

Michael Doering, Braunschweig, und
Franz Arnold, Köln

Die Industrialisierung ist in aller Munde, vor allem dann, wenn es für kleinere und mittlere Unternehmen der Versicherungswirtschaft um die Überlebensfrage geht. Denn Fusionen sind darauf keineswegs die einzige, wahrscheinlich nicht einmal die beste Antwort. Am Beispiel der Öffentlichen Braunschweig zeigen die Autoren Strategien, die auf die Aufgaben der Industrialisierung ausgerichtet sind und den Weg für intelligente Lösungen öffnen.

Die Industrialisierung der Versicherungswirtschaft ist inzwischen zur Gewissheit geworden. Die Macht dieses Entwicklungsprozesses ergibt sich aus der Vielzahl zum Wandel drängender Einflüsse und noch mehr aus der Dynamik wesentlicher Treiber. Die Informationstechnologie sehen wir als Mega-Treiber, weil die Fortschritte auf den Gebieten Rechengeschwindigkeit, Speicherkapazität und Datenübertragung in diesem Jahrzehnt ein Niveau erreicht haben, das die Industrialisierung unserer Branche erzwingt.

Die Herausforderung liegt für unsere Branche darin, diese Möglichkeiten der Informationstechnologie auszuschöpfen. Sicher ist dabei, dass täglich Wettbewerber einzelne Optionen realisieren, und so wird die Nutzung der Technologie permanent vorangetrieben und der Wandel der Branche erzwungen. Kunden, Wettbewerber, Gesetzgeber und Medien sind als weitere Treiber zu sehen, die im Prozess der Industrialisierung zusätzliche Dynamik auslösen.

Erkenntnisstand und unternehmerische Antwort

Diese Entwicklung ist inzwischen erkannt und in der Diskussion unserer Branche präsent. Ein Beispiel dafür ist der in dieser Zeitschrift (VW 20/2007 S. 1687) erschienene Artikel „Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand“ von Thomas Doerr und Tansu Yolacaner, in dem durch die Vielzahl der angesprochenen Herausforderungen, Ansätze und Trends deutlich wird, wie tiefgreifend der Wandel ist. So lässt sich sagen, dass inzwischen die Tatsache der Industrialisierung unstrittig ist. Kontrovers ist stattdessen die Interpretation dieses Prozesses. Folglich sind auch die Konsequenzen unterschiedlich, die gezogen werden. So reicht das Spektrum der zu beobachtenden Strategien von forciertem Kostensparen in alten Strukturen über partielle Neuausrichtungen bis hin zur Suche nach grundlegenden Antworten.

Gefährdung und Chancen

Mit 345 Millionen Euro Beiträgen hat die Öffentliche Versicherung, Braunschweig, eine Größenordnung, die im Rahmen der gängigen Diskussion zur Industrialisierung wenig Zukunftspotenzial zu haben scheint. Der Trend

Zukunft durch Unternehmenstransformation

Industrialisierung durch Differenzierung des Geschäftssystems erfolgreich nutzen

geht zu größeren Einheiten, mit denen Skaleneffekte genutzt werden sollen und die den großen Investitionsbedarf leichter verkraften lassen. Daher gilt das Unternehmen sicherlich bei oberflächlicher Betrachtung als Übernahmekandidat. Allein die Größe des Unternehmens lässt fragen, wie hier Industrialisierung geschehen kann. Mit Übernahmen und Fusionen wollen viele der Entwicklung begegnen, weil sie Größe als Erfolgsfaktor industrialisierter Unternehmen ansehen. Darüber hinaus kann man die Beschränkung auf das regionale Geschäftsgebiet als Nachteil ansehen. Die ungewöhnlich hohen Marktanteile in der Region von teilweise über 50 Prozent werden in dieser Betrachtungsweise zu einem weiteren Handicap, weil damit die Wachstumschancen eingeschränkt erscheinen.

Sieht man sich jedoch die Ergebnisse des Unternehmens in den vergangenen Jahren an, dann scheinen diese Standardinterpretationen zu kurz zu greifen. Viele Kennzahlen sind deutlich überdurchschnittlich und zeigen, dass die Unternehmensgröße allein nicht maßgeblich ist, um in dieser Phase unserer Branche zu bestehen. Mit einer mehr als 250-jährigen Unternehmensgeschichte, mit der starken gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Verankerung in der Region und einer dementsprechend stark ausgebildeten Marke ist die Öffentliche ein Unternehmen, das im regionalen Markt einen hohen Stellenwert hat und sich sehr positiv entwickelt.

