



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.

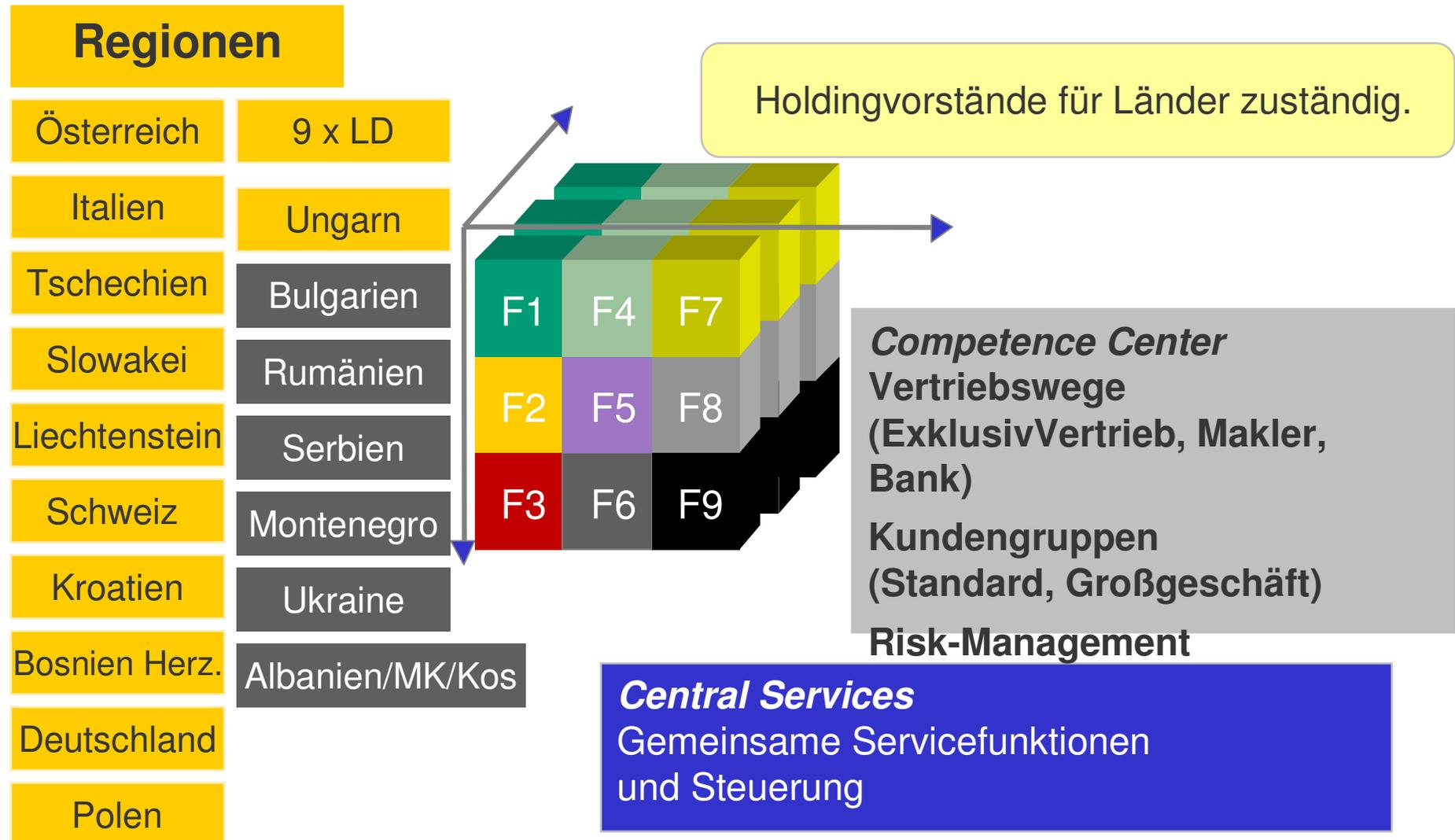
- 1 Konzern
- 20 Märkte
- 2.000 Standorte
- 17.500 Vermittler
- 5,7 Mio. Kunden
- 10,5 Mio. Verträge
- 5,1 Mrd. € verrechn. Prämien
- 23 Mrd. € Kapitalanlagen



