



Integrierte Finanzdienstleistung im internationalen Umfeld und Change Management

Helmut Posch

Wiesbaden, 22. Oktober 2008

Integrierte Finanzdienstleistung im internationalen Umfeld

UNIQA. Ein starker Partner.



- Mehrheitsaktionär der Mannheimer
- Österreichs führender Versicherungskonzern
- 1997 Zusammenschluss von Bundesländer-Versicherung und Austria-Collegialität zur BARC-Gruppe
- 1999 Umbenennung der BARC in UNIQA
- Standard & Poor's „A“ Rating

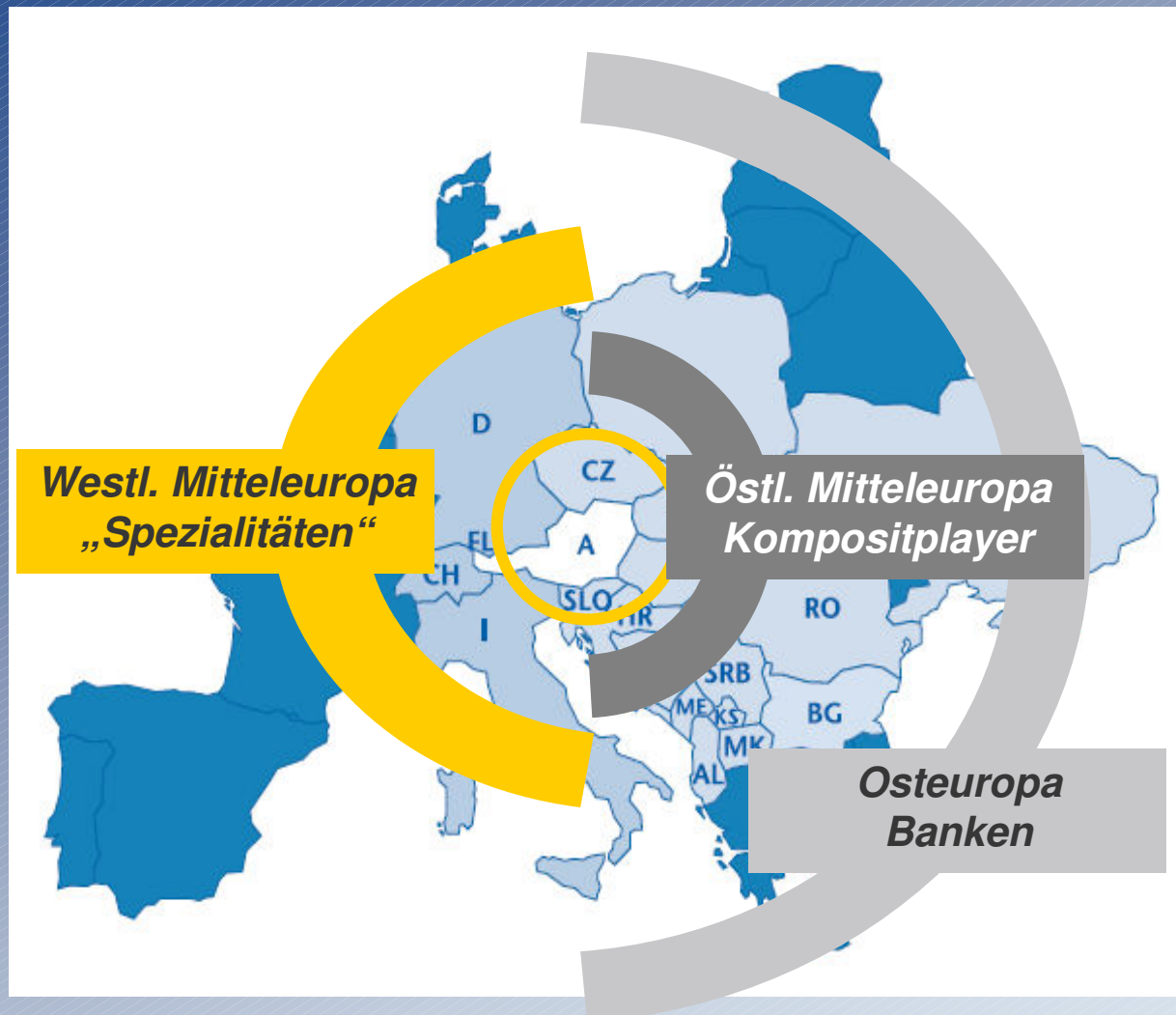


UNIQA. Ein starker Partner.

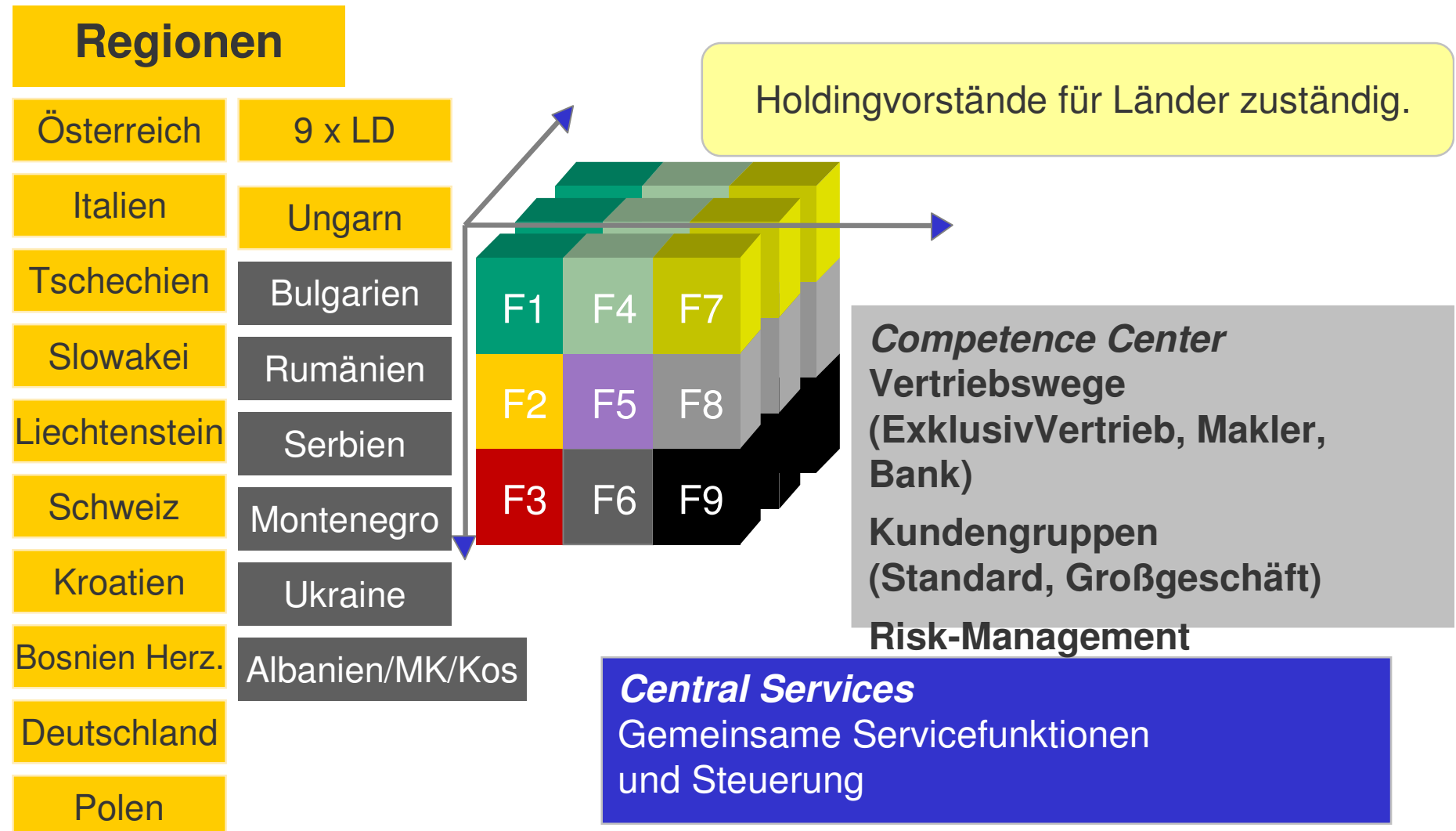
- 1 Konzern
- 20 Märkte
- 2.000 Standorte
- 17.500 Vermittler
- 5,7 Mio. Kunden
- 10,5 Mio. Verträge
- 5,1 Mrd. € verrechn. Prämien
- 23 Mrd. € Kapitalanlagen

