

In den letzten Jahren haben sich die Barmenia Versicherungen intensiv mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigt und hierzu verschiedene Initiativen umgesetzt. Nachdem hier eine gefühlte Sättigung erreicht war und zusätzlich die Digitalisierung in der Branche für Unsicherheit sorgte, entwickelte sich auf der Führungsebene und in der Belegschaft eine Unklarheit, wie es konkret weitergehen würde. Um ein klareres Bild über den Wertbeitrag des Unternehmens nach außen und nach innen zu erhalten und diesen transparent und verständlich transportieren zu können, sollte eine Stakeholderbefragung mithilfe der Public Value Scorecard den Gemeinwohlbeitrag der Organisation eruieren und der Belegschaft Orientierung geben.

Als Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit sind die Barmenia Versicherungen seit ihrer Gründung einem genossenschaftlichen Grundgedanken verpflichtet. Die Versicherten sind zugleich Mitglieder des Unternehmens und es gibt keine «externen» Kapitalgeber mit Renditeerwartungen. Im Hauptgeschäftsfeld des Unternehmens, der Krankenversicherung, stellt dies sicher, dass das Kollektiv der Versicherten sich solidarisch gegenseitig gegen die finanziellen Folgen von Krankheit absichern kann, ohne dass Abwägungen zwischen Kund*innen- und Aktionär*inneninteressen vorzunehmen wären.

In den letzten Jahren hat das Unternehmen sich stark mit Themen der (ökologischen) Nachhaltigkeit beschäftigt. Daraus resultierten insbesondere Nachhaltigkeitskriterien für die Kapitalanlage (Kranken- und Lebensversicherer bilden für ihre Kund*innen oft über Jahrzehnte große Reserven und legen diese am Kapitalmarkt an), operative Verbesserungen (Energieeffizienz in Verwaltungsgebäuden, klimaneutrale Geschäftsreisen etc.) sowie der «Einbau» von nachhaltigen Features in die Produkte (bspw. Übernahme von Mehrkosten beim Kauf von energieeffizienten Elektrogeräten in der Hausratsversicherung). Die Barmenia hat bei diesem Thema eine Vorreiterrolle in der Versicherungsindustrie eingenommen und diese nach außen wie nach innen selbstbewusst kommuniziert.

Ausgangspunkt

Bei dem Thema zeigte sich aber auch eine gewisse Sättigung, ein inhaltlich wie kommunikativ abnehmender Grenznutzen.

Bei allem Stolz auf die Erfolge wurde deutlich, dass man eine Hauptverwaltung eben nur einmal klimaneutral machen und die United Nations Principles for Responsible Investment nur einmal unterzeichnen und umsetzen kann. Auch in der Belegschaft, die das Thema zunächst sehr positiv aufgenommen hatte, kam teilweise die Frage auf, was das Management denn mit dem Thema bewirken wolle und wie es weitergehen soll.

«Wie kann der Wertbeitrag des Unternehmens nach außen wie nach innen explizit und verständlich transportiert werden?»

Parallel dazu sorgte ein weiterer Trend für zusätzliche Unsicherheit: die die gesamte Versicherungsbranche erfassende Digitalisierung. Neben neuen Wegen der Kundeninteraktion in Vertrieb und Betreuung bedeutet die Digitalisierung in einem Krankenversicherungsunternehmen insbesondere zunehmende Automatisierungspotenziale bei vormals manuellen administrativen Tätigkeiten, vor allem im sehr personalintensiven Bereich der Leistungsbearbeitung. Während die Barmenia bei digitalen Lösungen für die Kund*innen viele innovative Akzente im Markt gesetzt hatte, entstand gleichzeitig eine gewisse Unruhe im Back Office mit Sorgen einiger Mitarbeitenden, dass der eigene Arbeitsplatz eines Tages von einem «Roboter» ersetzt werden könnte.

Abbildung 1

Auswahl Interviewaussagen (z. T. paraphrasiert) zum Public Value der Barmenia

Was ist aus gesellschaftlicher Sicht wertzuschätzen und beizubehalten?

- Als Versicherungspartner ist die Barmenia bei existenziellen menschlichen Geschehnissen präsent.
- Die Rechtsform (VVaG) und das Prinzip der Gegenseitigkeit ist sehr bodenständig und vertrauensbildend.
- Die konsequente Ausrichtung auf Nachhaltigkeit und Generationengerechtigkeit sollten beibehalten werden.