Einbettung in die Konzernstrategie



Vertriebsstrategie



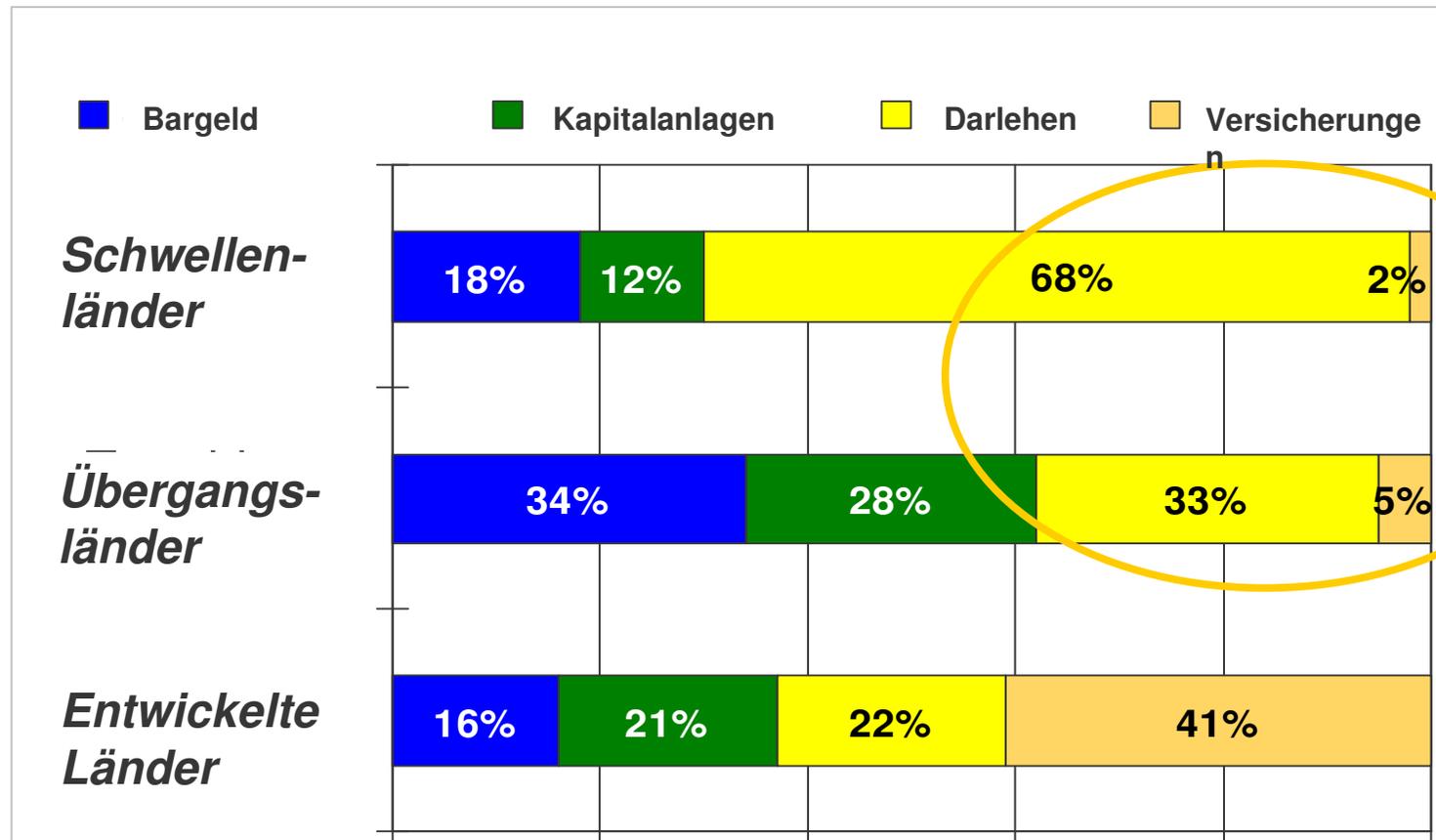


Banken-Versicherungen in Zentral-Ost-Europa



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

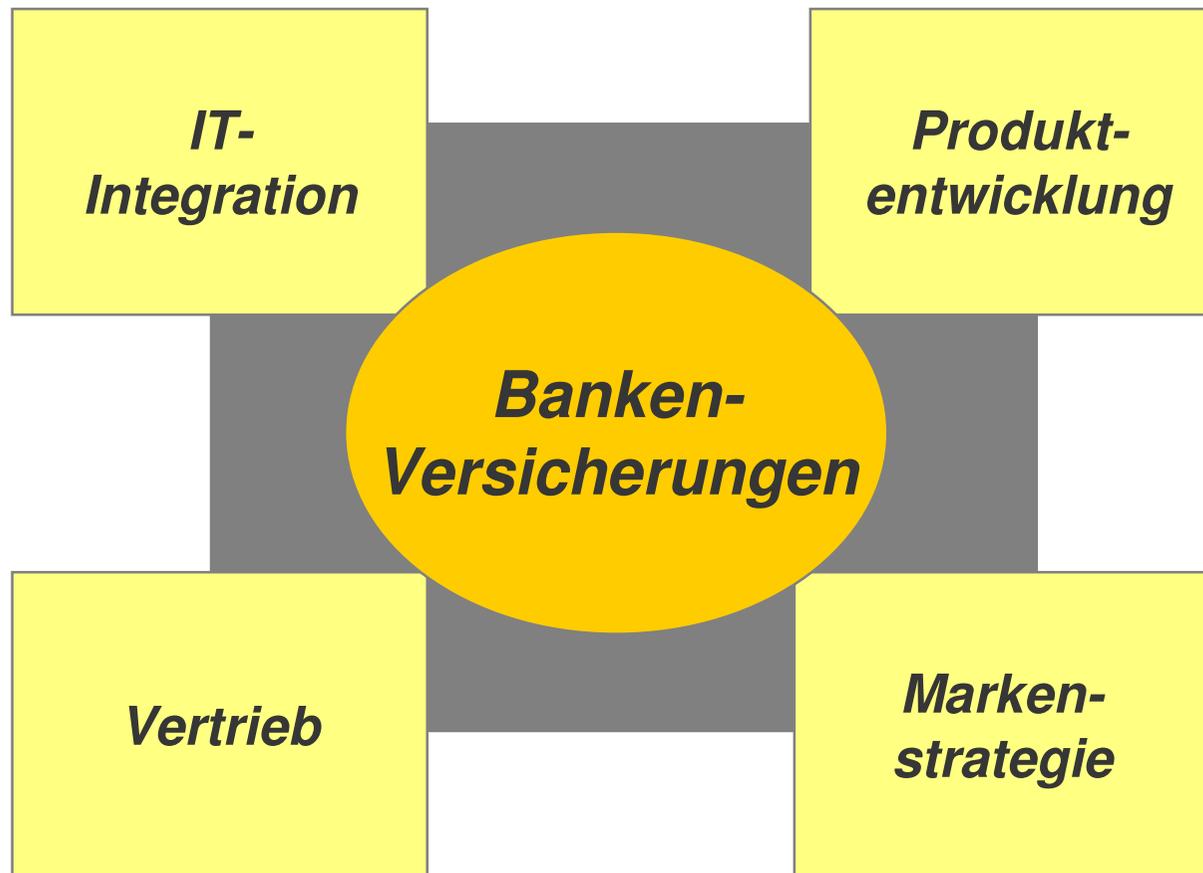
Nat.Ned.

