



**GDV** Gesamtverband  
der Versicherer

TRANSFORMATION ALS AUFGABE

# Moderne Berufsbilder in der Industrie- versicherung





**Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V.**

Wilhelmstraße 43/43 G, 10117 Berlin  
Postfach 08 02 64, 10002 Berlin  
Tel.: +49 30 2020-5000, Fax +49 30 2020-6000  
www.gdv.de, berlin@gdv.de

Oliver Hauner, Maike Lamping  
Abteilung Sach- und Technische Versicherung,  
Schadenverhütung, Statistik

**Redaktion**

Momentum Data Driven Stories GmbH  
Geschäftsführer: Jochen Brenner  
www.hamburg-momentum.de

**Publikationsassistentz**

Roman Rossberg

**Bildnachweis**

Titel & S. 06: pexel.de; übrige: privat

**Alle Ausgaben**  
auf GDV.DE

**Disclaimer**

Die Inhalte wurden mit der erforderlichen Sorgfalt erstellt.  
Gleichwohl besteht keine Gewährleistung auf Vollständigkeit,  
Richtigkeit, Aktualität oder Angemessenheit der darin enthaltenen  
Angaben oder Einschätzungen.

August 2023  
© GDV 2023

# Editorial

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

künstliche Intelligenz, Klimawandel, Nachhaltigkeit, Digitalisierung: Gerade die Industrieversicherung braucht dringend Antworten auf die großen Fragen unserer Zeit – und dafür neben den erfahrenen Kolleginnen und Kollegen auch junge, kluge, neue Köpfe. Doch mit der Nachwuchssuche tut sich unsere Branche schwer, obwohl sie attraktive Konditionen, Aufstiegschancen und internationale Möglichkeiten bietet.



Bildnachweis: MSIG

In dieser Broschüre lassen wir deshalb Menschen zu Wort kommen, die sich für den Job in der Versicherung bereits entschieden haben. Einige sind neuer dabei, einige schon erfahren. Sie berichten offen von ihrem Weg in den Beruf und was sie dabei überrascht hat. „Von meinen Vorurteilen – Versicherer sind verstaubt und langweilig – habe ich mich schon am ersten Tag verabschiedet“, sagt die eine, und der andere erzählt, dass er oft abends bei der Tagesschau merkt, wie viele der besprochenen Themen seinen beruflichen Alltag berühren. „Warum wissen nicht mehr Leute, wie relevant die Versicherungsbranche ist?“

Dieser Frage gehen auch Anja Käfer-Rohrbach und Stefan Rosenowski in unserem Doppelinterview nach. Die stellvertretende Hauptgeschäftsführerin beim GDV und der Geschäftsführer des GVNW glauben, dass die thematische Spannweite der Industrieversicherung das beste Recruiting-Argument ist. „Kein Windrad würde sich drehen, keine Solarpanels würden installiert, wenn es nicht Versicherer gäbe, die die Risiken aus der Produktion und dem Betrieb übernehmen.“

Doch wie erreicht man junge Menschen mit dieser Botschaft? Das hat der Psychologe Rüdiger Maas für uns in fünf Thesen zusammengefasst. Maas hat das Institut für Generationenforschung gegründet und die Studie „Generation Z für Personal- und Führungskräfte“ verfasst. Was er sagt, kann uns helfen, die jungen, klugen, neuen Köpfe für unsere spannende Branche zu gewinnen.

Diese Broschüre soll dabei helfen, die Relevanz des Industrieversicherungsmarktes sowie seine Vielfalt und Attraktivität als Arbeitgeber herauszustellen.

Viel Freude beim Lesen!

## **Klaus M. Przybyla**

Vorsitzender des Expertennetzwerks Konzernkunden des Gesamtverbands der Deutschen Versicherungswirtschaft