Was ist aus Sicht der Gesellschaft zu kritisieren und sollte nicht länger so bleiben?

- In der Wahrnehmung ist die strukturierte Incentivierung von unternehmerischem Handeln ausbaufähig.
- Die Barmenia als klassisches und statisches Unternehmen
- Die Versicherungsprodukte sollten keine konservativen Lebensmodelle fördern.

Wie sollte sich die Barmenia aus Sicht der Gesellschaft entwickeln, um einen größeren Nutzen für die Gesellschaft zu stiften?

- Die Barmenia sollte sich auf eine mittelständische Kultur einlassen.
- Die Barmenia sollte sich künftig mehr auf ihre Kernkompetenzen besinnen.
- Die Barmenia sollte Impulsgeber für Nachhaltigkeit bei den eigenen Kund*innen sein.

Wie sollte sich die Barmenia aus Sicht der Gesellschaft auf gar keinen Fall entwickeln, was ist zu vermeiden?

- Die Barmenia darf trotz schnellem Wachstum und Digitalisierung die menschliche Komponente nicht verlieren.
- Ein reiner Fokus auf nackte Effizienz, Gewinnorientierung und renditeorientierte Risikoselektion wäre fatal.
- Die Barmenia sollte ihre regionale Verwurzelung nicht aufgeben und sich nicht aus der sozialen Verantwortung ziehen.

Public Value Scorecard (PVSC)

Die PVSC erfasst subjektive Einschätzungen zu den Auswirkungen von Aktivitäten, Produkten oder Dienstleistungen auf den Public Value einer Organisation. Mit ihrer Hilfe können unterschiedliche Gemeinwohlbeiträge in fünf Dimensionen sichtbar und verstehbar gemacht werden. Die Methodik wird seit mehr als zehn Jahren in der Wirtschaft, öffentlichen Verwaltung und NGOs eingesetzt. Bisher wurden fünf unterschiedliche Verfahren zur Erstellung einer PVSC entwickelt.

1. **Prioritizing:** Auf Basis einer Satzergänzungstechnik zur Analyse von Prioritätensetzungen werden Chancen und Risiken in fünf Dimensionen und in der zeitlichen Veränderung erfasst.
2. **Screening:** Hier wird die Ausprägung der fünf Public Value Dimensionen in einer moderierten Gruppendiskussion ermittelt.
3. **Surveying:** In Form eines klassischen Fragebogens können mit dieser Vorgehensweise größere Befragungsgruppen erreicht werden, um deren Public Value-Bewertungen zu erheben.
4. **Exploring:** Auf Basis des WertwissensGuide, einer Weiterentwicklung der Repertory Grid-Technik, werden die kontextspezifischen Dimensionen eines Public Value-Profiles in Interviewform erhoben und analysiert.
5. **Sensing:** Unter Nutzung einer Software zur Analyse von Bedeutungsstrukturen von Texten werden Social Media-Inhalte auf ihren Wertgehalt in fünf Dimensionen analysiert und in der Scorecard quantifiziert.

Der für Signale aus der Belegschaft sensible Vorstand nahm diese Entwicklung zum Anlass darüber nachzudenken wie der Wertbeitrag des Unternehmens nach außen (Public Value), wie nach innen (Purpose) explizit und verständlich transportiert werden kann. Dabei brachte der Vorstandsvorsitzende, Dr. Andreas Eurich, den Gedanken nach vorn, dass als Startpunkt der Diskussion ein unabhängig erhobenes Außenbild des Unternehmens dienen müsse. Mit dieser Zielsetzung entschloss sich der Vorstand zur Durchführung einer Stakeholderbefragung mithilfe der Public Value Scorecard, einem Verfahren zur Ermittlung des Gemeinwohlbeitrages einer Organisation.

Vorgehen der Studie

Um ein ganzheitliches Bild zu erzeugen, wurden 45 Expert*innen als Vertreter der folgenden Anspruchsgruppen befragt: Gremienmitglieder, Mitarbeitende der Barmenia, Vertriebspartner*innen, Branchenverbände, Kooperationspartner*innen, Mitarbeiter*innen, NGOs, Politik und Stadtgesellschaft, Verbraucherschützer*innen, Kund*innen, Medien und Wirtschaft.

Die Befragung und Auswertung erfolgte mithilfe der Public Value Scorecard in der Exploring-Version (siehe Kasten).

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? [Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.