Bevorzugte Banken-Versicherungen Partnerschaft

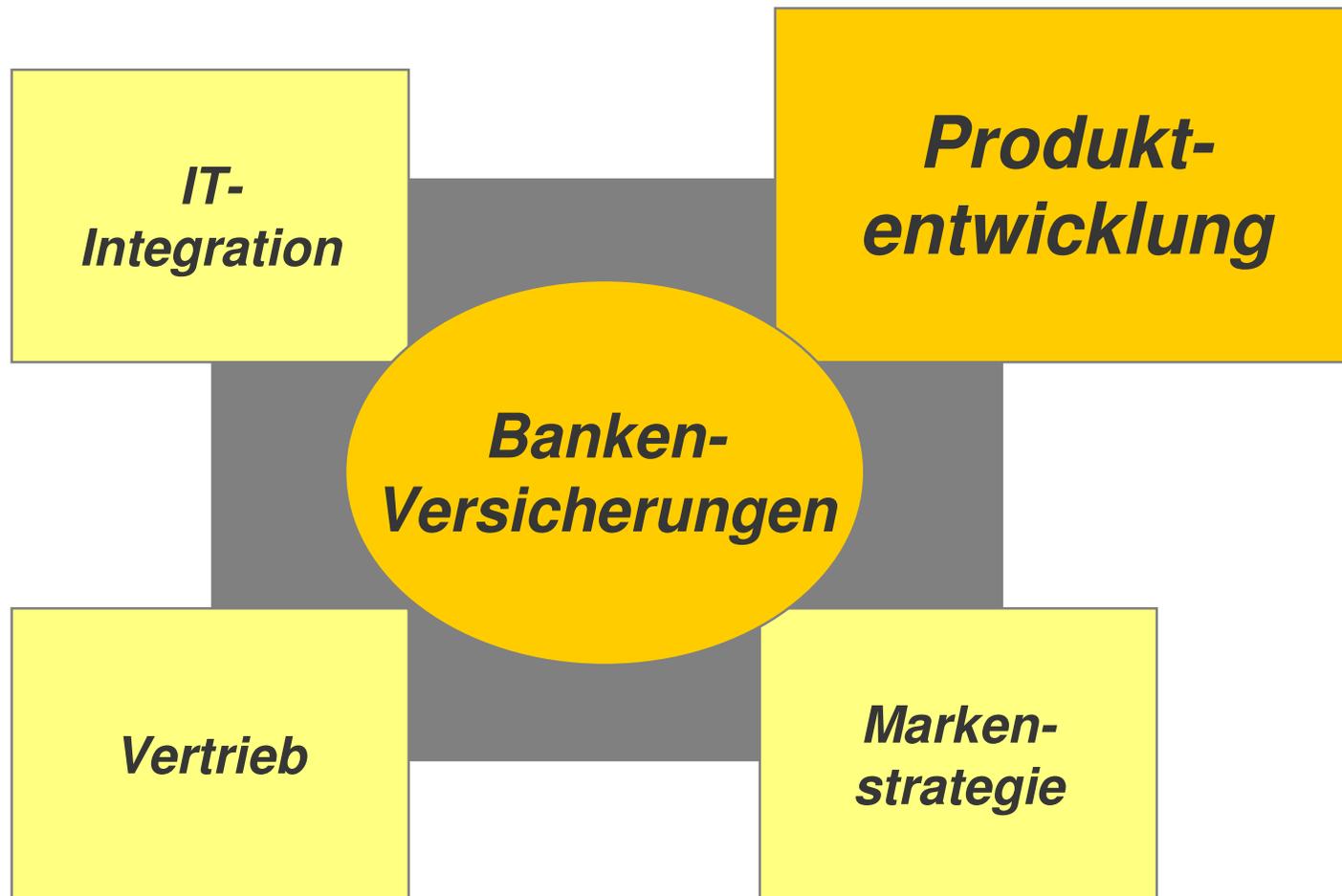
Vor-/Nachteile:

