

Allianz treibt Kulturwandel voran

Von [Christian Bellmann](#) am [29. März 2018](#)

Medienanalyse Die Berichterstattung über die Versicherungswirtschaft war im Februar geprägt von den Geschäftsergebnissen der Allianz für das Jahr 2017. Zweieinhalb Jahre nachdem der damals noch neue Vorstandschef Oliver Bäte seinen Dreijahresplan bekannt gegeben hat, zogen die Medien nun ein differenziertes Zwischenfazit. Bätes beachtliche Erfolge beim Erreichen der Ziele wurden gewürdigt. Darauf dürfe er sich aber nicht ausruhen. Das bisher Geleistete kann nur der Anfang sein, so der Tenor der Presse.



Zuletzt stand vor allem Oliver Bäte im Mittelpunkt der medialen Berichterstattung

© Herbert Fromme

Nach einem deutlichen Plus gegenüber dem Jahr 2014 schwächt sich seit 2015 die jährliche Steigerung des operativen Gewinns der **Allianz SE** zunehmend ab. Der Konzern erwartet für 2018 rund 11,1 Mrd. Euro und würde somit lediglich den Vorjahreswert erreichen – trotz einer im weiteren Jahresverlauf anstehenden Gutschrift von 300 Mio. Euro infolge der US-Steuerreform. Das letzte Quartal des vergangenen Jahres brachte der Allianz zwar eine deutliche Umsatzsteigerung um fast sechs Prozent auf knapp 32 Mrd. Euro, der Gewinn aber fiel deutlich um acht Prozent auf 2,8 Mrd. Euro.

Die Allianz steht zweieinhalb Jahre nach Start des Strategieplans zwar gut da, müsse sich aber weiter verändern, so die Einschätzung des Handelsblatts. Kein Investor könne Bäte vorwerfen, nicht geliefert zu haben: Die wichtigsten Ziele seines Dreijahresplans habe er bereits umgesetzt. Zusammen mit dem neuen **Aufsichtsratsvorsitzenden Michael Diekmann** sei es ihm gelungen, den Konzern wieder in ruhiges Fahrwasser zu führen. Auch die Zahlen deuteten in eine positive Richtung. Für eine Verschnaufpause gebe es aber keinen Anlass, denn weitere Veränderungen seien nötig, um den erreichten Vorsprung nicht einzubüßen.

Top-Begriffe in der Berichterstattung

Digitaler Wandel / Digitale Transformation (39)

Konzernumbau (27)

Insurtechs / Fintechs (24)

Amazon (19)

Externes Wachstum / Übernahmen (15)

Diese fünf Begriffe kamen in der Versicherungsberichterstattung zuletzt am häufigsten vor. Für eine größere Ansicht klicken Sie auf das Bild

© Pressrelations

Wesentliche Baustellen machte das Handelsblatt in sämtlichen Konzernbereichen aus: Bei der digitalen Offensive laufe „noch längst nicht alles so, wie es sich der ehrgeizige Chef vorstelle“. So stehe der Versicherer bei seiner Ausrichtung auf digitale Kunden und einfachere Produkte weiterhin erst am Anfang, schließlich wünschten sich viele Verbraucher nicht nur digitale, sondern vor allem klar durchschaubare Produktangebote. Die Krankenversicherungssparte sei wegen erheblicher EDV-Probleme zuletzt in die Negativschlagzeilen geraten – ein nach Ansicht der Autoren „eher peinlicher Vorfall“ für ein Unternehmen, das sich beim digitalen Wandel gerne vorne sieht. Die Kfz-Versicherung leide im deutschen Markt unter einer zu komplexen Produktvielfalt, die Sachversicherung insgesamt unter großer Trägheit, die verhindere, ebenso agil wie die **HUK-Coburg** aufzutreten. Die Börsen-Zeitung verwies in diesem Zusammenhang auf die „hochprofitable“ spanische Kfz-Versicherungssparte der Allianz, die nur zwei Tarife und nicht wie in anderen Ländern Dutzende Tarife anbietet.