### UTE TSCHENTKE, HEAD OF CONTROLLING & INVESTMENT

Als Head of Controlling & Investment bei MSIG Insurance Europe höre ich öfter, Controller seien Erbsenzähler. Da kann ich nur sagen: zum Glück! Wäre die Versicherungswirtschaft nicht so konservativ und seriös, wäre sie überfordert, auch in stürmischen Zeiten ausreichende Mittel zur Regulierung von Schäden zur Verfügung zu stellen. Und wäre der Controller kein verlässlicher Erbsenzähler, könnte er seiner Rolle als betriebswirtschaftlicher Navigator nicht gerecht werden. So verstehe ich jedenfalls unsere Aufgabe: Wir begleiten die Entwicklungen des Markts und werden dadurch zum Innovationsermöglichlichen. Wie vielfältig diese Aufgaben sind, habe ich während meiner Zeit bei einer Unternehmensberatung gesehen, als ich als Key Account Manager einen Assekuranz-Kunden betreut habe – woraufhin ich die Seiten gewechselt habe. Ein Großteil meiner Arbeit basiert auf der Analyse von Daten. Als Finanz-Ökonomin spannend finde ich versicherungstechnische Modelle: Wie lege ich die Prämien für erwartete oder geschätzte Schäden und Kosten fest? Es geht ja um das Prinzip jeder Versicherung, das Alexandre Dumas in den „Drei Musketieren“ schön auf den Punkt gebracht hat: „Einer für alle – alle für einen!“

### LUCAS BECKMANN, CHIEF UNDERWRITING OFFICER CASUALTY

Reiner Zufall, dass ich in der Versicherungsbranche gelandet bin. Ich wollte eine kaufmännische Ausbildung machen und Versicherer schienen mir eine attraktive Option zu sein. Heute bin ich sehr froh über diesen Zufall. Als Underwriter bei der Munich Re habe ich Kollegen und Kunden auf der ganzen Welt, diese Internationalität gefällt mir. Und aufgrund der Kundenaktivitäten ist es eben keine reine Büro-tätigkeit. Zu meinen Aufgaben gehört die Portfolio-Analyse unserer Zedenten und die Planung und strategische Ausrichtung unseres Rückversicherungsportfolios. Ein großer Teil meines Arbeitstags besteht in Gesprächen mit Kollegen aus den unterschiedlichsten Fachbereichen, vom Rechtsanwalt über den Ingenieur bis zum Pharmakologen. Die Vielfalt der zu versichernden Risiken – vom Maschinenbauer bis zum Pharmahersteller – ist nahezu unbegrenzt, deshalb wird es für mich auch nie langweilig. Das Erfreuliche dabei: Wir haben gute Produkte, die wirklich benötigt werden und einen Unterschied machen. Wie wichtig das ist, kann ich jedes mal sehen, wenn ich abends die Nachrichten einschalte: So ziemlich alles, worüber berichtet wird, hat in irgendeiner Weise einen Einfluss auf unser Geschäft.



### CELINA DETERS, ASSISTANT UNDERWRITER

Ich hatte nie eine realistische Chance, beruflich außerhalb der Versicherungsbranche zu landen. Mein Opa war Risikoingenieur, meine Mutter, mein Vater und mein Onkel arbeiten ebenfalls in dem Segment. Und schon mein Cousin hat sein duales Studium bei einem Industrieversicherer absolviert. Bei uns ging es an Weihnachten und bei Familienfesten immer um das Thema industrielle Versicherung. Die Geschichten waren immer spannend und haben mir schon früh gezeigt, wie vielfältig und komplex dieses Berufsbild ist. Mir war es wichtig, in einer Branche zu arbeiten, in der hohe Flexibilität, Fachwissen und die Arbeit mit Menschen zählen und in der es unterschiedliche Meinungen gibt, die es konstruktiv auszudiskutieren gilt. Das gilt intern und ebenso im Austausch mit den Kunden. Es gilt, Versicherungslösungen zu schaffen, mit denen alle Vertragsparteien gleichermaßen zufrieden sind. Derzeit unterstütze ich als Trainee bei AXA XL vor allem die Underwriter in meinem Team, dabei übernehme ich Schritt für Schritt mehr Verantwortung und nach und nach auch eigene Kunden. Auf diesem Weg möchte ich gern weitergehen. Wenn sich das mit einer längeren Auslandserfahrung vereinbaren lässt – umso besser!

# „Der Kampf um die Fachkräfte ist in vollem Gange“

**Die Versicherer konkurrieren bei der Nachwuchssuche mit Arbeitgebern, die mit einem attraktiveren Image punkten.** Wir fragen Anja Käfer-Rohrbach vom GDV und Stefan Rosenowski vom GVNW, was die Assekuranz unternehmen muss, um die dringend benötigten Fachkräfte zu finden.