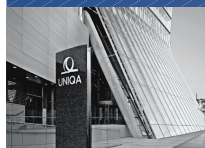


Einbettung in die Konzernstrategie



Vertriebsstrategie



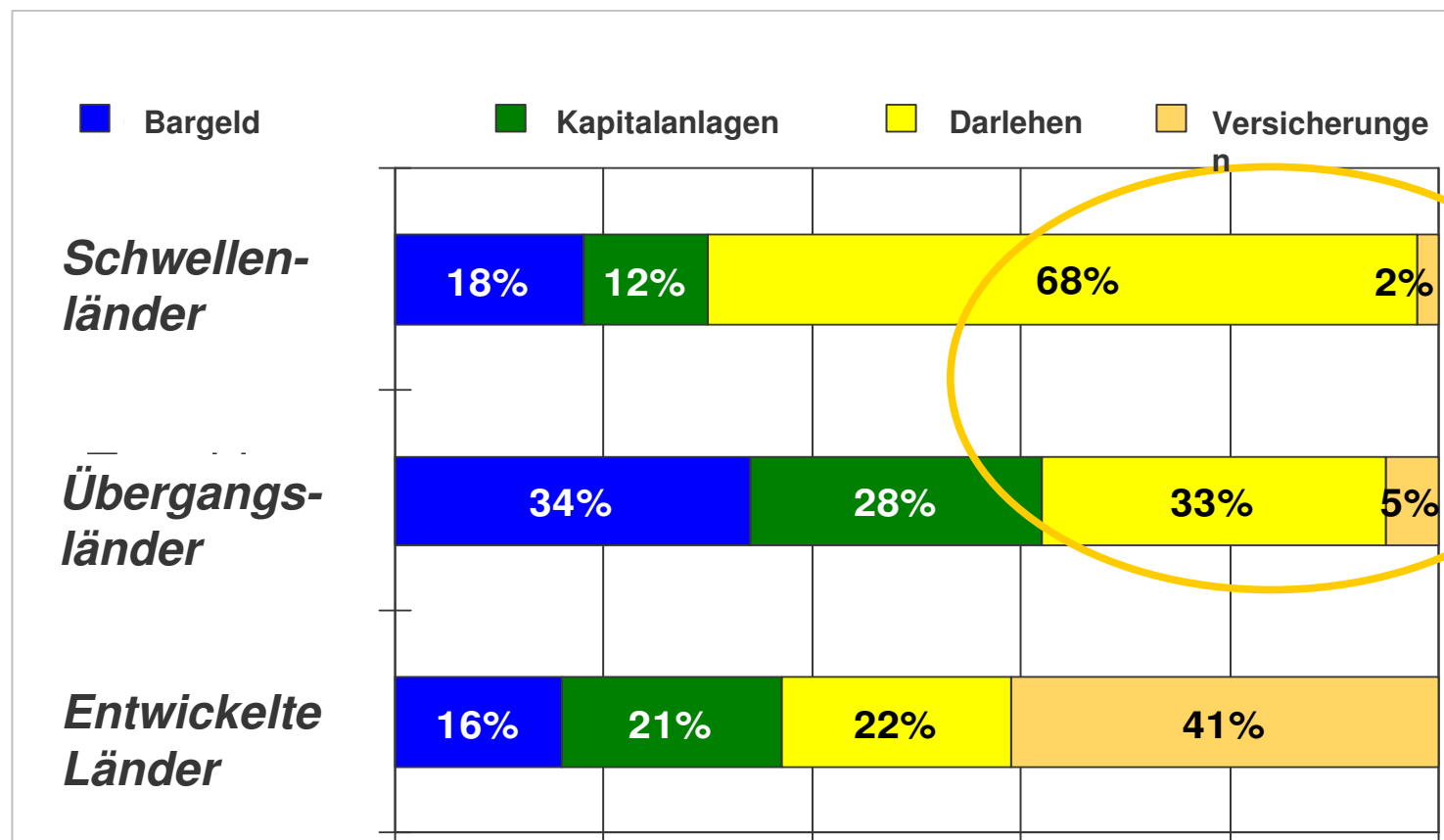


Banken-Versicherungen in Zentral-Ost-Europa



Banken-Versicherungen Trends

Privatkunden Ertragspotential



Quelle: Zeb/EFMA (2005)

Banken-Versicherungen in Zentral-Ost-Europa

- 50-70% des gesamten Lebensgeschäfts in den entwickelten Märkten (wie z. B. P, E, F, B, I, NL, A) werden über Bankenvertrieb erworben.
- langsame Entwicklung des Bankenvertriebs in Zentral-Ost-Europa
- Impulsgeber sind derzeit international tätige Konzerne in der Zentral-Ost-Europa-Region:

Bank

KBC
UniCredit (HVB, BA/CA)
Intesa
Erste Bank
Raiffeisen
OTP
ING

Versicherer

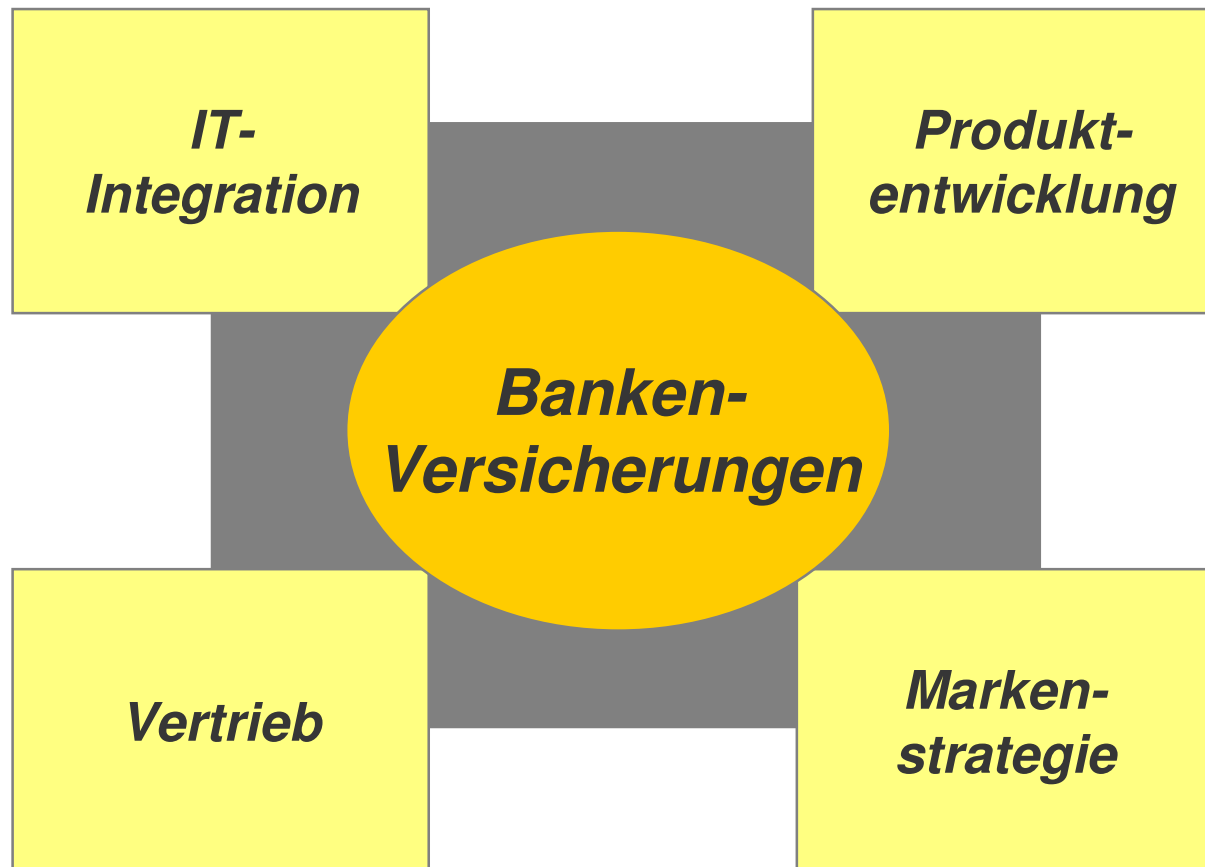
KBC insurance
Ergo
Generali
Vienna Insurance Group
UNIQA
Goupama
Nat.Ned.