Nach Einschätzung der Medien hat Bäte die Dringlichkeit der Lage erkannt. Er hat eingesehen, dass er nicht nur Prozesse automatisieren muss, sondern Geschäftsmodelle des Versicherers neu erfinden und Produkte stärker vom Kunden her denken sollte, um den Kontakt zum Kunden nicht an Insurtechs und Internetfirmen zu verlieren. Das Handelsblatt sieht die Allianz angesichts ihres vertrauenerweckenden Markennamens, ihrer Kapitalausstattung und ihrer internationalen Aufstellung zwar für die anstehenden Herausforderungen vergleichsweise gut gerüstet, aber auch nicht immun gegen Veränderungen. Bäte sollte daher bereits beim nächsten Kapitalmarkttag im November einen weiteren Dreijahresplan verkünden und auch künftig selbst Veränderungen forcieren, bevor andere ihn dazu zwingen.

Traditionelle Wettbewerber nur noch in der Nebenrolle

Die Sorge in der Branche ist groß, dass Internetkonzerne wie **Amazon** zu übermächtigen Wettbewerbern werden könnten. Zwar ist bislang wenig über die Pläne des Online-Händlers in der Versicherungswirtschaft bekannt, wie die Süddeutsche Zeitung berichtete. **Bäte** nehme die Pläne aber sehr ernst – erst recht, seitdem bekannt ist, dass der Konzern zusammen mit **Berkshire Hathaway** und **J.P. Morgan** in den USA einen Krankenversicherer aufbaut.

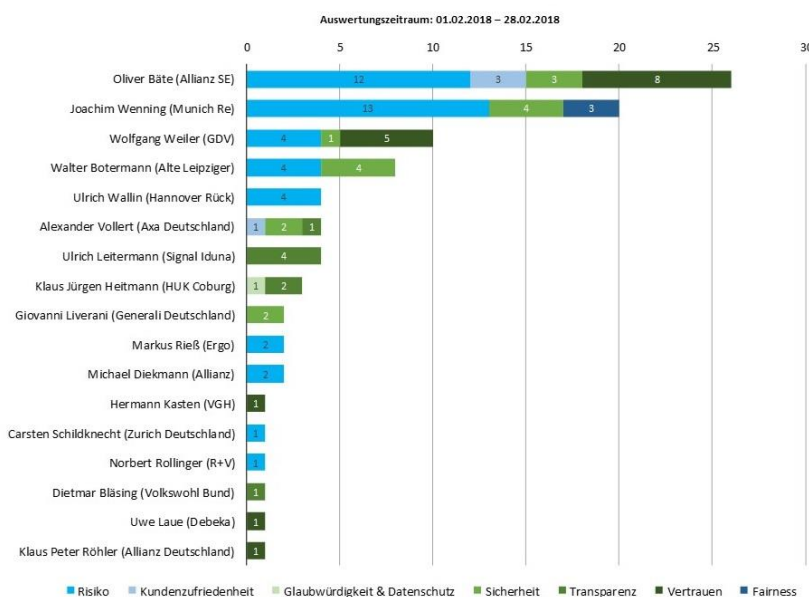
Die Allianz sieht in Amazon aber nicht nur eine Bedrohung, sondern auch einen möglichen Partner. Sollte das Unternehmen eine Versicherungsplattform aufbauen, werde diese über Ländergrenzen hinweg funktionieren, ist sich Bäte sicher. Amazon dürfte nicht in jedem Land mit einem anderen Versicherer zusammenarbeiten wollen – insofern

halten sich die Münchener, die sich in fast jedem europäischen Land adäquat vertreten sehen, für einen Kooperationspartner erster Wahl. In Bätens Augen sei Amazon für die Allianz inzwischen viel wichtiger als die traditionellen Wettbewerber, so der Medientenor. Schon heute griffen die Internet-Konzerne auch ohne eigene Lizenz für das Versicherungsgeschäft über Werbeeinnahmen und Provisionen im großen Stil nach den Gewinnen der Versicherer.