Die Öffentliche ist in ihrem Geschäftsgebiet unstrittig Marktführer. Die erfolgreiche, wachsende Ausschließlichkeitsorganisation verwirklicht täglich eine vitale Kundennähe. Der ungestützte Bekanntheitsgrad beträgt in der Region 57 Prozent, ein Indiz für die hervorragende Stellung des Unternehmens im Markt. Seit Jahren unterzieht sich das Unternehmen dem Assekurata-Rating und erzielt dabei her-

vorragende Werte. Im MAP-Report 11/07 wurden Platz 6 und wieder die Wertung mmm erreicht. Jüngst wurde das Riester-Produkt der Öffentlichen im Finanztest wegen des überragenden Anlageerfolgs im bundesweiten Vergleich auf Platz 6 eingestuft und es schneidet damit als bestes der öffentlichen Versicherer ab.

Die Zusammenarbeit mit der Braunschweigischen Landessparkasse bietet darüber hinaus vielfältige Optionen, die Versorgung der Kunden mit einem starken Partner abzurunden. Darüber hinaus bietet die Zusammenarbeit mit Maklern noch großes Entwicklungspotenzial. Ohne Zweifel verfügt das Unternehmen über Erfolgspotenziale, die eine leichtfertige Aufgabe der unternehmerischen Selbstständigkeit fragwürdig erscheinen lassen. Solange der Gesamterfolg überdurchschnittlich ist und solange zugleich auf vielen Gebieten beachtliche Erfolge zu verzeichnen sind, scheint die unternehmerische Antwort die bessere zu sein.

Erst Konzeption, dann Unternehmensentwicklung

Der Vorstand hat das Unternehmen in der Vergangenheit im Bewusstsein der Gefährdungen kontinuierlich entwickelt und modernisiert. Bereits im Jahr 2000 wurde mit der Formulierung von Grundsatzpositionen und der Ausarbeitung einer Unternehmensentwicklungskonzeption die Entwicklung des Unternehmens ausgerichtet und systematisch vorangetrieben.

Die Zuspitzung der Tendenzen zur Industrialisierung war in den vergangenen Jahren erneut Anlass, sich mit der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens auseinanderzusetzen und nach Antworten auf die vorherrschenden Entwicklungen zu suchen. Gerade die Größenordnung des Unternehmens und die Verantwortung im regionalen Markt erzwingen zukunftsorientiertes Han-

deln. Mit einer systematischen Analyse der Marktsituation, der Unternehmenslage und der gegebenen Optionen wurde die Grundlage für eine weitere Phase der Unternehmensentwicklung geschaffen. Die Erkenntnis, dass die Industrialisierung neue Antworten erfordert, führte zu einem ausgeprägt methodischen Vorgehen, zu strategischer Planung des Entwicklungsprozesses und zur Nutzung externer Unterstützung.

Analysebedarf

Die Auseinandersetzung mit den heute zu verzeichnenden Entwicklungen ging von der Einschätzung aus, dass die Industrialisierung der Versicherungswirtschaft stattfindet und dass dies dem Muster folgt, das auch in anderen Branchen wahrzunehmen ist. Denn das enorme Potenzial der Informationstechnologie eröffnet für Datenverarbeitung Innovationsmöglichkeiten, die denen in der produzierenden Industrie vergleichbar sind.

Industrialisierung geht in allen bislang bekannten Fällen mit sinkender Produktrentabilität und steigender Wertschöpfung in kundennahen Bereichen einher. Das Produkt wird hoch rationalisiert hergestellt und erlaubt nur noch kleine Margen, während die Vermarktung und alle damit verbundenen Prozesse – von der Produktentwicklung bis zum Vertrieb – tendenziell steigende Ertragschancen bieten.

Seit Jahren haben wir in vielen Sparten mit sinkenden Prämien zu kämpfen und kaum ein Unternehmen konnte im langen Trend verhindern, dass die Erträge aus dem Versicherungsgeschäft sinken. Zugleich sehen wir, dass z.B. Vertriebsgesellschaften Wachstum generieren und prosperierende ertragreiche Unternehmen sind.

