

Für den Newsletter von Herbert Frommes Versicherungsmonitor beobachtet pressrelations in internationalen Leitmedien eine Brandbreite von Themen rund um die Versicherungsbranche und erstellt einmal im Monat eine umfassende Medienanalyse.

Kampf mit internen Baustellen

Von [Christian Bellmann](#) am 01. August 2017

MEDIENANALYSE Neben der Niedrigzinsphase, den vielfältigen Folgeerscheinungen der Digitalisierung und den komplexen aufsichtsrechtlichen Anforderungen sehen sich die Versicherer einem zunehmenden internen Handlungsbedarf gegenüber. Im Fokus der Medienberichterstattung standen zuletzt die tiefgreifenden Umbauprozesse, zu denen sich die Assekuranz aufgrund des steigenden Effizienz- und Kostendrucks veranlasst sieht. Da die Attraktivität der Unternehmen für die Aktionäre erhalten bleiben soll, befürchten die Mitarbeiter, dass die laufenden und noch anstehenden Umwälzungen vor allem zu ihren Ungunsten verlaufen könnten.

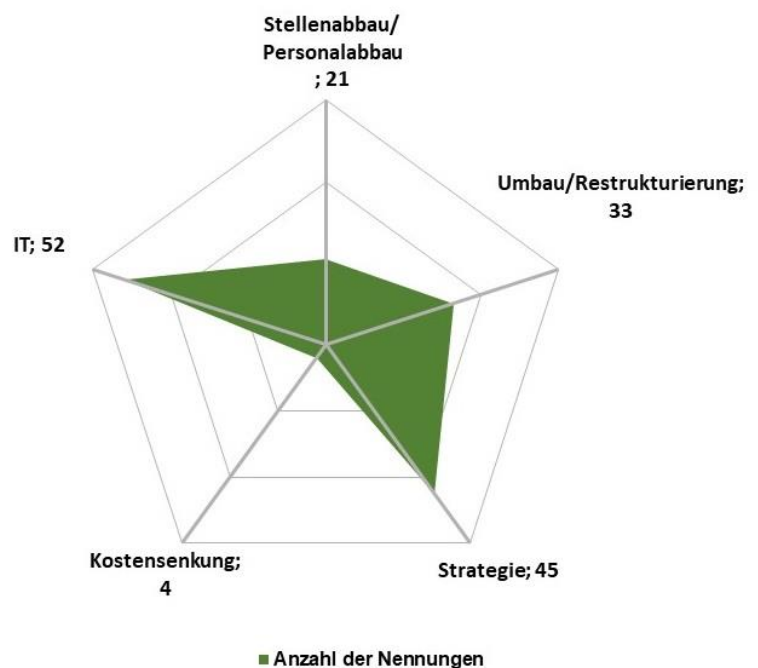
Insbesondere die internen Baustellen bei Allianz und Ergo prägten im Juni und Juli die Medienberichterstattung. Dabei wurde deutlich, dass die Assekuranz nicht nur ihr Verhältnis zu Kunden, Wettbewerbern, Aufsichtsbehörden und der Politik, sondern auch zur eigenen Belegschaft im Blick behalten muss. Auf den steinigem Weg der Veränderungen muss die Belegschaft mitgenommen werden, betonte die Frankfurter Allgemeine Zeitung. Veränderungsprozesse seien nicht einfach, genauso wenig wie der zwangsläufig damit einhergehende Stellenabbau, schrieb die Süddeutsche Zeitung. Eine Reihe von Vorständen habe das erkannt und rede offen darüber, andere hingegen hätten nicht den Mut, ehrlich mit ihren Mitarbeitern umzugehen. Wer drohende Stellenstreichungen und überholte Qualifikationen im Personalbestand nicht offen kommuniziere und den Mitarbeitern keine sozialen Lösungen anbiete, verhöhne die Belegschaften.