Mit dieser Einschätzung steht Bäte nicht alleine da: Google verdiene schon heute „sehr, sehr viel Geld mit Versicherungen“, sagte **Jürgen Heitmann, Vorstandschef der HUK-Coburg**, im Gespräch mit der Frankfurter Allgemeine Zeitung. Für Google sei es „wahnsinnig lukrativ“, dass viele Versicherer viel Geld ausgeben um einen der Sponsored Links zu kaufen, die bei den Suchtreffern ganz vorne aufgelistet werden. Deshalb ist es nach Ansicht des Marktführers in der Autoversicherung nur eine Frage der Zeit, bis Google und Amazon den Versicherungsmarkt hierzulande „so richtig aufmischen“.

Einheitliche Strategie fehlt

Für Schlagzeilen sorgte im Februar die Ankündigung der Allianz, dass der erst seit Anfang 2016 amtierende **Chief Digital Officer Solmaz Altin** seinen Posten abgibt und Mitte des Jahres in die Asien-Holding der Allianz in Singapur wechseln wird. Während die Allianz Altins Erfahrung in der Führung einer Landesgesellschaft und sein tiefes Verständnis der digitalen Wirtschaft als Gründe für den Wechsel anführte, beleuchtete die Süddeutsche Zeitung auch das Scheitern in seinem bisherigen Betätigungsfeld.



Die Vorstandschefs deutscher Versicherer, die zuletzt am häufigsten in den Medien auftauchten, im Zusammenhang mit den Attributen, mit denen sie verbunden wurden. Für eine größere Ansicht klicken Sie bitte auf das Bild

© Pressrelations

Altin habe einen Werkzeugkasten gebaut, aber keine Strategie erarbeitet und umgesetzt, zitierte die Süddeutsche Zeitung einen führenden Allianz-Manager. Die „**Global Digital Factory**“ der Obergesellschaft Allianz SE, sei lange orientierungslos geblieben und habe mit den zuständigen Abteilungen der Landesgesellschaften mehr im Streit gelegen, als mit ihnen kooperiert. Hinzu komme eine hohe Fluktuation bei den Mitarbeitern. Die mit vielen Ruhe- und Entspannungsmöglichkeiten ausgestatteten Büros der Digital

Factory am Münchener Ostbahnhof würden bei anderen Allianz-Töchtern nicht ernst genommen, sondern als „Kindergarten für 30-Jährige“ verspottet. Als gescheitert bezeichnete die **Zeitung** auch die zeitweise in Altins Verantwortungsbereich gegebene Tochter **Allianz X**. Bereits im November 2017 habe der Konzern die Notbremse ziehen müssen und die Allianz X, die eigentlich im Stile von **Rocket Internet** als Inkubator Start-ups aufbauen sollte, zu einer reinen Investmentgesellschaft umgeformt.