Wachsende Komplexität des Versicherungsgeschäfts

Ein weiteres, für uns richtungsweisendes Phänomen ist die wachsende Komplexität des Versicherungsgeschäfts. Die Diversifizierung im Produktbereich, die Veränderung der Risikozusammenhänge, der zunehmend dynamische Wettbewerb, die rechtlichen Veränderungen und nicht zuletzt der technologische Wandel zählen zu den Ursachen, die die unternehmerische Steuerung schwieriger machen. In allen Bereichen verzeichnen wir wachsenden Bedarf an spezialisiertem Know-how und die Unternehmensleitung ist immer häufiger gezwungen, sich auf Experten zu stützen. Das macht Entscheidungsprozesse komplizierter, langwieriger und zugleich auch risikoreicher.

Diese Entwicklung erzwingt Veränderungen in der Zusammenarbeit mit dem mittleren Management. Es müssen Wege gesucht werden, die für Teilbereiche zuständigen und dort kundigen Führungskräfte stärker in die Verantwort-

ung für den Unternehmenserfolg einzubinden, um die Komplexität der Entscheidungsfindung für die Unternehmensleitung zu reduzieren.

Differenzierungsgebot

Der erlebten Zunahme von Komplexität steht auf der anderen Seite die Beobachtung gegenüber, dass die Wertschöpfungskette im Prozess der Industrialisierung zergliedert bzw. differenziert wird und dass dabei die einzelnen Komponenten der Kette spezifischer gestaltet werden. Dieser Trend bedeutet für uns, danach zu fragen, welche Bereiche des Unternehmens als eigenständig gestaltbare Bereiche zu sehen sind, und durch diese eigenständige Gestaltung Optimierungen möglich zu machen.

Mit dieser Haltung wurden sehr verschiedene Bereiche auf neue Wege geführt. Beispielhaft sind auf der einen Seite die herkömmliche Verwaltung – heute als selbstständige Facility-Management Gesellschaft etabliert – und auf der anderen Seite das Asset-Management zu nennen.

Die sinnvolle Zergliederung des Unternehmens stellte sich somit früh als ein Ansatz heraus, den Herausforderungen der Industrialisierung zu begegnen. Dabei steht man dann aber vor der neuen Frage, welche Themen in welcher Form und in welchem Maße verselbstständigt werden sollten.

Ein weiteres Ergebnis der Analyse war die Feststellung, dass im Bereich der Durchführung des Versicherungsgeschäfts – vom Antrag über die Vertragsverwaltung bis zur Schadenregulierung und bis zum Leistungsbereich – die Industrialisierung in engerem Sinne stattfinden wird. Hier gibt es weitreichende Möglichkeiten, Informationstechnologie neu zu nutzen, hier sind Standardisierung und Modularisierung gefordert und hier liegen enorme Rationalisierungspotenziale.

Professionalisierung

Zu den wesentlichen Erkenntnissen der Analyse zählt schließlich die Herausforderung, das Versicherungsgeschäft im Zuge der Industrialisierung noch professioneller zu betreiben und insbesondere dem Kunden eine bessere Beratung, mehr Komfort und zuverlässige Dienstleistungen zu bieten. Diese Professionalisierung erzwingt zum einen der Markt: Im Wettbewerb allein mit Prämienreduzierung bestehen zu wollen, ist aussichtslos. Dies reicht nicht, um die Kunden zu überzeugen und es gefährdet schon mittelfristig die Ertragsaussichten des Unternehmens.

Die Professionalisierung legt sich aber auch nahe, wenn man die Implikationen des Industrialisierungsprozesses wahrnimmt; denn IT, Kommunikationstechnologie, Standardisierung und Modularisierung eröffnen bisher

nicht geahnte Möglichkeiten der Innovationen, die dem Kunden Nutzen bringen und das Versicherungsgeschäft intelligenter machen.

Unternehmenstransformation und unternehmerische Positionierung

Die Analyse der Unternehmenssituation, der zu beobachtenden Marktentwicklung und nicht zuletzt des Phänomens Industrialisierung führte zu einer neuen unternehmerischen Positionierung des Vorstands der Öffentlichen Versicherung Braunschweig. Diese schrieb zunächst fest, den Wandel des Unternehmens offensiv zu gestalten. Damit wurde klargestellt, dass auf die Industrialisierung nicht reagiert werden sollte, indem auftauchende Probleme mit ad-hoc-Konzepten beantwortet werden, sondern es soll die Industrialisierung des eigenen Unternehmens mit Initiative offensiv gestaltet werden.