- 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



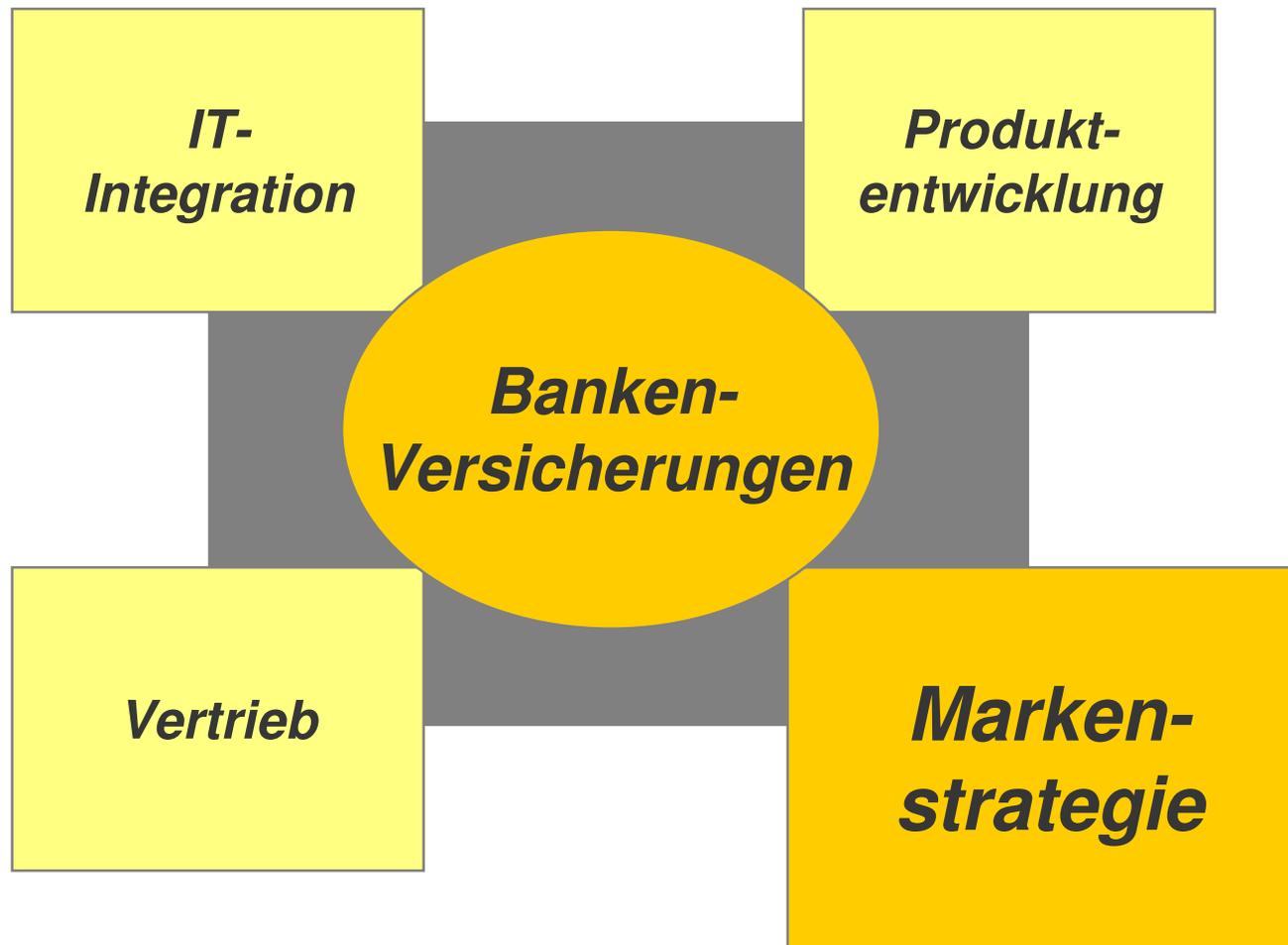
Produktbreite

- **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

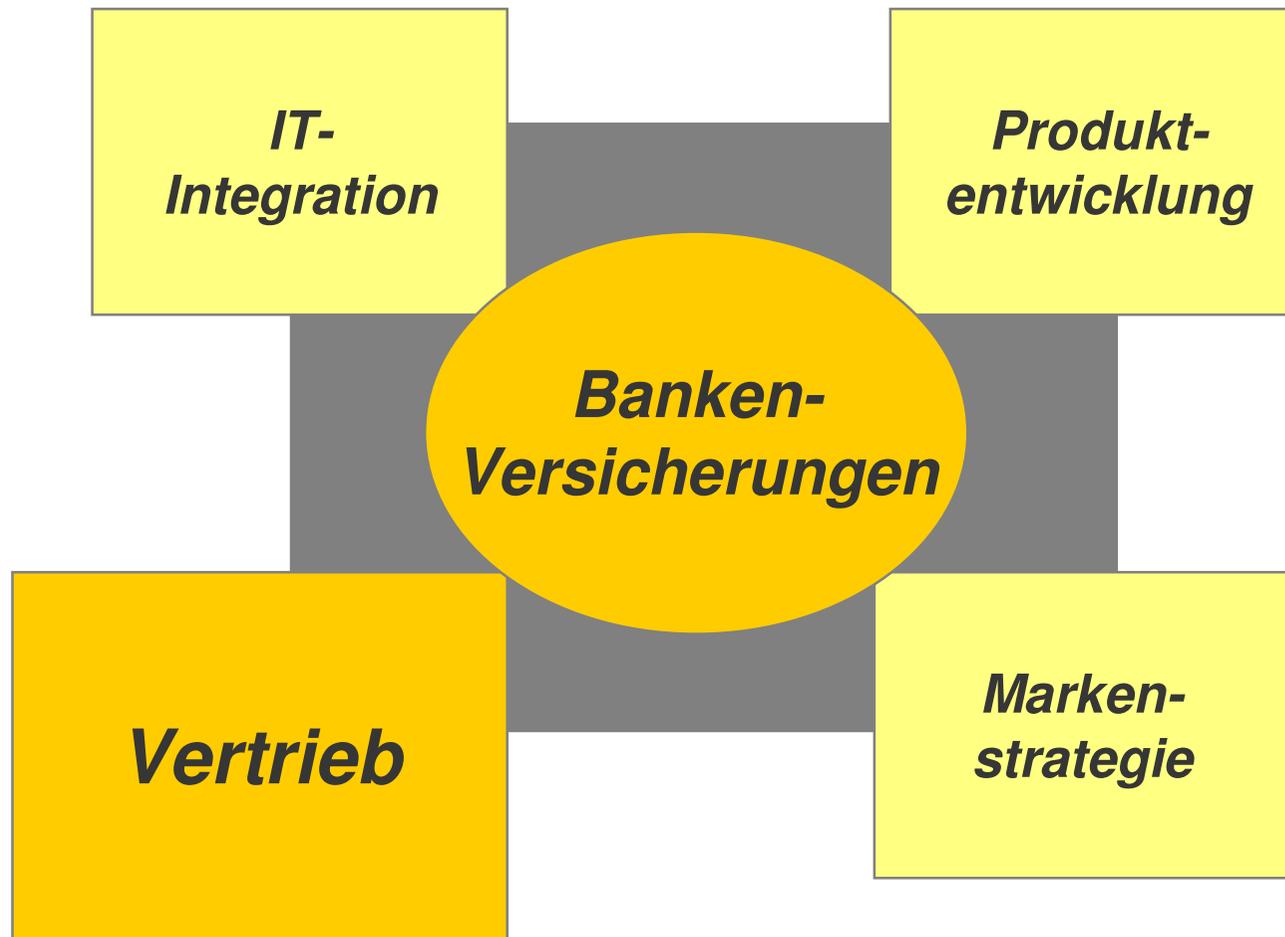


Markenstrategie

Vertrieb der Produkte entweder:

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

4 Erfolgsfaktoren



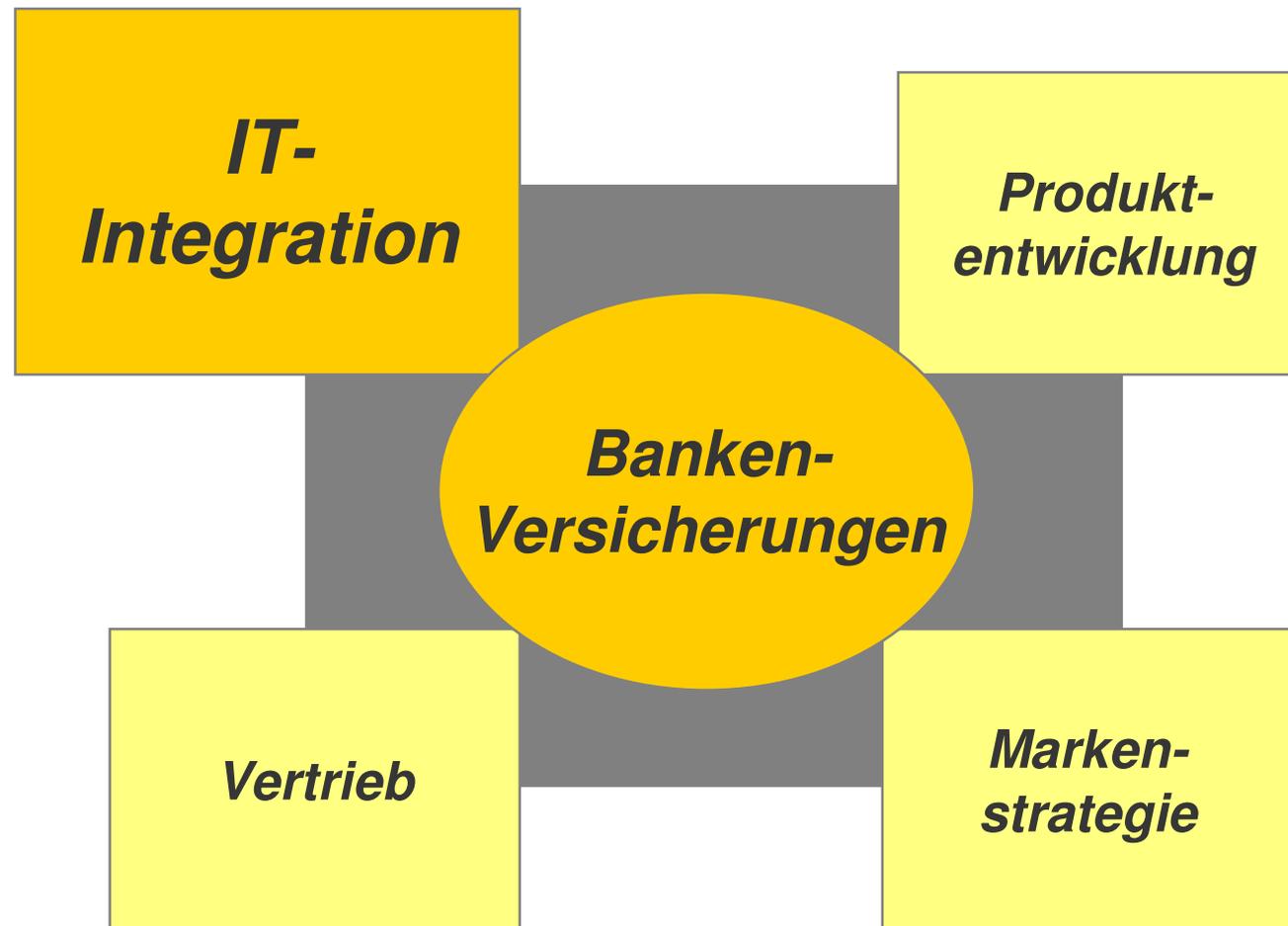
RI & UNIQA Kooperation

© Mannheimer AG Holding

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



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

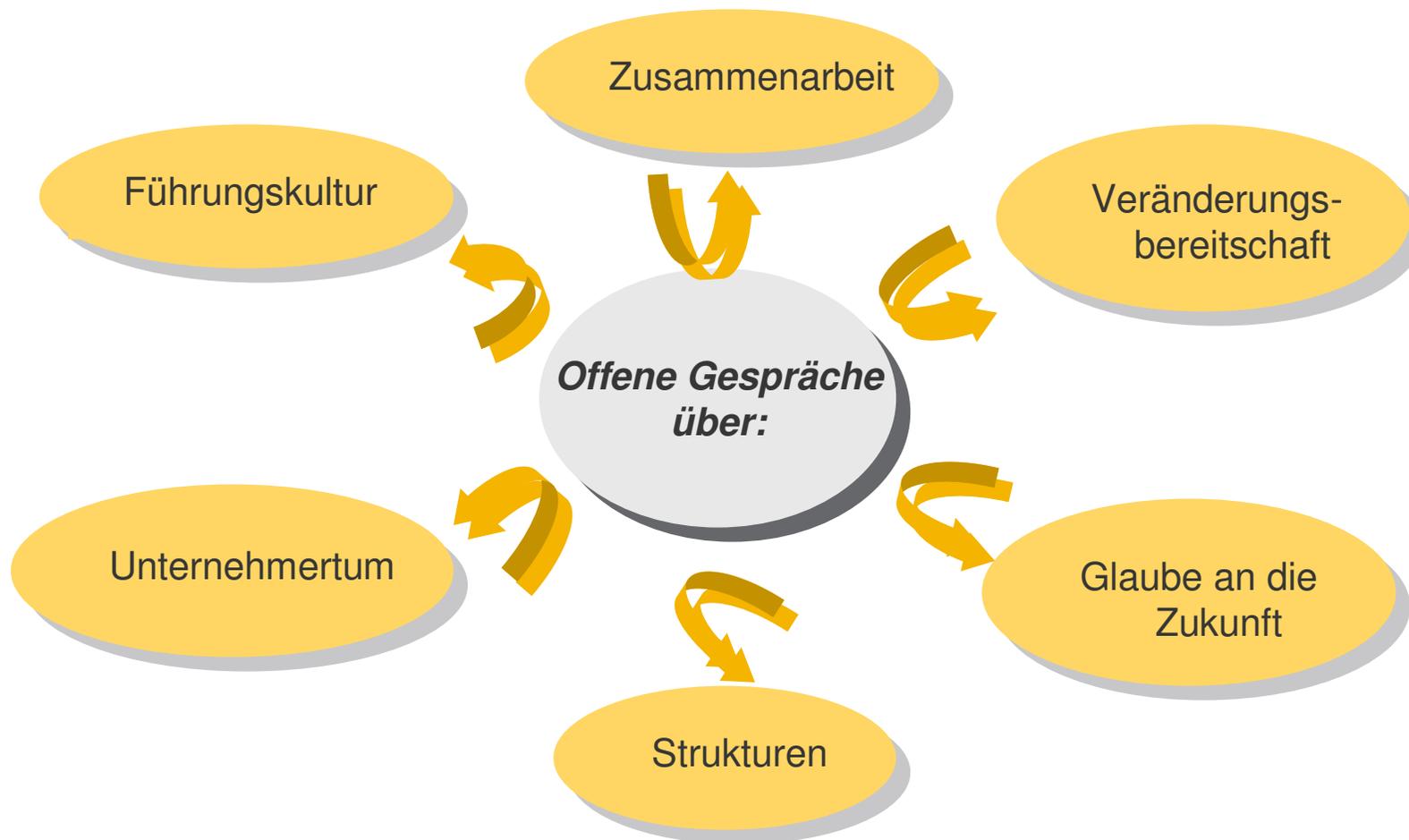
Der Start eines umfassenden Veränderungsprozesses...