## 96 Prozent der deutschen Versicherer gehen davon aus, dass ihnen in wenigen Jahren Personal fehlen wird. Wie lässt sich gegensteuern?

**Anja Käfer-Rohrbach:** Der demografische Wandel ist in Deutschland angekommen. Die ersten Babyboomer gehen in Rente. Das reißt eine Lücke von 400.000 bis 600.000 Personen pro Jahr. Mehr denn je müssen wir daher zeigen, wie attraktiv die Branche ist – gerade in der Industrieversicherung. Das gilt nicht nur für Akademiker, sondern auch für Auszubildende.

**Stefan Rosenowski:** Zu den offenen Stellen bei den Versicherungsgesellschaften kommen die unbesetzten Stellen bei den Versicherungsmaklern und bei der versicherungsnehmenden Wirtschaft – unserer Mitgliedschaft beim GVNW. Jetzt sehen wir, dass für das industrielle Versicherungsgeschäft in den letzten Jahren so gut wie gar nicht aus- oder fortgebildet wurde. Der Kampf um die Fachkräfte ist in vollem Gange und es kommt in Teilen der Branche zu Gehaltsentwicklungen, die für den gesamten Markt nicht gesund sind.

## Vor welchen anderen Herausforderungen steht die Versicherungsbranche?

**Käfer-Rohrbach:** Wir müssen schneller und technologieaffiner werden. Die digitale Transformation muss in die Prozesse der Industrieversicherer und ihrer Kunden Einzug finden. Es geht vor allem um den Austausch von Risikoinformationen untereinander. Wenn uns das gelingt, können wir die Abläufe um ein Vielfaches beschleunigen und verbessern. Das gilt auch für das Retailgeschäft.

**Rosenowski:** Die Industrieversicherung ist weit weg von den automatisierten Prozessen der Marktteilnehmer – die aber sind ein Muss. Nur mit einer Digitalisierung der Prozesse untereinander gelingt eine Effizienz- und Effektivitätssteigerung im Risikoinformationsaustausch. Diese kann dann das Fundament für weitere Services legen. Die Verzahnung unternehmensinterner Abläufe mit den Prozessen externer Partner ist ein wesentlicher Schlüssel für die digitale Transformation im Industrieversicherungssegment.



**Anja Käfer-Rohrbach** ist stellvertretende Hauptgeschäftsführerin beim GDV, dem Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft. Sie verantwortet das Kompetenzzentrum Risikoschutz für Gesellschaft und Wirtschaft. Zuvor war sie bei der Aareal Bank Group und der Deutschen Bank tätig.



**Bei der Suche nach qualifiziertem Nachwuchs: Welche klugen Köpfe suchen Sie besonders dringend? Was müssen sie idealerweise mitbringen?**

**Käfer-Rohrbach:** Der Bedarf ist überall groß. Wir brauchen Mathematikerinnen und Statistiker, aber auch IT-Fachkräfte, um die Digitalisierung der Branche weiter voranzubringen. Ansonsten bieten sich gerade in der Industrieversicherung für Frauen und Männer viele Jobs, die Möglichkeiten sind so vielfältig wie unsere Kunden selbst. Wir brauchen beispielsweise Statiker, Ingenieure, Maschinenbauer, ebenso wie Gutachter und Servicemitarbeiter.

**Rosenowski:** Der Einstieg in die Industrieversicherung kann eine kaufmännische Ausbildung oder ein Studium verbunden mit einer versicherungsfachlichen Spezialisierung sein. Wichtig ist die Fähigkeit, Risiken innerhalb eines Unternehmens zu erkennen. Das erfordert sowohl Analyse- als auch Kommunikationskompetenzen, weil diese Risiken mit den Fachexperten in den jeweiligen Unternehmensbereichen diskutiert werden müssen. In internationalen Unternehmen spielen

---

„Vielen jungen Menschen ist gar nicht bewusst, wie abwechslungsreich und interessant Industrieversicherung ist.“

Stefan Rosenowski

Sprach- und interkulturelle Kompetenzen eine ebenso wichtige Rolle. Gerade diese Mischung bietet eine Vielzahl spannender Berufsbilder.