Bevorzugte Banken-Versicherungen Partnerschaft

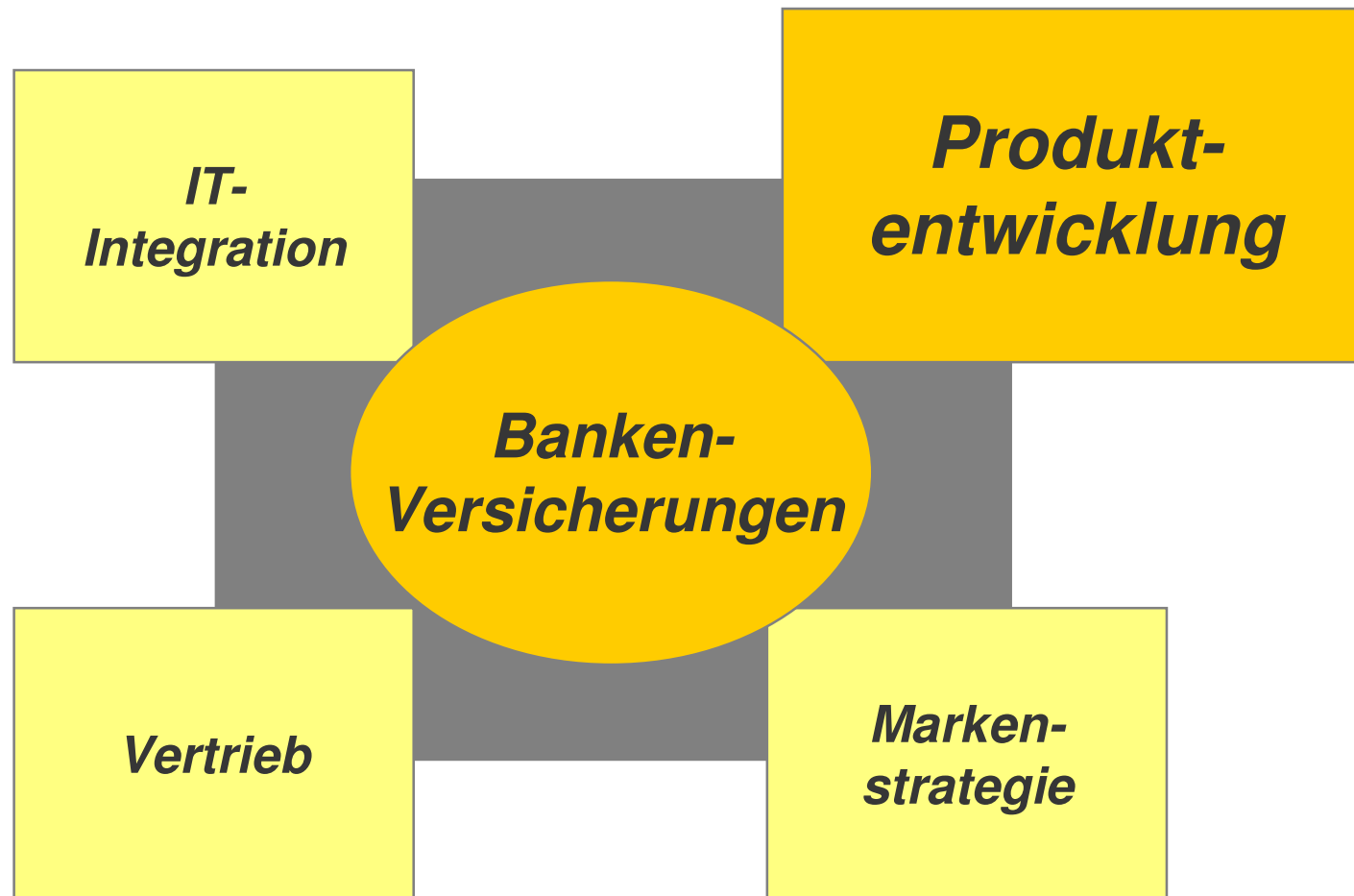
Vor-/Nachteile:

- 1 Hauptansprechpartner
- konzentrierte Partnerschaft
- zentralisierte Administration und Produkt-Entwicklung
- standardisierter Zugang, der auf lokale Bedürfnisse zugeschnitten wird
- Erfahrungsaustausch (best practice sharing)