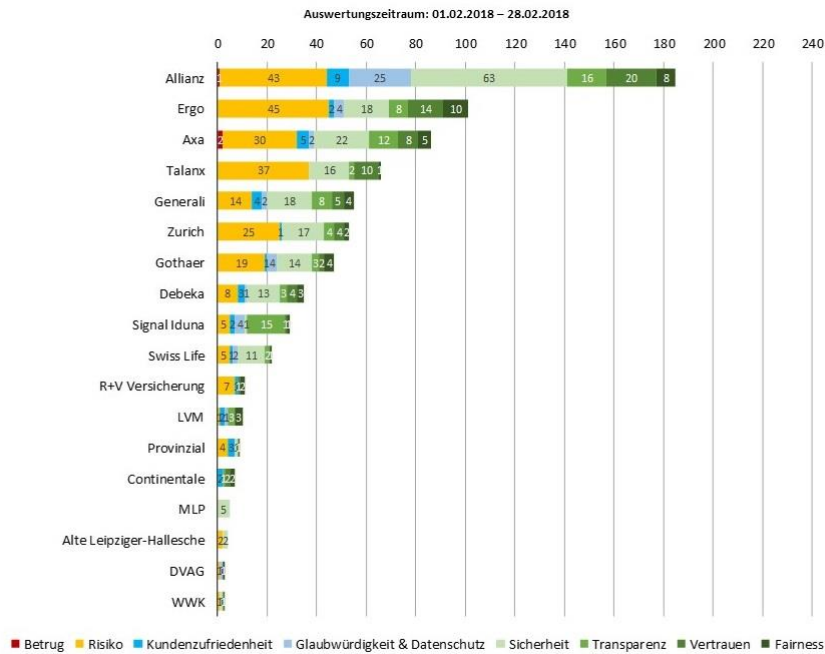
Auch Bäte wurde eine Teilschuld an Altins ausbleibendem Erfolg gegeben. Die Medien kritisierten seine damalige Entscheidung, ihn als Chief Digital Officer nicht in den Vorstand der SE geholt zu haben. Er habe es deshalb schwer gehabt, sich gegen die „mächtigen Landesfürsten des Konzerns“ durchzusetzen. In der obersten Führungsebene sei somit weiterhin **Christof Mascher als Vorstand für IT und Digitalisierung** primär zuständig. Mascher sei so in die jüngsten großen Entwicklungen in der Allianz-IT deutlich mehr involviert gewesen als Altin.

Nach Auffassung der Welt hat Bäte die Vorlage der Geschäftszahlen für 2017 genutzt, um „in einer diplomatischen Formulierung“ den Führungsanspruch der Münchner Konzernzentrale deutlich zu machen: Die seit Jahrzehnten weitgehend unabhängig agierenden Führungskräfte der Landes- und Tochtergesellschaften sollten seiner Ansicht nach mehr und deutlich besser zusammenarbeiten. Momentan wirke der digitale Auftritt des Versicherers hingegen zersplittert, die Landesgesellschaften entwickelten unabhängig voneinander Lösungen, und eine einheitliche Strategie gebe es nur in Ansätzen, lautete das Fazit der Süddeutschen Zeitung.

Zum Erfolg verdammt

Um seine eigene Position nicht zu gefährden, sollte Bäte für die Transformation des Versicherers in einen digitalen Konzern umgehend einen neuen Plan entwickeln, mahnte die Süddeutsche Zeitung. Dies könnte auch zu einer neuen Organisationsstruktur führen, bei der er als Konzernchef den Umbau viel enger als bisher leiten würde. Ohne große Fortschritte bei der Digitalisierung des Konzerns könne Bäte jedenfalls nicht das Vertrauen der Anleger erhalten. Denn für diese hat der digitale Umbau eine hohe Priorität.

Bäte wisse, wie man sich seine Aktionäre gewogen hält, kommentierte die Welt. Wenn ein Allianz-Chef nur stagnierende Gewinne verkünde und sich noch dazu eher verhalten zu den Aussichten für das laufende Jahr äußere, müsse er den Anteilseignern etwas bieten, um sie bei Laune zu halten. Im Fall der Allianz sei dies „fast schon traditionell“ eine um mehr als fünf Prozent gestiegene Dividende.



Die meistgenannten deutschen Versicherer und die Themen, mit denen sie in Verbindung gebracht wurden. Für eine größere Ansicht klicken Sie auf das Bild

© Pressrelations

Ein weiteres sensibles Thema, an dem letztendlich auch Bätens Erfolg als Allianz-Chef gemessen werden dürfte, ist externes Wachstum. Ein großer Anteil am Aufbau dieser Erwartungshaltung wird Bäte dabei selbst zugeschrieben: Vor mehr als einem Jahr habe er für Unruhe gesorgt, als er offen eine größere Akquisition in Aussicht stellte und danach nichts passierte, so das Handelsblatt. Inzwischen äußere sich Bäte deutlich zurückhaltender. Die Allianz werde nur dann eine Akquisition vornehmen, wenn sich dies für die Aktionäre lohne und der Deal strategisch wie auch finanziell passe, hieß es zuletzt.