**Wie spannend die Berufsbilder bei Versicherern sind, scheint beim gesuchten Nachwuchs nicht immer anzukommen. Was muss die Branche unternehmen, um ihre Vorteile besser zu übersetzen?**

**Rosenowski:** Wir müssen das Berufsbild des Risiko- und Versicherungsmanagers stärker bewerben. Vielen jungen Menschen ist gar nicht bewusst, wie abwechslungsreich und interessant Industrieversicherung ist.

**Käfer-Rohrbach:** Unser Sektor macht Wirtschaften erst möglich, indem er Unternehmen finanzielle Risiken abnimmt. Ohne Versicherungsschutz würden Fabriken stillstehen, Warenströme versiegen und Innovationen gar nicht erst das Licht der Welt erblicken. Kein Windrad würde sich drehen, keine Solarpanels würden installiert, wenn es nicht Versicherer gäbe, die die Risiken aus der Produktion und dem Betrieb übernehmen. Damit müssen wir in die Schulen und Universitäten. Viele junge Menschen wollen sich im Klima- und Umweltschutz engagieren. Das können sie bei uns.

**„Das größte Potenzial im Arbeitsmarkt ist die Erwerbstätigkeit von Frauen“, sagt DIW-Präsident Marcel Fratzscher. Was können die Versicherer tun, um dieses Potenzial zu heben?**

**Käfer-Rohrbach:** Ich stimme der Aussage hundertprozentig zu. Bei den Versicherern ist der Geschlechteranteil nahezu ausgeglichen, nur arbeiten Frauen viel häufiger in Teilzeit als Männer. Um das zu ändern, müssen wir Versicherer attraktive Bedingungen in den unterschiedlichen Phasen des Erwerbslebens bieten – vom Berufseinstieg über Familienzeiten bis hin zum Rentenübergang. Und auch mehr Frauen in Führungspositionen bringen, da hat unsere Branche gewiss noch Nachholpotenzial.

**Rosenowski:** Dieses Potenzial zu heben ist eine gesamtwirtschaftliche Notwendigkeit. Zwingend erforderlich ist hierbei die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Hier war die Pandemie sicherlich ein positiver Beschleuniger, der gezeigt hat, dass mobiles Arbeiten viele berufliche und private Interessen und Notwendigkeiten miteinander vereinbaren kann. Des Weiteren muss das Stigma beseitigt werden, dass eine Teilzeitfunktion eine Bremse auf der beruflichen Karriereleiter darstellt.

**Kann auch der Gesetzgeber helfen, etwa durch vereinfachte Zuwanderung?**

**Käfer-Rohrbach:** Mit inländischen Ressourcen allein werden wir den Fachkräftebedarf nicht decken können. Wir brauchen auch qualifizierten Nachwuchs aus dem Ausland. Hier würde es schon enorm helfen, wenn Bürgern aus Nicht-EU-Ländern die Rahmenbedingungen erleichtert würden und sie insbesondere vereinfacht an eine Arbeitserlaubnis gelangen könnten.

**Rosenowski:** Unsere Volkswirtschaft wird nicht ohne Zuwanderung auskommen. Die Herausforderung ist die frühzeitige Integration. Grundsätzlich sollte der Gesetzgeber die Rahmenbedingungen schaffen, die es Unternehmen vereinfacht, qualifiziertes Fachpersonal aus dem Ausland anzuwerben. Die Umsetzung liegt dann beim jeweiligen Unternehmen selbst.



**Stefan Rosenowski** leitet als Geschäftsführer die Geschäftsstelle des GVNW, des Gesamtverbands der versicherungsnehmenden Wirtschaft. Zuvor war er tätig als Director Risk, Crisis & Insurance im Bereich Corporate Risk & Insurance Management des Vorwerk-Konzerns.