4 Erfolgsfaktoren



4 Erfolgsfaktoren



Produkteinführung



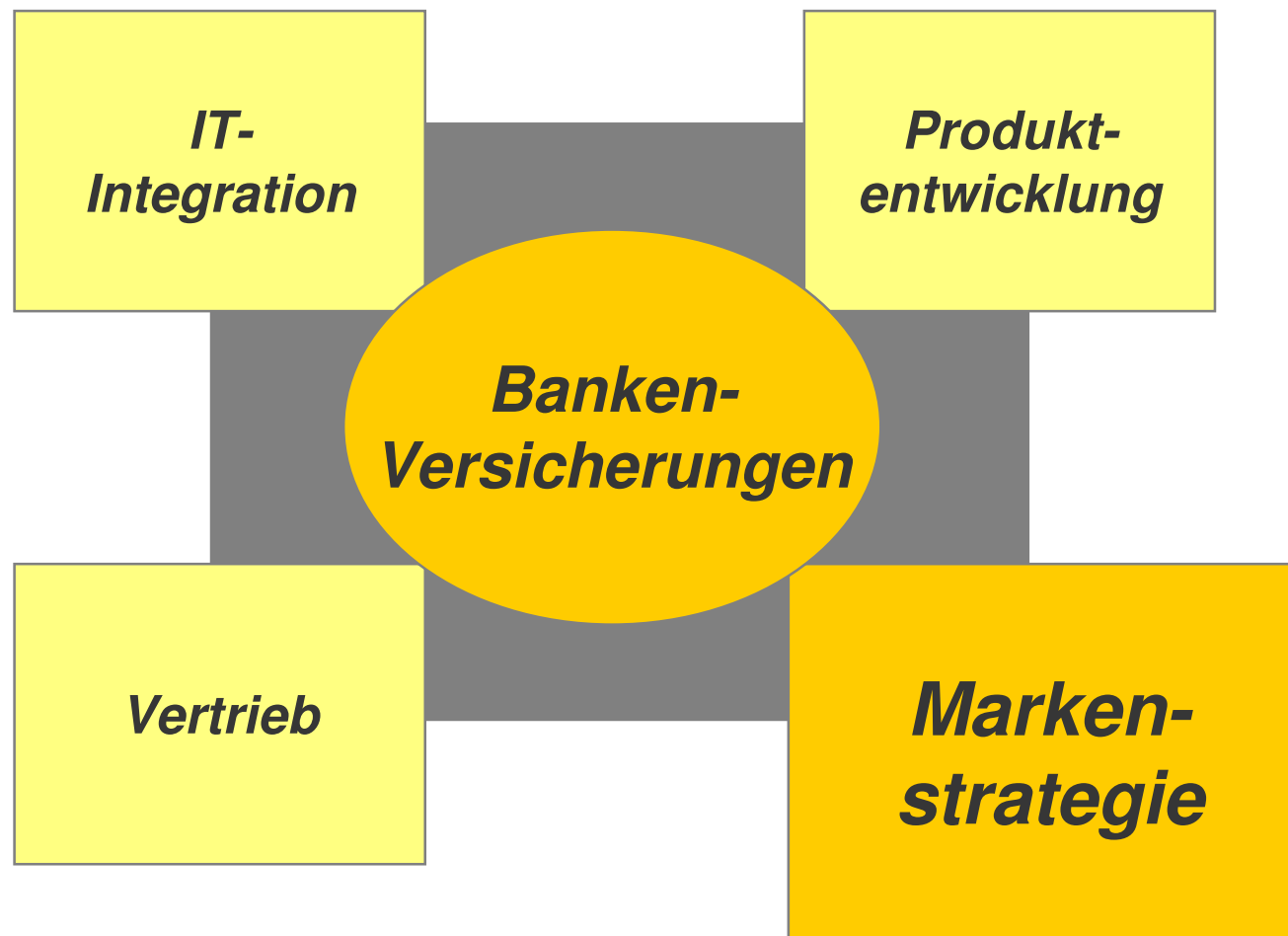
Produktbreite

- **die erfolgreichsten Produkte aus Vertriebsicht sind:**
 - kombinierte Bank- und Versicherungsprodukte
 - Lebensversicherungsprodukte, die Ähnlichkeiten mit den dargebotenen Bankprodukten haben
- Banken erweitern ihr Sortiment mit kombinierten Bank- und Versicherungsprodukten (z. B. Darlehen, Kreditkarten, etc.) => “credit enhancement”
- steuerliche Begünstigungen bei Lebensversicherungsprodukten erhöht das Vertriebspotential

die beliebtesten Versicherungsprodukte im Bankenvertrieb:

- Er- & Ablebensfallversicherung
- Haushaltsversicherung (Wohnung/Haus) in Verbindung mit einem Hypothekendarlehen
- Er- oder Ablebensfallversicherung und Unfallversicherung in Verbindung mit einem Hypothekendarlehen
- Versicherungsschutz bei Bankkonten, Bank- und Kreditkarten

4 Erfolgsfaktoren

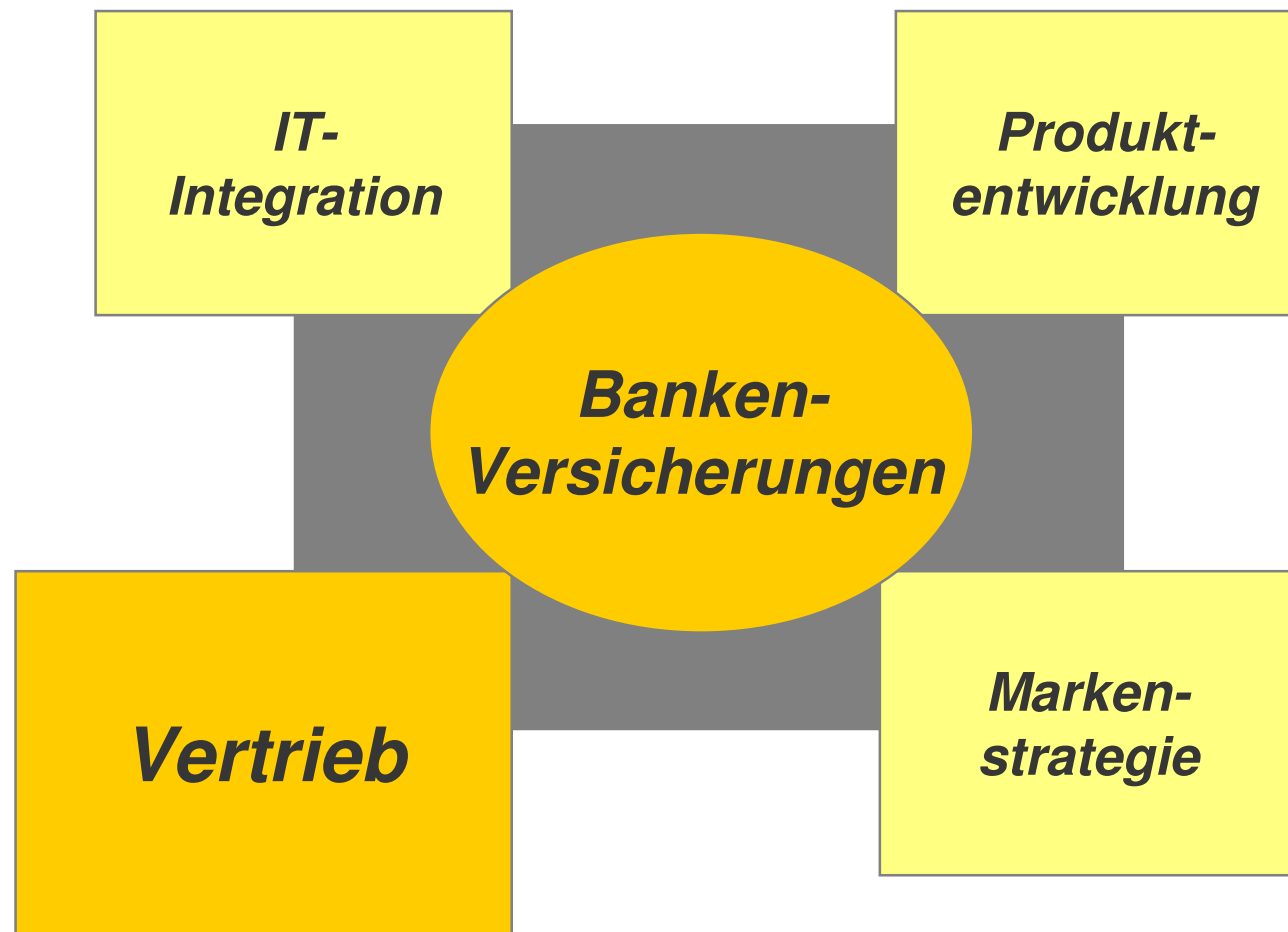


Markenstrategie

Vertrieb der Produkte entweder:

- unter der Marke der Bank
- “co-branded” (Bank & Versicherung)
- unter der Marke der Versicherung