Perspektive statt Dividende

Dass auch andere große Versicherungskonzerne aufgrund ihrer Schwerfälligkeit und ihrer komplexen, eingefahrenen Strukturen Gefahr laufen, den digitalen Wandel zu verschlafen oder zumindest mit dem geforderten Tempo nicht schritthalten zu können, illustrierte das Handelsblatt am Beispiel der **Munich Re**. Auch dem Rückversicherer fehle derzeit eine langfristige Vision, zudem sollte er seinen Aktionären auf Dauer mehr bieten können als nur eine hohe Dividende. **Konzernchef Joachim Wenning** müsse in den nächsten Jahren beweisen, dass der digitale Wandel in München greife und man über eine langfristige Wachstumsperspektive verfüge.

Big Data und künstliche Intelligenz böten gerade für einen großen Rückversicherer enorme Perspektiven, die die Munich Re mehr nutzen sollte, um auf lange Sicht zu einem Unternehmen zu werden, das nicht nur einspringt, wenn etwas passiert ist. Es sollte dank des Internets der Dinge und ihres enormen Datenschatzes deutlich früher aktiv werden und sich beispielsweise auch dafür bezahlen lassen, drohende Großschäden zu minimieren oder abzuwenden. Investoren dürfte eine solche Perspektive mehr elektrisieren als eine hohe Dividende.

Dadurch, dass Insurtechs den Druck auf traditionelle Anbieter erhöhen, geraten auch sie zunehmend ins Visier übernahmehungriger Versicherer wie der Allianz. Für die

Versicherer bietet die Übernahme eines Insurtechs nach Einschätzung der Medien zwei Chancen: Einerseits könnten sie verhindern, dass die Start-ups ihnen als Konkurrenten auf lange Sicht den Rang ablaufen. Andererseits dürften sie von dem in diesem Zuge übernommene Know-how und neuen Technologien profitieren, die sie in der Kürze der Zeit alleine nicht hätten entwickeln können.

Das Interesse von Erst- und Rückversicherern an Insurtechs ist ungebrochen, berichtete vor diesem Hintergrund die Börsen-Zeitung. Laut dem „**Insurtech Briefing**“ von **Willis Towers Watson und CB Insights** haben die Unternehmen 2017 über direkte Investments oder Private-Equity-Töchter mit weltweit 2,3 Mrd. Dollar 36 Prozent mehr in Insurtechs investiert als im Jahr zuvor. Im Gesamtjahr 2017 wurden 120 Transaktionen durchgeführt. Nach Ansicht von **Carsten Hoffmann, Director bei Willis Towers Watson**, hätten die etablierten Player die klare Botschaft an die Branche gesendet, durch hohe Investitionen die Kontrolle über die technologische Entwicklung behalten zu wollen. 2017 sei der Nutzen von innovativen Technologien immer deutlicher geworden; die Unternehmen suchten nun zunehmend nach konkreten Anwendungen für ihr Geschäft.

Christian Bellmann ist Analyst bei dem Medienanalyse-Unternehmen Pressrelations aus Düsseldorf.

[Pressrelations erstellt exklusiv für den Versicherungsmonitor einmal im Monat eine Medienanalyse.](#)

Ausgewertete Medien:

Börsen-Zeitung
Focus
Frankfurter Allgemeine Zeitung
Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung
Handelsblatt
Spiegel
Süddeutsche Zeitung
Welt
Welt am Sonntag
Wirtschaftswoche
Tagesspiegel
taz