**PAULINE GEWAND,  
UNDERWRITING MANAGER**

Nein, Bernd Stromberg ist kein Kollege von mir. Auch wenn die Frage öfter kommt, hat der Versicherungsalltag, so wie er in der Fernsehserie „Stromberg“ geschildert wird, wenig mit meinem Arbeitsalltag zu tun. Das beginnt schon mit der Vielfältigkeit der Aufgaben und Themen. Je nach Projekt habe ich mit unterschiedlichen Kolleg:innen und Abteilungen im Hause zu tun und komme so immer wieder mit neuen Inhalten in Berührung. Ich habe einen Master im Fach Risk and Insurance und mein erster Arbeitgeber – bei dem ich mein duales Studium absolviert habe – war die Funk Gruppe. Bei diesem Versicherungsmakler habe ich gesehen, welche spannenden Themen und tollen Möglichkeiten die Industrieversicherungsbranche mit sich bringt. Der hohe Stellenwert der Versicherung in der Wirtschaft sowie die Nähe zur Industrie haben mich neugierig gemacht. Deshalb habe ich nach meinem Master bei MSIG Insurance Europe angefangen. Sowohl als Executive Assistant CUO als auch in meiner neuen Rolle als Underwriting Manager bin ich hier spartenübergreifend tätig. Dabei nehmen Entwicklungen im Marktumfeld und auch im Weltgeschehen immer wieder Einfluss auf meine Arbeit, wie sich aktuell am Vormarsch von ESG zeigt.

**DR. WOLFGANG FRAENK,  
SENIOR CASUALTY  
UNDERWRITER**

Mit der Assekuranz hatte ich zu Beginn meiner Berufslaufbahn nichts zu tun. Warum auch? Ich bin Chemiker, wurde im Fachgebiet Anorganische Chemie promoviert. Als Wissenschaftler interessierte ich mich für hochenergetische Stickstoffverbindungen und experimentierte mit Fluorierungsmitteln. Eine Studienkollegin hat mich dann bei Swiss Re empfohlen. Dort war schnell klar, dass ich mit Forschergeist und strukturierter Neugier als Mitarbeiter in der Rückversicherung gefragt bin. Als Casualty Risk Engineer analysierte ich haftpflichtrelevante Fragen zu Risiken rund um Chemie, Life Science und Lebensmittelindustrie. Spannend und herausfordernd waren und sind bis heute vor allem neuartige und aufkommende („emerging“) Risiken, deren Gefährdungspotenzial noch nicht zuverlässig beurteilt werden kann. Auch heute, als Senior Casualty Underwriter bei Munich Re, genieße ich die Möglichkeit, mein Spezialwissen sinnvoll und zum Vorteil vieler Menschen einzusetzen. Die Risikoanalyse einzelner Unternehmen umfasst bei einem Rückversicherer eben auch global relevante Themen wie Pandemie, Inflation, Klimawandel. Neben der Vielseitigkeit der Themen finde ich den Austausch mit Kolleg:innen anderer Bereiche besonders anregend: ich arbeite mit Juristen, Wirtschaftswissenschaftlern, Mathematikern oder Ingenieuren Hand in Hand und lerne täglich Neues dazu. Eigentlich das Privileg von Wissenschaftlern.



**BEATE ELLMANN,  
REGIONAL HEAD OF CLAIMS**

Von meinen Vorurteilen – Versicherer sind verstaubt und langweilig – habe ich mich schon am ersten Tag verabschiedet. Ich konnte sofort selbstständig arbeiten und hatte großen Gestaltungs- und Entscheidungsfreiraum. Vorher hatte ich als Rechtsanwältin gearbeitet, durchaus mit Leidenschaft. Eine Freundin hat mir vorgeschwärmt, wie abwechslungsreich die Arbeit in der Versicherungsbranche ist. Nun ja: Steter Tropfen höhlt den Stein – und so nahm alles seinen Lauf. Ich beschäftige mich weiterhin mit juristischen Fragen, mal am Schreibtisch, häufig bei Meetings vor Ort. Bei einem Industrieversicherer wie der AXA XL kommt zu den spannenden Kunden, durch die man Einblicke in die unterschiedlichsten Branchen gewinnt, noch die weltweite Zusammenarbeit. Als Head of Claims Germany, Austria and CSEE bin ich bei großen Schadenfällen immer noch eingebunden, doch als Führungskraft bin ich auch mit vielen übergreifenden und Strategiethemen befasst. Da ich für Claims zuständig bin, bekomme ich oft zu hören, Versicherungen wollten nie bezahlen. Das ist Unsinn! Oft geht unsere Leistung sogar über die reine Regulierung hinaus: Wir arbeiten aktiv mit Kunden und Maklern zusammen, um Lösungen zu finden.

# „Arbeit und Freizeit haben den gleichen Stellenwert“

**Die GenZ ist dabei, den Arbeitsmarkt zu erobern.** Je besser Personaler und Führungskräfte sie verstehen, desto präziser können sie ihr Recruiting nach ihnen ausrichten, so der Generationenforscher Rüdiger Maas.