Umwälzungen bei der Ergo halten an

Die Ergo zog im Juni mit einer Stellungnahme zum Fortschritt ihres neuen Strategieprogramms das Interesse der Medien auf sich. Das vor einem Jahr gestartete, rund 1 Mrd. Euro teure Projekt ist auf insgesamt fünf Jahre angelegt und soll mit dem Abschluss im Jahr 2021 einen nachhaltigen Beitrag von mehr als 600 Mio. Euro zum Jahresergebnis des Mutterkonzerns Munich Re leisten. Nach 40 Mio. Euro Verlust im vergangenen Jahr will die Ergo in diesem Jahr Herbert Frommes Versicherungsmonitor ein Nettoergebnis von 150 bis 200 Mio. Euro erreichen. Der Abschied von der klassischen Lebensversicherung, der Run-off der Victoria Leben und die Bündelung des Neugeschäfts in der Einheit Ergo Vorsorge hat Marktanteils- und Beitragsverluste in der Lebensversicherung und somit eine Stagnation der konzernweiten Beitragseinnahmen zur Folge. Von den angestrebten Kosteneinsparungen im Volumen von 280 Mio. Euro netto sollen 100 Mio. Euro bis Ende dieses Jahres erreicht werden.

Handlungsbedarf besteht auch bei der Kostenquote, die Ende 2016 mit 36 Prozent noch deutlich über dem Zielwert von 30 Prozent lag. Seit Jahresbeginn betreibt die Ergo nur noch eine Ausschließlichkeitsorganisation, die an 55 Standorten flächendeckend in Deutschland organisiert ist. Von 119 Regionaldirektionen ist bereits knapp die Hälfte geschlossen worden, von den geplanten 1.300 Stellen sind drei Viertel schon abgebaut. In Warschau und Berlin wurden „Digitalstandorte“ gegründet, die Ergo Direkt in Nürnberg wird zum neuen Online-Kompetenzzentrum ausgebaut. Als Reaktion auf die zunehmende Online-Affinität insbesondere der jüngeren Kundschaft wurde mit Nexible zudem ein eigenständiger Online-Versicherer mit der Neckermann Versicherung AG als Risikoträger etabliert.

Allgemein bedeutet die **Umsetzung der Digitalisierungsstrategie** für den Konzern einen zusätzlichen Aufwand bei der Neuorganisation der IT. Die IT stellt seit jeher eine Dauerbaustelle innerhalb des vor knapp 20 Jahren aus fünf Versicherern zusammengeführten Konzerns dar, wie die Börsen-Zeitung anmerkte. Das Unternehmen separiere die klassischen Bestände in der Lebensversicherung, habe aber noch keine wettbewerbsfähige IT-Plattform, um die Abwicklung auch für externe Dritte anzubieten. Auch die Entscheidung, ob in die bestehenden Systeme weiter investiert oder ein völlig neues System aufgesetzt wird, sei noch nicht getroffen. **Die Transformation der existierenden IT sei in der Tat die größte Herausforderung, räumte auch Ergo-Chef Markus Rieß ein.**



Die meistdiskutierten Versicherungsthemen in der Presseandschaft: IT, Strategie und Umbau/Restrukturierung. ©pressrelations

Ob das Management und die Beschäftigten nach der Vielzahl missglückter Restrukturierungsversuche in den vergangenen Jahren vollends an einem Strang ziehen, gilt als fraglich. Dass sich die aktuell „verhaltene“ Stimmungslage bei der Ergo durchaus noch weiter verbessern kann, hat Rieß laut eigener Aussage erkannt. Immerhin habe sich der Vertrieb durch die Maßnahmen nicht verunsichern lassen und seine Produktivität erhöht, betonte er. Gerade die Beschäftigten müssten noch mehr von der „neuen Ergo“ begeistert werden, kritisierte die Börsen-Zeitung

Rieß verbreite nach einem Jahr Umbau-Wirbel zwar Zweckoptimismus, die Erfolgsprognosen seien aber immer noch so schwierig wie vor einem Jahr. Die „tiefhängenden Früchte“ habe Rieß

mit seinem Team bereits gepflückt, bei den großen Aufgaben dagegen stehe der Erneuerer nach wie vor erst am Anfang. Rieß tue alles, um dem Eindruck entgegenzutreten, die Belegschaft sei durch die wiederholte Restrukturierung zermürbt. Im obersten Führungszirkel, in dem sich mittlerweile fast ausschließlich neue, externe Manager befinden, dürfte dies auch tatsächlich nicht zutreffen, so die Vermutung der Autoren. **An der IT des einstigen Versicherer-Konglomerats beispielsweise hätten sich aber bereits Generationen von Managern die Zähne ausgebissen.** Angesichts der zahlreichen internen Probleme komme auch die Frage zu kurz, wie sich die Ergo nach außen positionieren wolle und für was genau sie stehen soll, so die Analyse der Börsen-Zeitung.