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**

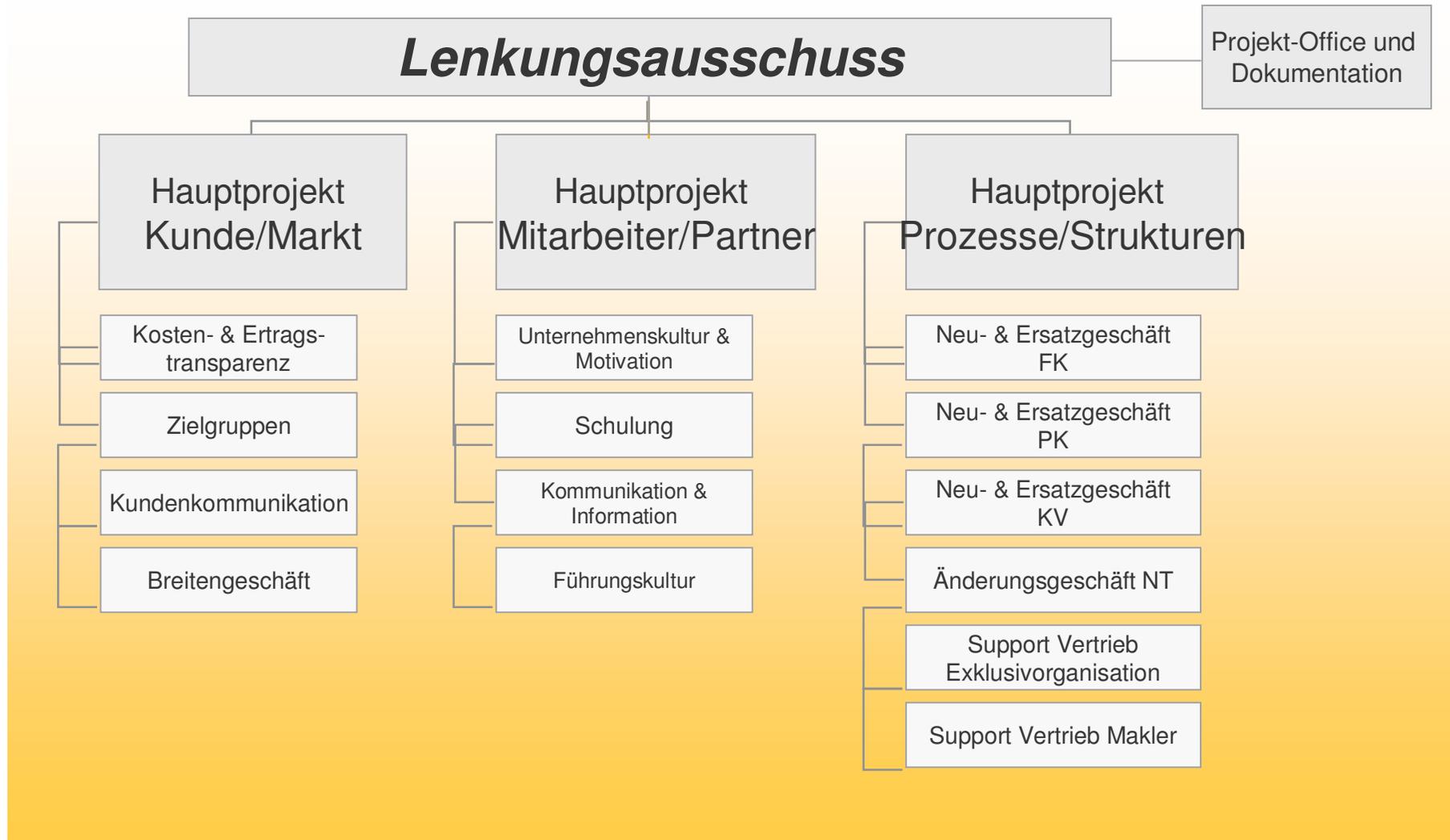


Start der Projektarbeit

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**

Mannheimer Intranet

Montag, der 18.09.2006

Erfolgsprogramm 2005

Die Teilnahme am Erfolgsprogramm stellt eine einzigartige Chance dar und bereitet trotz mancher Unwegsamkeit große Freude. In unserem Team...

Projekt-Teams

- Kunde/Markt
- Mitarbeiter/Partner
- Prozesse/Strukturen

Ihre Beteiligung

- Fragen an Sie!
- Zum Forum

Mannheimer Intranet

Montag, der 18.09.2006

Kosten- und Ertragstransparenz

Ziel: Untersuchung der Produkte der Mannheimer nach **Kosten und Ertrag** und Schaffung eines transparenten, dauerhaften Controlling Systems. Darauf aufbauend Erarbeitung von Empfehlungen zum Produktportfolio.

Unser TEAM:

Erfolgsprogramm 2005

Projekt Kunde / Markt

Teilprojekt Breitengeschäft

Abschlussbericht

Erfolgsprogramm 2005

Kunde/ Markt

aktueller status

Stand heute:

Die bei der breiten geschäftlichen Controlling-Systementwicklung erzielte Ergebnisse sind ein Meilenstein für die Mannheimer AG. Sie zeigen, dass die Controlling-Systeme der Mannheimer AG in der Lage sind, die Geschäftsprozesse der Mannheimer AG zu unterstützen und zu optimieren. Dies ist ein wichtiger Schritt in der Entwicklung der Mannheimer AG zu einem führenden Unternehmen in der Versicherungsbranche.

Produktqualität

Produktbewertung

Schadenabwicklung

Prämien

Immer im hohen Preissegment

Preispolitik zeitgemäß?

► **Unser Abschlussbericht**

► Das erweiterte Fachkonzept folgt in Kürze.