4 Erfolgsfaktoren



RI & UNIQA Kooperation

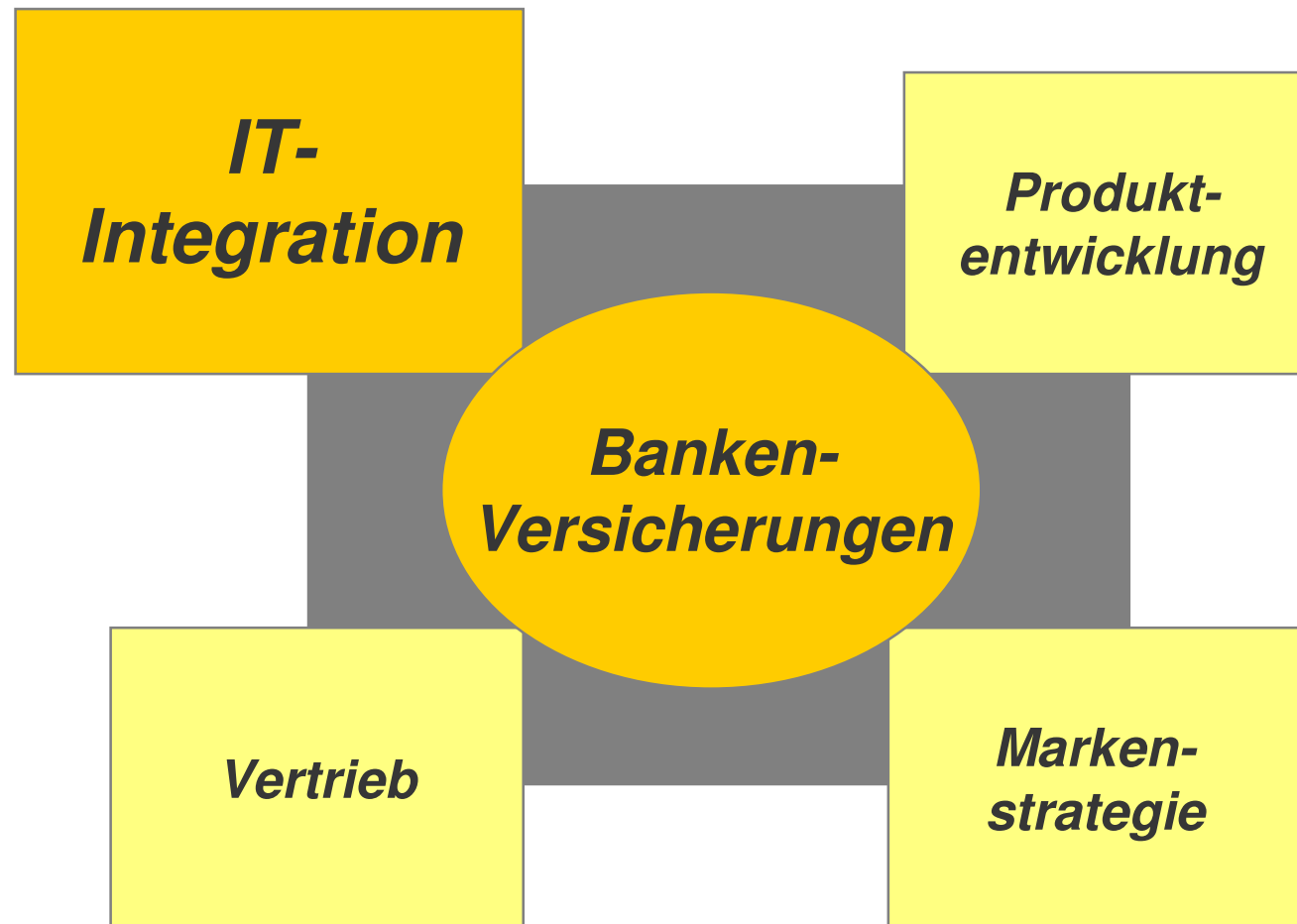
© Mannheimer AG Holding

Kooperation in 13 Märkten:
PL, CZ, SK, H, SLO, HR, BiH,
BG, RO, SRB, UA, AL, KO

Gesamt

~ 2.900 Filialen
~ 53.300 Mitarbeiter
~ 12,7 Mio. Kunden

4 Erfolgsfaktoren



IT Umfeld

- jedes Zuviel an Funktionalitäten ist kontraproduktiv
- Workflows & Prozesse, IT Tools and Support muss Hand in Hand gehen mit der Entwicklung des Banken-Versicherungen Geschäfts
- ➔ IT wird vom Geschäft gelenkt
- Vorteile dieses “phasenweisen” Ansatzes:
 - Implementierungen sind einfacher zu handhaben
 - rascheres Reagieren auf Marktanforderungen
 - positive Impulse und Quick Wins können gewonnen werden
 - Investitionen nur in Abstimmung mit der Geschäftsentwicklung
 - laufender Lernprozess für die folgenden Phasen/Roll-Outs

Change Management

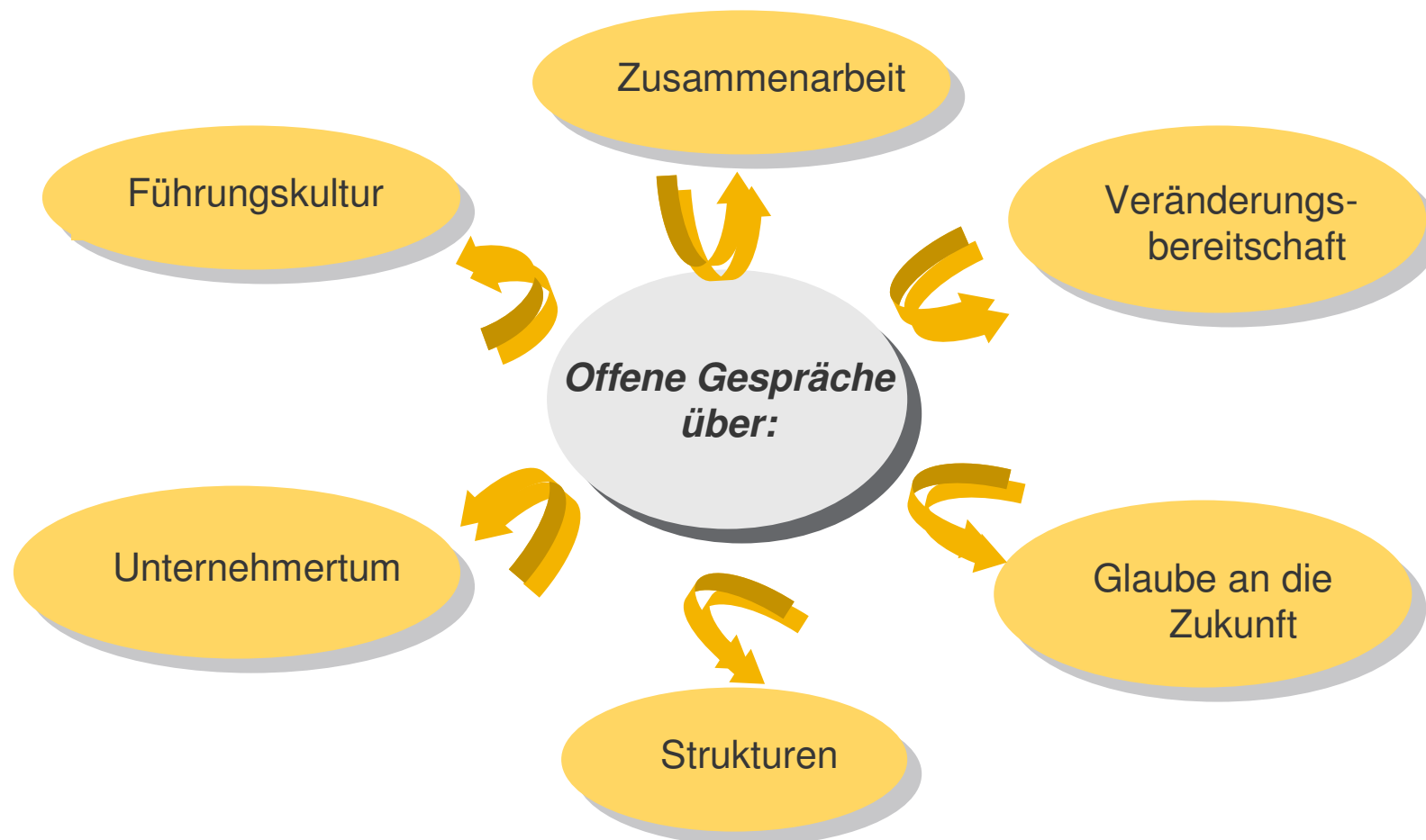
Der Start eines umfassenden Veränderungsprozesses...