Die Süddeutsche Zeitung warf Rieß vor, die Entwicklung des Konzerns „mit der rosaroten Brille“ zu sehen und „eine ganz eigene Wahrnehmung“ der Situation zu haben. Während er optimistisch in die Zukunft schaue und vom Erfolg der Sanierung überzeugt sei, plagten seine Mitarbeiter große Sorgen. Nicht jeder im Konzern blicke vorbehaltlos positiv auf den angeschobenen Umbau, berichtete auch das Handelsblatt. Wie groß der Verdruss bei einzelnen Mitarbeitern ist, habe Rieß bereits auf der Hauptversammlung der Munich Re vor wenigen Wochen in München zu spüren bekommen. So warf eine langjährige Ergo-Mitarbeiterin dem Management offen vor, sich von den falschen Managern zu trennen und die falschen Manager zu behalten.

Auch **Marco Nörenberg, Betriebsratschef der Ergo und Vorsitzender der Neue Assekuranz Gewerkschaft (NAG)**, zeigte sich skeptisch darüber, ob im Konzern die von Rieß beschworene Auf-

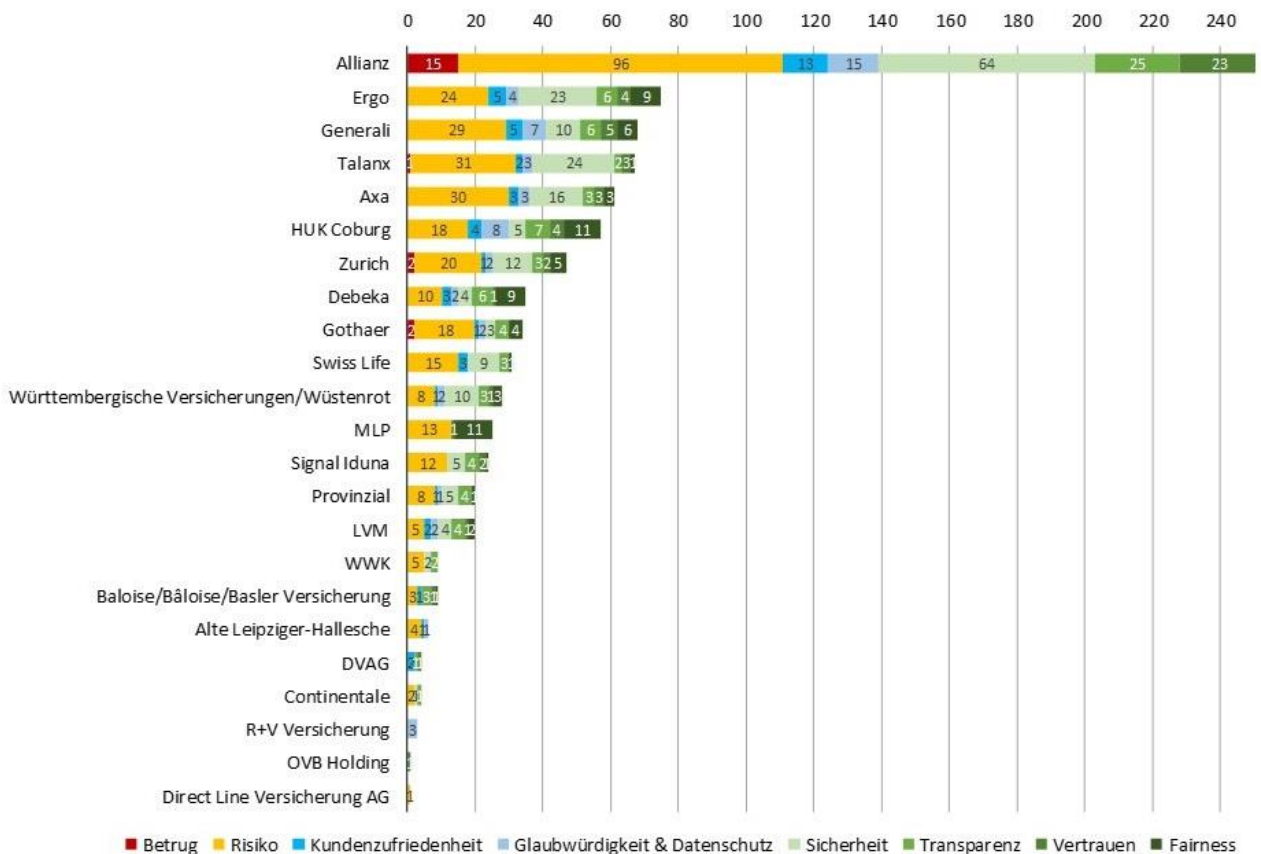
bruchsstimmung bemerkbar sei. Gerade im Vertrieb, der als Geschäftserfolg generierende Einheit eigentlich der Ausgangspunkt dieser Aufbruchsstimmung sein müsste, sei man bei der Umsetzung der Personalmaßnahmen aus seiner Sicht wenig wertschätzend mit den Betroffenen umgegangen, kritisierte er im Interview mit dem Handelsblatt. Diese radikale Umsetzung des Personalabbaus habe sich in den Köpfen vieler Mitarbeiter als Verlust von Unternehmenskultur verfestigt. Große Veränderungen durch die Ablösung **Nikolaus von Bomhards** durch **Joachim Wenning** an der Spitze des Mutterkonzerns Munich Re erwartet Nörenberg nicht: Wenning steht als langjähriges Vorstandsmitglied in seinen Augen für Kontinuität und somit weiterhin **für einen Kurs des „konstruktiv-kritischen Umgangs“ mit der Ergo.** Die Munich Re dürfte der Ergo nun Zeit geben, das bis 2021 laufende Programm auch umzusetzen. Wenn die Ergo dann am Ende aber nicht liefere, habe sie eine ganz schwere Zukunft, erwartet Nörenberg. Auch das Handelsblatt ist sich sicher, dass Rieß verstanden habe, dass er nur einen Versuch mit der Ergo hat.