## „Die GenZ muss umworben werden“

In einer institutseigenen Umfrage für die Unternehmensberatung EY haben 77 Prozent der befragten GenZ-Angehörigen die „Attraktivität eines Jobs in der Finanz- oder Versicherungsbranche“ mit „eher angesehen“ bewertet. Das Image ist besser als sein Ruf – nur gibt es einfach zu wenig Nachwuchs, der sich zudem stark akademisiert. In einigen Regionen machen mehr als 50 Prozent der GenZ Abitur, die Hochschulreife wird zum Mainstream, die angehenden Akademiker blicken zu Recht optimistisch auf ihre Karriere. Um diese Menschen für sich zu begeistern, müssen Arbeitgeber mit der Zeit gehen, sie müssen sich anstrengen und um den Nachwuchs regelrecht werben. Die immer gleiche Stellenanzeige in der Tageszeitung – das funktioniert schon lange nicht mehr.

Zur **GenZ** gehören junge Menschen, die zwischen den Jahren 1995 und 2010 geboren sind. Sie folgt auf die Generation Y (auch Millennials genannt) und ist die erste Generation, die mit dem Smartphone aufwächst.

## „Die GenZ ist die Social-Media-Generation“

Die GenZ unterscheidet sich sehr stark von anderen Generationen. Nicht nur ist sie relativ klein und konkurriert deshalb mit relativ wenig Bewerbern um Jobs, sie wurde auch in ihrer Jugend stark mit Social Media bespielt. Ihre Handynutzung liegt heute bei 99 Prozent, 80 Prozent der Internetzeit verbringt die Generation bei Social-Media-Angeboten – mindestens vier Stunden täglich. Die jungen Leute sind eine permanent hohe Dopamin- und Oxytocin-Ausschüttung durch Social Media gewohnt und ihr Alltag ist durch den ständigen Blick aufs Handy fragmentiert.

## „Die GenZ lässt sich nicht bestechen“

Der größte Fehler beim Recruiting ist die Ansprache der GenZ auf Social Media. Für die junge Generation bedeutet Social Media Freizeit. Dort möchte ich als junger Mensch nicht von meinem potenziellen Vorgesetzten kontaktiert werden. Das wäre so, als hätten Recruiter versucht, den Babyboomern (geboren zwischen 1955 und 1969) in der Umkleide ihres Fußballclubs, einen Job anzubieten. Stattdessen sind Authentizität und Ehrlichkeit entscheidend.



Der Psychologe **Rüdiger Maas** ist Gründer und Vorstand des Instituts für Generationenforschung und Autor der Studie „Generation Z für Personaler und Führungskräfte“.

### „Die GenZ hat ihre eigenen Narrative“

Die Generation 50 plus erzählt ihre Karriere mitunter als Leidensgeschichte oder garniert sie oft mit Durchhalteparolen. Das beeindruckt die GenZ nicht. Ihre Angehörigen müssen für den Beruf nicht leiden, weil sie sich Jobs oft aussuchen können. Mangelnde Leidenschaft bedeutet übrigens nicht, dass die Jüngeren nicht zur Leistung oder Anstrengung bereit sind. Ihre Aufopferungsbereitschaft ist schlicht geringer, Arbeit und Freizeit haben den gleichen Stellenwert, weshalb die GenZ etwa auch klar geregelte Arbeitszeiten schätzt. Gleichzeitig hat die GenZ einen hohen moralischen Anspruch an sich und andere.

### „Die GenZ ist unser Spiegelbild“

Die GenZ ist ein Spiegelbild unserer Gesellschaft, ihre Angehörigen sind genau jene Menschen geworden, zu denen wir sie erzogen haben. Sie sind ehrlich, sagen ihre Meinung und lassen sich nicht blenden. Damit kommen viele Ältere in der Realität dann nicht klar. „Wie rotzfrech sind die denn?“ oder „Wie redet denn der mit mir?“ sind Sätze, die wir öfter hören. Diese Bewertung sagt mehr über uns selbst als über die GenZ. Die Empörung der Älteren illustriert ihre Ohnmacht: Sie können die GenZ nicht mit Geld oder den Statussymbolen überzeugen, die bei ihnen selbst noch funktioniert haben.