Erfolgsprogramm 2005

Mitarbeiter/AgenturPartner-Interviews als Grundlage der Stärken-/Schwächenanalyse

- Um ein ***ehrliches und einheitliches Selbstbild*** der Mannheimer zu erhalten
 - ➔ wurden insgesamt 126 Interviews mit Mitarbeitern und AgenturPartnern auf allen Ebenen durchgeführt (statistische Validität)
- Befragung eines repräsentativen Querschnitts des Unternehmens
- Auswertung erfolgt anonymisiert und differenziert nach Zielgruppen (1. und 2. Führungsebene, Mitarbeiter, AgenturPartner)

Themenfelder der Befragung



Stärken (Strengths)

Worin sind wir gut?
Was können wir besser als andere?
Was macht uns einzigartig?
Warum kommen Kunden zu uns?
Worauf sind wir stolz?

Schwächen (Weaknesses)

Worin sind wir nicht gut?
Was können andere besser als wir?
Welche Fähigkeiten fehlen uns?
Welche Kunden haben wir in letzter Zeit verloren und warum?

SWOT-Analyse

Chancen (Opportunities)

Gibt es im Markt für uns günstige Veränderungen?
Welche neuen Produkte und Dienstleistungen können wir anbieten?
Welche neuen Kundengruppen können wir erreichen?
Was liegt noch brach?

Gefahren (Threats)

Gibt es im Markt für uns nachteilige Veränderungen?
Was hat die Konkurrenz vor?
Verändern sich die Bedürfnisse der Kunden?
Gibt es wirtschaftliche oder politische Änderungen, die uns schaden könnten?

Ist-Analyse auf breiter Basis

- Rückspiegelung der Ergebnisse der Mitarbeiter-/AgenturPartner-Interviews

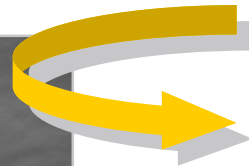


**6 Veranstaltungen
deutschlandweit
mit bis zu 600
Personen**



Befragungsergebnisse als Grundlage der Projektarbeit

- Übergabe der Ergebnisse der Mitarbeiter-/AgenturPartner-Interviews sowie der Rückmeldungen aus den Rückspiegelungs-Veranstaltungen



an die Projektgruppen
(Schwerpunkt Mitarbeiter/Partner)

- Unternehmenskultur und Motivation
- Führungskultur
- Personalentwicklung und Schulung
- Information und Kommunikation



Zusammenstellung der Projektgruppen

Mitarbeiter und AgenturPartner „ordnen“ sich selbst den einzelnen Gruppen zu – unter Beachtung vorgegebener Spielregeln (zwingend)

■ **Interdisziplinäre Zusammensetzung der Gruppen**

- 1 Außendienstmitarbeiter/VertriebsPartner
- 1-2 Mitarbeiter aus der Sparte
- Je 1 Mitarbeiter aus der IT, BO, PE und CO
- „Themenfremde“ in besonderem Maße gefragt



■ **Keine Teilnahme von Führungskräften der 1. Führungsebene** (Bereichsleiter/Vertriebsführungskräfte)

■ **Bewusste Auswahl von „Nicht-Spezialisten“ als Projektleiter**



Start der Projektarbeit

Grundidee „FREIHEIT DES GEISTES“

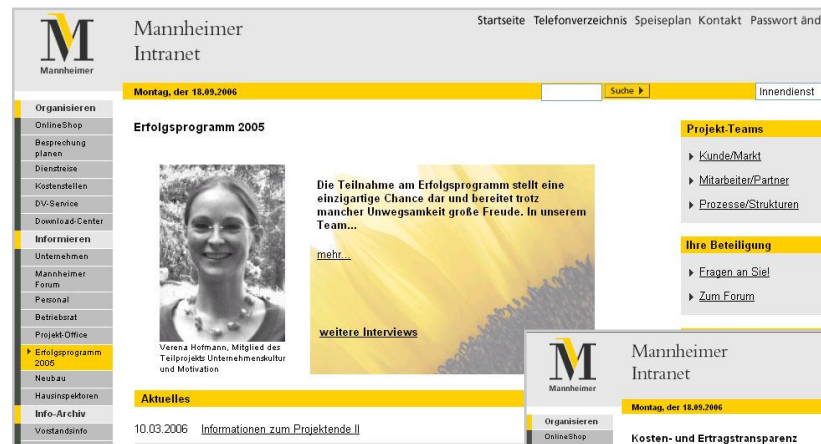
- ... im Rahmen der definierten Themenfelder.

Projekt-Struktur und -Steuerung

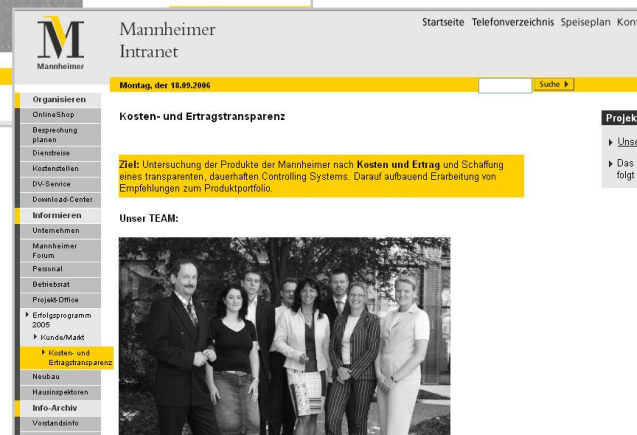


Fester Bestandteil des Erfolgsprogramms – Projektkommunikation

- *Detaillierte Darstellung der Projekt-Teams, der Projekt-Status und aktueller Ereignisse im Intranet*



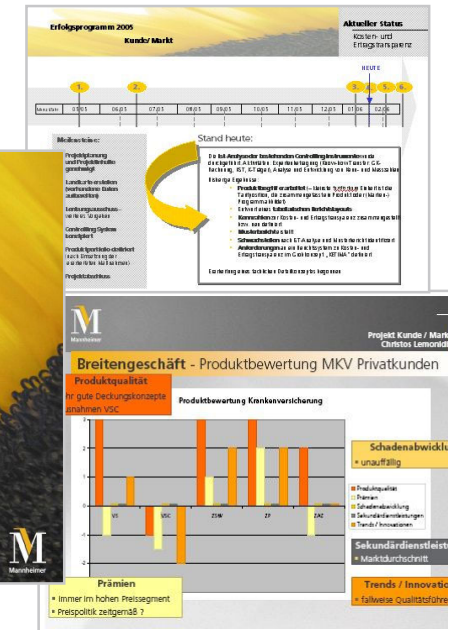
The screenshot shows the Mannheimer Intranet interface. The top navigation bar includes 'Startseite', 'Telefonverzeichnis', 'Speiseplan', 'Kontakt', and 'Passwort ändern'. The main content area features a sidebar with navigation links like 'Organisieren', 'Informieren', and 'Aktuelles'. The central part highlights the 'Erfolgsprogramm 2005' with a photo of Verena Hofmann and a text box stating: 'Die Teilnahme am Erfolgsprogramm stellt eine einzigartige Chance dar und bereitet trotz mancher Unwegsamkeit große Freude. In unserem Team...'. To the right, there are links for 'Projekt-Teams' (Kunde/Markt, Mitarbeiter/Partner, Prozesse/Strukturen) and 'Ihre Beteiligung' (Fragen an Sie!, Zum Forum).



This screenshot displays the 'Kosten- und Ertragstransparenz' section of the Mannheimer Intranet. It features a sidebar with navigation links and a main content area with the heading 'Kosten- und Ertragstransparenz'. Below the heading, there is a section titled 'Ziel:' which describes the goal of creating a transparent, durable controlling system. A photo of a group of people is shown at the bottom, representing the project team.