Allianz verunsichert ihre Belegschaft

Die Allianz kämpft mit dem Problem, dass die Darstellung nach außen nicht das interne Stimmungsbild widerspiegelt. „Draußen Glanz, drinnen Frust“, titelte die Süddeutsche Zeitung Ende Juni und bezog sich damit auf die Ankündigung des Konzerns, als Folge der Digitalisierung in den kommenden drei Jahren weitere 700 Stellen in Deutschland abzubauen und Standorte zusammenzulegen. Die Allianz beschäftigt von ihren 29.000 Mitarbeitern in Deutschland knapp

9.000 in den betroffenen Bereichen „Betrieb“ und „Schaden“. 570 Stellen habe das Unternehmen in den vergangenen Monaten unbemerkt von der breiten Öffentlichkeit per Altersteilzeit abgebaut, berichtete die Zeitung weiter. Die Unfallversicherung hat die Allianz bislang an den Standorten Berlin, München, Leipzig, Hamburg und Stuttgart verwaltet, von denen künftig nur noch Berlin und München erhalten bleiben. Ähnliche Schließungen gebe es außerdem in den Sparten Kfz- und Lebensversicherung. In der Krankenversicherung fällt der Standort Berlin zum größten Teil weg – nach Recherchen des Tagesspiegels ist an diesem Standort eine „dreistellige Anzahl an Mitarbeitern“ tätig, von denen ein noch nicht bekannter Anteil umgeschult werden soll.

Unmut und Empörung hätten sich im Intranet der Allianz Deutschland ausgebreitet, seit das Management den Abbau angekündigt hat, beobachtete die Süddeutsche Zeitung. Weil viele Mitarbeiter in Teilzeit arbeiten, seien vom Wegfall der 700 Stellen letztendlich mehr als 800 Beschäftigte betroffen. Mitarbeiter werfen der Führung vor, „auf Wolke sieben zu schweben“, fernab vom Tagesgeschäft zu agieren, vor allem die Interessen der Aktionäre und nicht mehr jene der Kunden und Beschäftigten im Blick zu haben, das Vertrauen der Mitarbeiter nachhaltig zu schädigen und den Traditionskonzern zu einem „Versicherer mit Fließbandfertigung“ zu entwickeln.



Die meistgenannten deutschen Versicherer und die Themen mit denen sie in Verbindung gebracht werden. ©pressrelations