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)

Neue Nachrichten	Bezeichnung des Forums	Beschreibung	beiträge	antworten	WISB	Aktualisierung
Kunde/Markt						
	Krisen- und Ertragsparadoxie	Welchen Ertrag werden unsere Versicherungsprodukte ab und was verursacht die meisten Kosten? Fragen und Antworten können Sie hier lesen!	3	7	Mittwoch, 04. Juni 2008	
	Zielgruppen von heute und morgen	Diskussion über Zielgruppen von heute und morgen	16	55	Donnerstag, 16. Juni 2008	
	Kundenkommunikation	Beiträge zum Thema Kommunikation mit unseren Kunden	5	17	Freitag, 17. Juni 2008	
	Werbekampagne	Diskussionsbeiträge zum Thema Werbung/Kampagne	6	23	Freitag, 20. Juni 2008	
Mitarbeiter/Partner						
	Unternehmenskultur und Motivation	Beiträge zur Mannheimer Unternehmenskultur und zu Mitarbeitermaßnahmen für Mitarbeiter und Partner	6	43	Montag, 20. Juni 2008	
	Personalentwicklung und Schulung	Diskussionsbeiträge zu den Themen Personalentwicklung und Schulung	0	0	Freitag, 20. Juni 2008	
	Führerschaft	Beiträge zum Thema Führungskultur innerhalb der Mannheimer	3	12	Freitag, 20. Juni 2008	
	Information und Kommunikation	Beiträge zum Thema Information und Kommunikation in der Mannheimer	5	15	Dienstag, 24. Juni 2008	
Prozesse/Strukturen						
	Neu- und Ersatzgeschäft Einzelkunden	Prozess/Abläufe im Bereich Einzelkunden	1	2	Montag, 20. Juni 2008	
	Neu- und Ersatzgeschäft Privatkunden	Prozess/Abläufe im Bereich Privatkunden	4	8	Freitag, 27. Juni 2008	
	Neu- und Ersatzgeschäft Krankenversicherung	Prozess/Abläufe im Bereich Krankenversicherung	3	10	Montag, 20. Juni 2008	
	Kundenorganisation nachversicherungsmäßig	Prozess/Abläufe im Bereich nachversicherungsmäßig	4	17	Mittwoch, 23. Juni 2008	
	Support Vertrieb Etkläufe-Ginga	Diskussionsbeiträge zum Thema Zusammenbau/agenturpartner	7	26	Mittwoch, 23. Juni 2008	
	Support Vertrieb Makler	Diskussionsbeiträge zum Thema Makler	9	24	Donnerstag, 23. Juni 2008	
Allgemeines zum Erfolgsprogramm 2005						
	Ihre Verbesserungsvorschläge	Ihre Anregungen für eine erfolgreiche Mannheimer allgemein	7	28	Freitag, 17. Juni 2008	
	Ihre Fragen	Fragen und Antworten zu übergeordneten Themen des Erfolgsprogramms 2005	3	8	Mittwoch, 04. Juni 2008	
	DiskussionsFORUM	Anregungen, Fragen & Antworten, Kritik zum FORUM	11	39	Dienstag, 23. Juni 2008	
	Ihre Fragen an den VORSTAND!	Hier können Sie sich mit Ihren Anliegen direkt an den Vorstand wenden.	1	4	Dienstag, 07. Juni 2008	

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

Veränderung der KOMMUNIKATIONSKULTUR

- Fortführung des FORUMS und Nutzung zur Diskussion aktueller Themen

Neue Nachrichten	Bezeichnung des Forums	Beschreibung	beitr
Marken, Produkte und Markt			
	Anregungen, Ideen und Kritik zu Marken und Produkten	Ihre Meinung zu bestehenden und neuen Mannheimer Marken und Produkten	0
	"Marktflüster"	Informationen aus dem Versicherungsmarkt	0
AgenturPartner			
	Partnerassessent	Alles rund um den Agenturvertrag	0
	Technische Verkaufunterstützung	Fragen, Antworten und Tipps rund um H&M/SA/News/Online	0
	Internet	Fragen und Antworten rund um H&M/SA/News/Online, Agenturhomepage und www.mannheimer.de	0
MaklerPartner			
	Zusammenarbeit	Wie läuft gut und was gilt es zu optimieren?	0
	Anregungen, Ideen und Kritik zu Marken und Produkten	Ihre Meinung zu bestehenden und neuen Mannheimer Marken und Produkten	0
Projektarbeit			
	Mannheimer Projektportfolio	Ihre Anmerkungen und Ideen zu bestehenden und neuen Projekten	0
	Projekte und Maßnahmen aus dem Erfolgsprogramm 2005	Ihre Beiträge zum Thema Ergebnisse aus dem Erfolgsprogramm 2005	0
Allgemeines			
	Ihre Verbesserungsvorschläge	Ihre Anregungen für eine erfolgreiche Mannheimer allgemein	0
	Mannheimer Freizeitangebot	Plattform für gemeinsame Aktivitäten außerhalb der Mannheimer	0
	Was sind wir?	Erleben nebenbei: Was ist die Mannheimer Kultur?	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 ableitet.