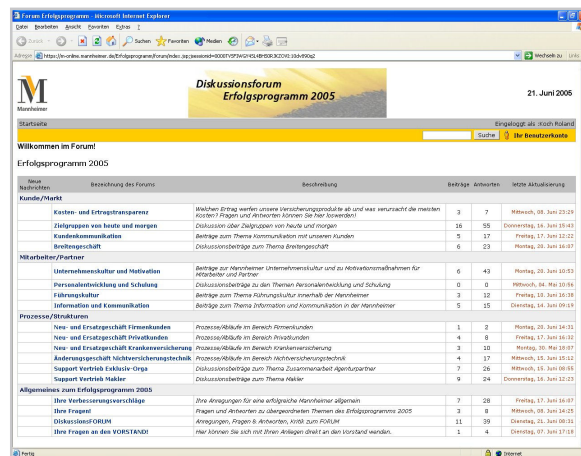
The image shows the cover of the 'Erfolgsprogramm 2005' project report. The title 'Erfolgsprogramm 2005' is prominently displayed at the top. Below it, the subtitle 'Projekt Kunde / Markt' and 'Teilprojekt Breitengeschäft' are visible. The main title of the report, 'Abschlussbericht', is centered. The date '27-01-06' is printed at the bottom right.



Fester Bestandteil des Erfolgsprogramms – Projektkommunikation

■ *Transparenter Austausch in neu geschaffenem Intranet-FORUM*

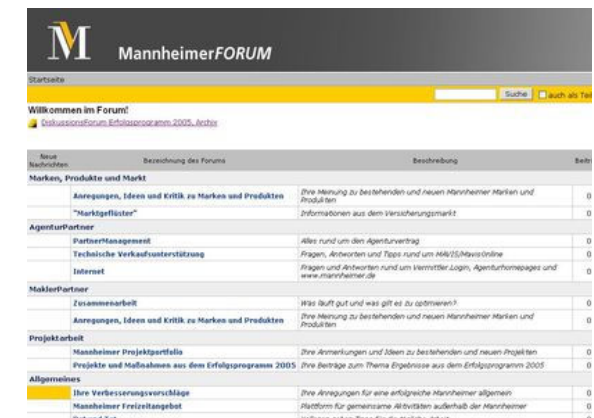
- offener Austausch von Ideen, Anregungen und Kritikpunkten der Mitarbeiter und AgenturPartner
- jeder konnte seine Ideen einbringen und Fragen stellen, diese wurden zeitnah von den Projektverantwortlichen beantwortet (sichtbar für alle)



- positive Annahme des neuen Kommunikationsinstruments bei Mitarbeitern/AgenturPartnern (hohe Besucherzahlen)

■ Veränderung der KOMMUNIKATIONSKULTUR

- Fortführung des FORUMS und Nutzung zur Diskussion aktueller Themen



The screenshot shows the 'MannheimerFORUM' interface. It includes a search bar, a 'Willkommen im Forum!' message, and a table listing various discussion topics and their status.

Bezeichnung des Forums	Bezeichnung	beiträge
Marken, Produkte und Markt	Anregungen, Ideen und Kritik zu Marken und Produkten	0
	"Marktgelüster"	0
AgenturPartner	Partnerassessments	0
	Tatsächliche Verkaufunterstützung	0
MaklerPartner	Zusammenarbeit	0
	Anregungen, Ideen und Kritik zu Marken und Produkten	0
Projektarbeit	Mannheimer Projektportfolio	0
	Projekte und Maßnahmen aus dem Erfolgsprogramm 2005	0
Allgemeines	Ihre Verbesserungsvorschläge	0
	Mannheimer Freizeitangebot	0

Fester Bestandteil des Erfolgsprogramms – Projektkommunikation

- **Zielgruppenspezifische Präsentationen**
(Betriebsrat, Aufsichtsrat, Konzernmutter)
- **Veranstaltung von Informationsmessen**
(Einbeziehen aller Mitarbeiter)



Projekt Ergebnisse – FAKTEN

- Innerhalb der neun-monatigen Projektlaufzeit wurden zahlreiche Verbesserungsvorschläge erarbeitet, konkret in ZAHLEN heißt das:

- ***Maßnahmen: 156***

kurzfristig umsetzbare und weiterzuentwickelnde Konzepte und Vorschläge

- ***Projekte: 37***

- Unser ***Selbstverständnis***



Projekt Ergebnisse – FAKTEN

- **Nutzen: 2.073.847 Euro**

durch die Umsetzung der kurzfristigen Maßnahmen (ohne Berücksichtigung der Projekte)

- **Kosten: 535.000 Euro**

für Programm und Realisierung

- **Netto: 1.538.847 Euro**

Mannheimer Selbstverständnis

Unser Selbstverständnis

Wir sind ein verlässlicher Versicherungspartner für unsere Vertriebspartner und unsere Kunden im mittelständischen Firmenkundengeschäft, im anspruchsvollen Privatkundengeschäft und besonders bei unseren Marken und Zielgruppen. Unser Ziel ist es, in diesen Segmenten langfristige und für alle Seiten ertragreiche Beziehungen sicherzustellen.

Unsere unternehmerischen Zielsetzungen sind auf nachhaltige Ertragsentwicklung ausgerichtet, um unseren Kunden besten Versicherungsschutz, unseren Mitarbeitern gesicherte Arbeitsplätze und unseren Aktionären attraktive Renditen zu gewährleisten.

Wir leben eine leistungsorientierte, auf den Grundwerten Anstand, Respekt, Gemeinsamkeit, Flexibilität und Qualität basierende Unternehmenskultur, die ihre Kraft aus dem Know-how des Einzelnen und der vertrauensvollen Zusammenarbeit aller Mitarbeiter schöpft.