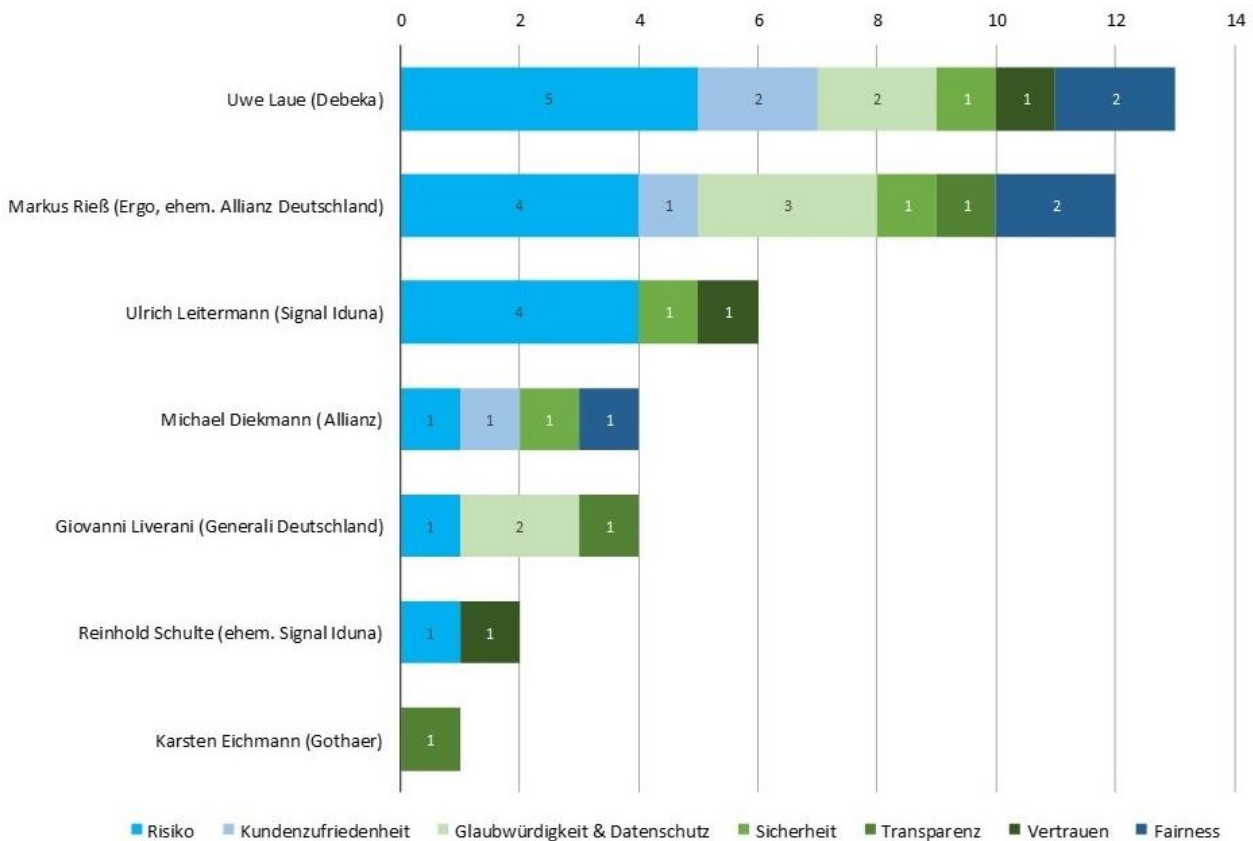
Die Allianz begründete die Maßnahmen mit den Veränderungen, die die Digitalisierung mit sich bringt. „Eine Reduktion von Stellen ist nicht das Ziel, aber eine der Konsequenzen dieser Veränderungen, die sich nicht vermeiden lassen“, erläuterte **Ruedi Kubat, Chief Operating Officer im Vorstand der Allianz Deutschland**, gegenüber seinen Kollegen im Intranet. Viele Mitarbeiter zweifeln allerdings daran und vermuten, dass weniger der digitale Wandel, sondern vor allem Kosteneinsparungen zugunsten höherer Überschüsse für die Aktionäre der wahre Hintergrund sind. Ein starker Kostendruck ist indes nicht zu leugnen: Die Süddeutsche Zeitung verwies in diesem Zusammenhang darauf, dass die Allianz in der Schadenversicherung eine Kostenquote von 25,1 Prozent der Beitragseinnahmen verzeichnet, zu denen noch rund 7 Prozent Kosten kommen, die unter Schadenaufwand für Gutachter und Sachbearbeiter in der Schadenbearbeitung verbucht werden. Von jedem Euro, den der Kunde der Allianz als Prämie zahlt, werden demnach mehr als 30 Prozent für Kosten verbraucht, lautete das Fazit. Damit stehe die Allianz zwar besser da als die meisten Konkurrenten, liege aber deutlich über dem **großen Rivalen HUK-Coburg** mit einer Kostenquote von nur 11,1 Prozent.

