

Börsen-Zeitung^{online..}

Zeitung für die Finanzmärkte



LEITARTIKEL:

Der große Wurf der Allianz

Von Michael Flämig

Umbau, Kulturschock und Revolution: Mit diesen Vokabeln wird die geplante Strukturveränderung der Allianz gerne in Kommentaren charakterisiert. Zu Recht, denn es bahnt sich Großes an bei der größten europäischen Versicherung. Die dramatische Wortwahl kontrastiert aber auffallend mit den spärlichen inhaltlichen Informationen über das Projekt. Natürlich sind die Rahmendaten bekannt: Bildung einer Holding und Bündelung des Vertriebs in Deutschland, Herausdrängen des Streubesitzes bei der italienischen Ras und Umwandlung in die Rechtsform einer europäischen Gesellschaft. Doch es mangelt an Details zum Totalumbau des Deutschlandgeschäfts. Allianz-Beschäftigte fordern Aussagen über die Zukunft ihres Arbeitsplatzes. Analysten beklagen den fehlenden Input für ihre Modelle. Kunden spüren keine Veränderungen. Die Medienöffentlichkeit flüchtet sich in altgewohnte Strukturspekulationen bei der Dresdner Bank und behandelt die Pläne für die Allianz eher feuilletonistisch.

Der verhaltene Start der Umwälzung bei der Allianz hat seinen guten Grund. Denn Vorstandsvorsitzender Michael Diekmann wählt einen Ansatz, der sich vom üblichen Ablauf anderer Revolutionen von oben unterscheidet. Typischerweise nennt nämlich ein Vorstandschef Einsparungsziele und die notwendigen Restrukturierungskosten. Damit erzeugt er jede Menge Schlagzeilen und Druck auf die Organisation. Die untergeordneten Manager müssen dann das Gesamtziel auf ihren Verantwortungsbereich herunterbrechen.

Diekmann dagegen hat detaillierte Sparziele nicht kommuniziert, weil er sie bisher nicht formuliert hat. Natürlich: Einsparungen in dreistelliger Millionenhöhe sollen es schon sein, und Personal im Back Office könnte sich mit Vertriebsaufgaben konfrontiert sehen. Außerdem würde Diekmann eine Kostenquote unter 20 % in der Schaden- und Unfallversicherung sicherlich honorieren. Aber konkrete Zielvorgaben werden mit den Beschäftigten erst in Arbeitsgruppen bis zum Jahresende erarbeitet. In diesem Vorgehen mag das Corporate-Governance-Verständnis von Diekmann ebenso seinen Niederschlag finden wie die Komplexität der Aufgabe. Vor allem aber muss die Allianz die Befindlichkeit der einflussreichen Vertreter ernst nehmen, die den Großteil der Beiträge in Deutschland heranschaffen. Der geplante Umbau gefährdet ihr autonomes und teils äußerst profitables Wirtschaften. Die Vertreter müssen in der Breite per Diskurs in die neue Struktur eingebunden werden. Ihr Wechsel zu konkurrierenden Versicherern würde die Allianz viele Kunden kosten.

Sicherlich muss die Allianz nach der laufenden konzeptionellen Phase am Anfang nächsten Jahres auch knallharte Zahlen auf den Tisch legen. Die Versicherung tut jedoch gut daran, den Totalumbau auf einer soliden Basis zu beginnen. Denn Brüche im Konzept würden langfristige Schäden hervorrufen, schließlich beschäftigt das Projekt den Konzern noch viele Jahre. In der 115-jährigen Geschichte wurde der Heimatmarkt Deutschland niemals so grundlegend neu geordnet. Außerdem packt die Allianz eine ähnliche Aufgabe in Italien an. Dort ist nach der voraussichtlichen Komplettübernahme der Ras der Zusammenschluss mit der konzerneigenen Lloyd Adriatico zum zweitgrößten Lebens- und drittgrößten Sachversicherer geplant. Letztlich wandelt sich die Allianz in einen europäischen Konzern.

Die Versicherung agiert dabei - auch dies ist ein Unterschied zu ähnlichen Programmen anderer Konzerne - aus einer Position der Stärke heraus. Seit seinem Amtsantritt im April 2003 hat Diekmann die Kapitalbasis der Allianz saniert und die Profitabilität wiederhergestellt. Das überschüssige Risikokapital stieg vom ersten Halbjahr 2003 zum ersten Halbjahr 2005 um jährlich 46 %. Der operative Gewinn der vier Sparten kletterte um fast 40 % per annum. Dies sind beeindruckende Ergebnisse. Aber wer die Zahlen als Rückkehr der guten alten Zeit interpretiert, die durch berechenbares Geschäft in einem stabilen Umfeld gekennzeichnet war, der irrt sich. Schlaglichtartig mag dies die Veränderung bei

der Kfz-Versicherung beleuchten, die häufig als Türöffner zum Kunden dient. Vor 25 Jahren konnten die traditionellen Versicherer mit der Allianz an der Spitze 60 % der Beitragseinnahmen in Deutschland auf sich ziehen. Aktuell dürften es nur gut 40 % sein. Vor allem Niedrigpreisanbieter wie Direktversicherungen haben Terrain erobert. Das Internet-Angebot, dessen Konditionen durch den Wegfall der Vertreter-Provision bei unverändertem Allianz-Gewinn finanziert werden, ist eine logische Konsequenz dieser Entwicklung.

Die Allianz hat einen großen strategischen Wurf vorgelegt. Ein einheitlicher Auftritt beim Kunden bringt Effizienzgewinne und Wachstumschancen in einem teils stagnierenden Markt. Nun ist die Kärnerarbeit der Fassung inhaltlicher Details und der Umsetzung notwendig. Die operativen Risiken sind erheblich. Insbesondere die Neuausrichtung der IT ist eine teure Herkulesaufgabe. Der Kapitalmarkt honoriert dementsprechend das Vorhaben vorsichtig. Für Investoren wird das Timing entscheidend sein. Die Nennung konkreter quantitativer Ziele und erkennbare Fortschritte beim Umbau bieten Anreize.

Börsen-Zeitung, 12.10.2005

FENSTER SCHLIESSEN