Mit diesem
Die vom Ma
programmen

Alle Mitar
und das Ge
Entscheidun

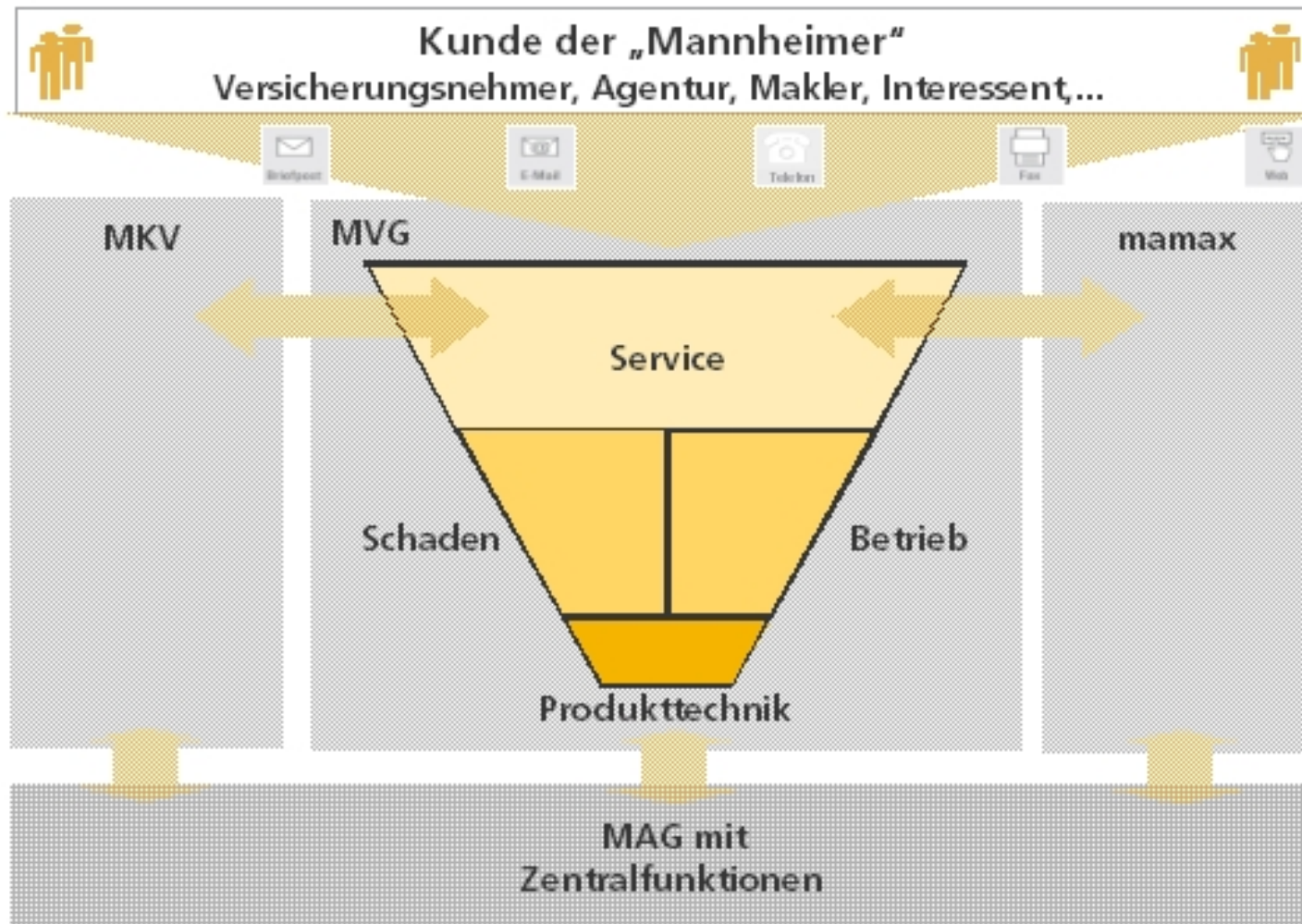
Alle Prozess
Kunden aus
und bezieht

Dieses Se
Grundlage

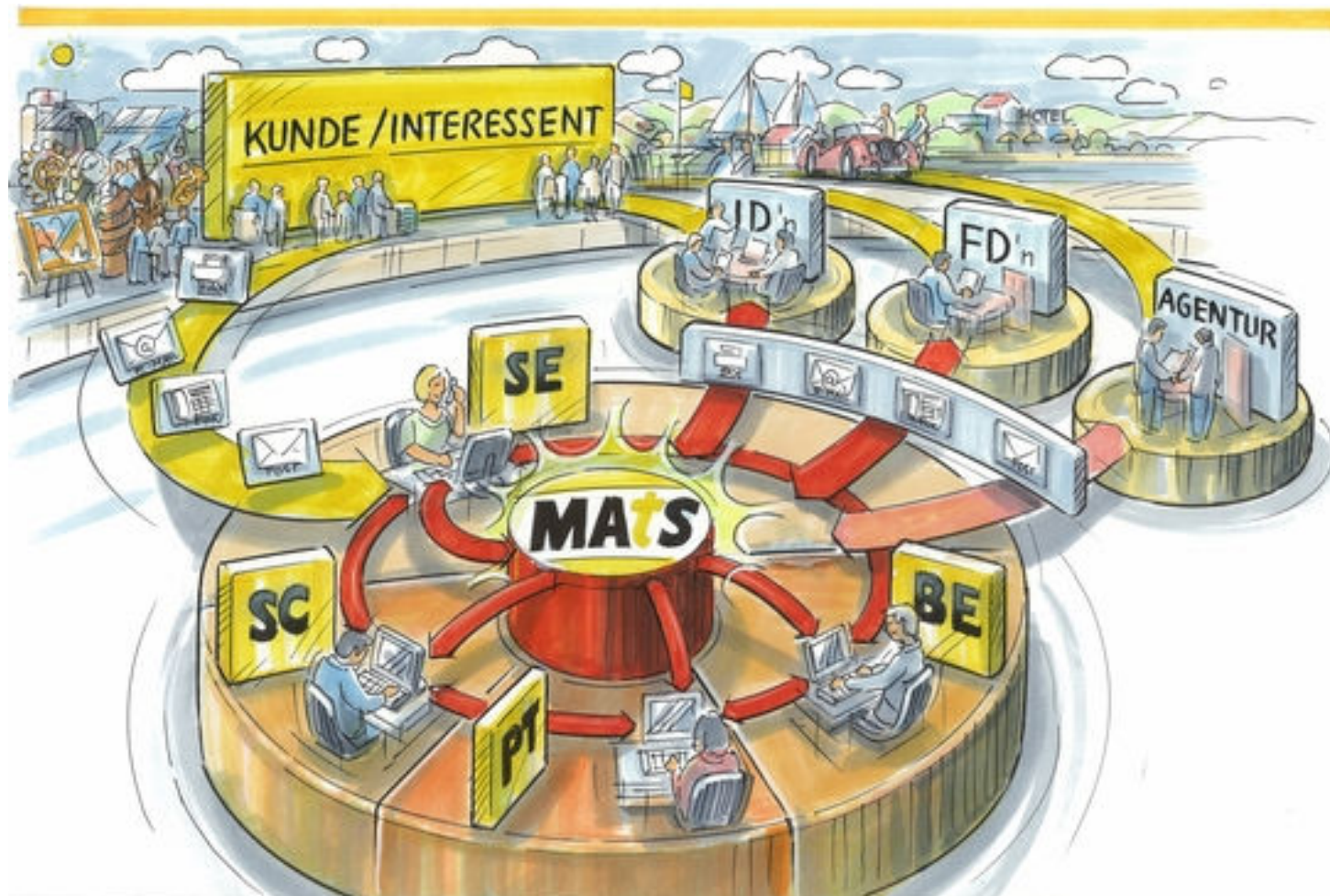
**Das Mannheimer Selbstverständnis ist
Richtschnur für das Handeln aller Mitarbeiter,
Führungskräfte und Partner.
Es bildet die Grundlage für alle abgeleiteten
strategischen Anforderungen.**



Unsere neue Struktur



MA^tS – Mannheimer Tracking System



Change Management Prozess – Resümee

- ***Konstruktive Veränderungswelle geht durch die Mannheimer***
 - Mitarbeiter sind engagierter & motivierter
 - Positive Tendenzen sind überall spürbar
 - Methoden der Kommunikation wurden verbessert (z. B. Forum)
 - Mehr Transparenz & Information
 - Mehr Vertrauen in die Gesellschaft & den Vorstand
 - Freundlicherer Umgang auf allen Ebenen
 - Projektmitglieder aus dem Außendienst als positive Multiplikatoren
 - Dienstleistungsverständnis hat sich deutlich verbessert
(besserer Service und bessere Zusammenarbeit Außendienst – Innendienst)

- ***Skeptiker konnten durch Ergebnisse und die professionelle Vorgehensweise in der Projektarbeit überzeugt werden***

Change Management Prozess – Resümee

Stimmen der Mitarbeiter und VertriebsPartner:

*WAS HABEN WIR **FÜR DIE MANNHEIMER** ERREICHT?*

- „... mehr **Transparenz** und **Offenheit** innerhalb der Mannheimer...
- ... wir haben **Schwachstellen aufgedeckt** und **konkrete Projekte angestoßen**...
- ... **Motivation** ist gesteigert...
- ... ein **neues Denken** und ein **neues Gemeinschaftsgefühl** etabliert...
- ... die **Identifikation** mit dem Unternehmen ist gesteigert...“
- ... Verbesserung der **Wettbewerbsfähigkeit** ...
- ... **eigene Innovationen** genutzt ...“

Change Management Prozess – Resümee

Stimmen der Mitarbeiter und VertriebsPartner:

*WAS HAT MIR DER PROZESS **PERSÖNLICH** GEBRACHT?*

- *„... der **persönliche Horizont** ist erweitert...*
- *... **Eigenmotivation** gestärkt und **Identifikation** mit der Mannheimer erhöht...*
- *... **Kreativität** gefördert...*
- *... **Selbstwertgefühls** und **Motivation** gesteigert...*
- *... Wichtigkeit von **Teamarbeit** bewusst gemacht...*
- *... **Verständnis für Prozesse** gestärkt und Erkennen deren Komplexität ermöglicht...*
- *... **Gesamtüberblick** verbessert...*
- *... **Vertrauen** gestärkt, dass sich wirklich ‘was tut...‘*



**Herzlichen Dank für
Ihre Aufmerksamkeit.**