Der Tagesspiegel erinnerte daran, dass **Konzernchef Oliver Bäte** im November 2015 bei der Vorstellung seines ehrgeizigen Drei-Jahres-Plans einen neuerlichen Stellenabbau zunächst ausgeschlossen hatte. Stattdessen sollte die Größe des Vertriebs- und Servicenetzes genutzt werden, um einen besseren Zugang zum Kunden zu finden. Für viele Mitarbeiter seien nun die bereits damals

aufgekommenen Befürchtungen zur Gewissheit geworden. Im vergangenen Jahr habe Bäte schließlich eingeräumt, dass die zunehmende Digitalisierung auch Folgen für den Konzern haben werde. Das Grummeln in der wichtigen Deutschlandtochter dürfte mit den Maßnahmen deshalb wieder lauter werden, vermuten die Medien. Die Digitalisierungs-Offensive, die Bäte in Windeseile vorantreibe, gehe manchem zu schnell und drastisch vorwärts. So verstehe nicht jeder im Konzern, warum der Versicherer trotz „Zahlen mit Goldrand“ bei der Belegschaft den Rotstift ansetzt.

Mitte Juli wurde bekannt, dass die Allianz in Deutschland noch mehr Stellen streichen wird als bisher bekannt war. Bei der **IT-Einheit Allianz Technology**, einem weltweit 8.000 Mitarbeiterstarken internen Servicebereich für andere operative Versicherungsfelder, sollen rund 300 Arbeitsplätze und damit 15 Prozent der 2.000 Stellen in Deutschland wegfallen. Der Bereich müsse Kosten reduzieren, um marktgerechte Preise anbieten zu können, teilte der Konzern mit. Auch hier gehe es um Kosteneinsparungen infolge von strukturellen Umbrüchen, kommentierte die Börsen-Zeitung. Allianz Technology stehe infolge des Konzernumbaus unter Druck: Bietet diese Einheit ihre hausinternen Dienste zu teuer an, könnte die Führungsspitze diesen Service outsourcen. Die Nachrichtenagentur Reuters berichtete zuvor, dass die betroffenen 300 Stellen auf dem Wege von Abfindungsangeboten gestrichen werden sollen. Sofern die Allianz für diesen Fall noch keine Rückstellungen gebildet haben sollte, dürfte dies die Konzernbilanz belasten und sich be-

reits in dem am 4. August vorzulegenden Halbjahresbericht widerspiegeln.



Die Vorstandschefs deutscher Versicherer, die zuletzt am häufigsten in den Medien auftauchten, im Zusammenhang mit den Attributen, mit denen Sie am meisten verbunden wurden. ©pressrelations

Für einen weiteren „Kulturschock von oben“ sorgte Dieter Wemmer, Finanzvorstand der Allianz SE, mit der Ankündigung, 30 hauseigene Steuerberater und Wirtschaftsprüfer auszulagern, wie die Süddeutsche Zeitung berichtete. Diese sollen im Spätsommer mit ihren bisherigen Bezügen zu einer externen Kanzlei wechseln, die für die Allianz zuständig ist.

Der Konzern habe zwar 140.000 Mitarbeiter und schon ganz andere Kostensenkungen gestemmt, jedoch habe die Trennung von der Hälfte der Steuerabteilung einen hoch politischen Symbolcharakter. Wer als Steuerberater bei der Allianz SE arbeite, hatte bislang sozusagen Beamtenstatus, allerdings bei besserer Bezahlung, heißt es in dem Bericht. Die Betroffenen befürchteten nun, dass die Bedingungen bei der externen Kanzlei langfristig nicht so günstig sein könnten

wie bei der Allianz. Die Süddeutsche Zeitung führte in diesem Zusammenhang eine anonyme Anzeige an, die parallel bei der Steuerberaterkammer München eingegangen war. Darin wurde vermutet, dass die Kostensätze, die der Allianz-Konzern aushandeln will, illegal sein könnten, weil sie mutmaßlich unter den gesetzlichen Mindesthonoraren liegen.

**pressrelations GmbH
Düsseldorf**

Klosterstraße 112
40211 Düsseldorf
Tel.: 02 11 175 20 77-0
Fax: 02 11 175 20 77-41

www.pressrelations.de
mail@pressrelations.de

**pressrelations GmbH
Berlin**

Marktstraße 8
10317 Berlin
Tel.: 030 200 07 75-21
Fax: 030 200 07 75-52

www.pressrelations.de
mail@pressrelations.de

pressrelations
schneller mehr wissen