Mit diesem
Die vom Ma
programmer

Alle Mit
und das Ge
Entscheidun

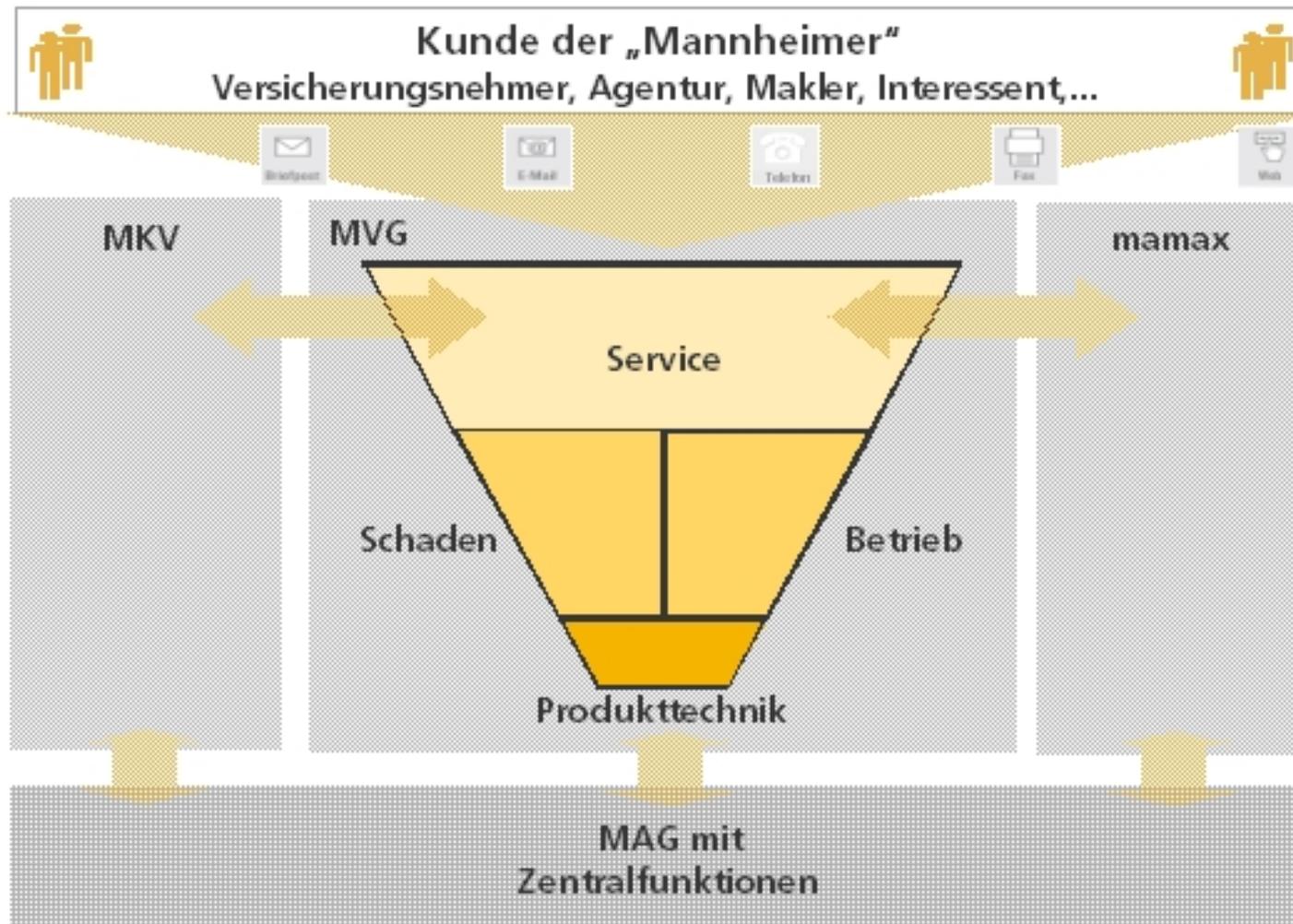
Alle Prozess
Kunden aus
und bezieht

Dieses Se
Grundlage

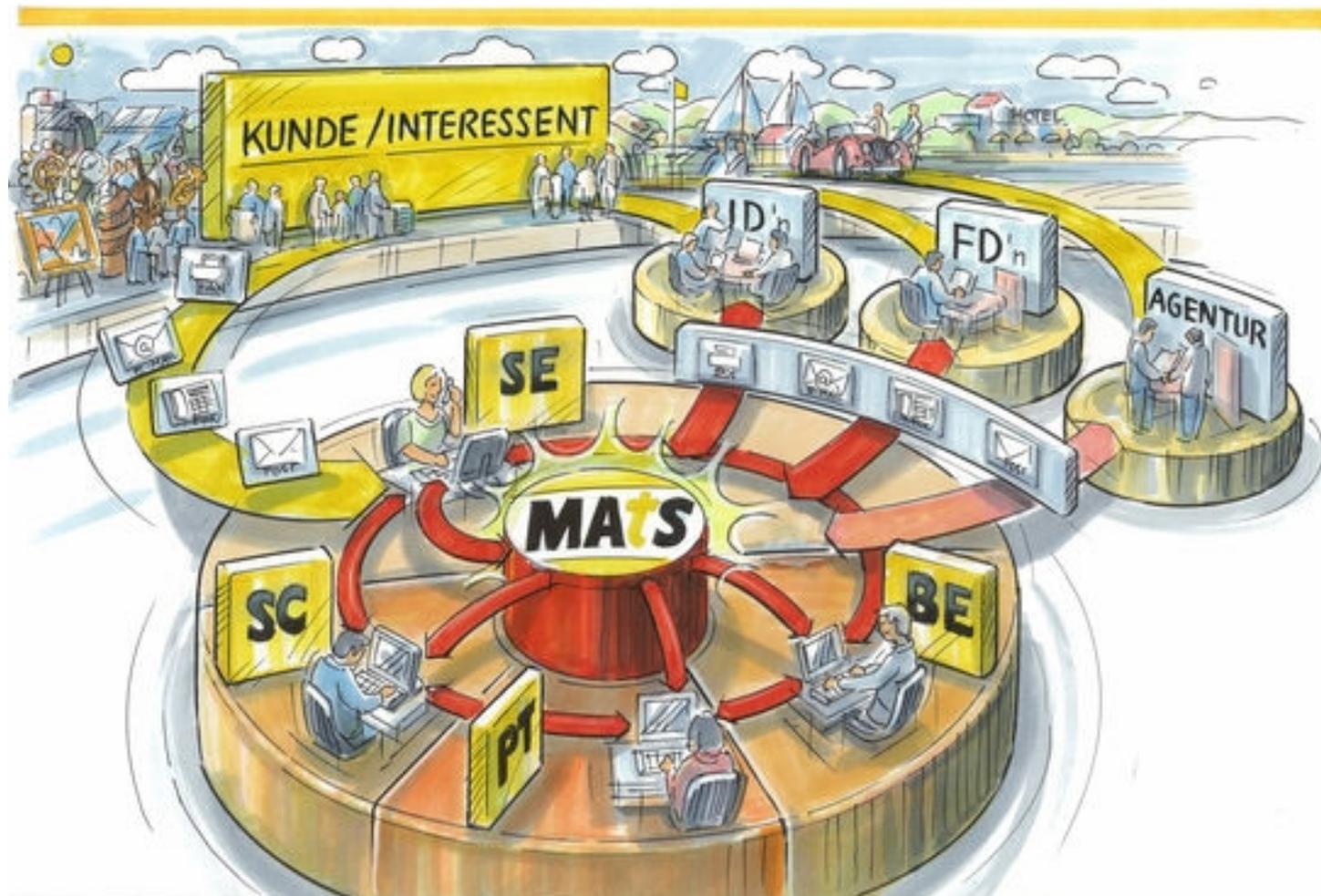
**Das Mannheimer Selbstverständnis ist
Richtschnur für das Handeln aller Mitarbeiter,
Führungskräfte und Partner.
Es bildet die Grundlage für alle abgeleiteten
strategischen Anforderungen.**



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.**