Für diese offensive Gestaltung weist die zweite Feststellung den Weg: Das heute gegebene, das ganze Unternehmen umfassende Geschäftssystem soll differenziert werden. Das bedeutet danach zu suchen, welche Geschäftsgegenstände gesondert und zu eigenständigen Geschäftssystemen ausgebaut werden könnten.

Diese Aufgliederung ist die Basis, um den dritten wesentlichen unternehmerischen Anspruch zu erfüllen: die Kapitalallokation zu optimieren. Konsequenterweise soll daran gearbeitet werden, nichts im Unternehmen zu tun, das für sich allein betrachtet unwirtschaftlich ist.

Strategische Leitlinien

Um diese unternehmerische Positionierung umzusetzen, wurden dann strategische Leitlinien erarbeitet. Auch dies sah der Vorstand als seine spezifische Aufgabe, weil mit diesen Leitlinien vorgezeichnet wurde, in welche Richtung die weitere Unternehmensentwicklung gehen sollte. Diese Vorklärung war wichtig, weil es von vorneherein erklärtes Ziel war, die Führungskräfte und kompetente Mitarbeiter an der Gestaltung der weiteren Unternehmensentwicklung zu beteiligen. Die Aufgliederung des Geschäftssystems in unterschiedliche Geschäftssysteme sollte mit der Übertragung unternehmerischer Verantwortung an Führungskräfte einhergehen.

Die in den Bereichen kompetenten Führungskräfte sollen künftig ihre Aufgaben mit unternehmerischem Handlungsspielraum wahrnehmen. So wird nicht nur ein spezifisches Geschäftssystem ausgebildet und damit die Marktfähigkeit dieses Bereichs optimiert, sondern durch die unternehmerische Führung seitens der Kundigen entsteht unternehmerische Dynamik in der Entwicklung dieser Bereiche.

Unternehmensprogramm Öffentliche 21

Die unternehmerische Positionierung mit den die Entwicklung deutlicher vorzeichnenden strategischen Leitlinien mündete in das Programm Öffentliche 21. Dieses Programm hat den Zweck, die Transformation des Unternehmens von einem herkömmlichen Versicherungsunternehmen zu einem zukunftsfähigen Unternehmen der industrialisierten Versicherungswirtschaft zu wandeln. Der Begriff Transformation kennzeichnet dabei die Absicht, nicht nur Teile des Unternehmens zu optimieren, sondern das ganze Unternehmen im Lichte der industriellen Herausforderung neu auszurichten, das Unternehmen gewissermaßen von einer Raupe zum Schmetterling zu wandeln. Aspekte dieser Veränderung sind

- Professionalisierung des Vertriebs
- Industrialisierung der Fertigung
- Verselbstständigung des Produktgebers
- forciertes Einsatz der Informationstechnologie
- Abbau unwirtschaftlicher Aktivitäten
- Ausbau renditestarker Bereiche
- Delegation unternehmerischer Verantwortung
- Neudefinition des Unternehmenszwecks im Ganzen
- Rollenwandel für alle Führungskräfte
- Aufgabenwandel für alle Mitarbeiter.

So soll das Gesamtunternehmen in Teilen und im Ganzen gewandelt werden – und das Programm Öffentliche 21 beschreibt dafür die Richtung, den Weg und die Methoden.

Geschäftsprogramme und neue Geschäftssysteme

Das Geschäftssystem „Versicherung“ erzeugt Geschäftserfolg (Ertrag, Rendite) aus der Übernahme von Risiken und der Durchführung aller damit verbundenen Prozesse: Produktentwicklung, Vermarktung, Vertragsabschluss und Vertragsführung, Schadenregulierung und Leistung sowie Kapitalanlage. Dabei werden auch alle dazu dienenden Systemfunktionen (Informatik, Marketing, Personal usw.) und alle erforderlichen Dienste (Verwaltung, Kantine, Erstellung von Geschäftsberichten usw.) in der Regel im Unternehmen dargestellt. Der Aufwand dafür wird durch die Erfüllung des Geschäftszwecks (Risikoübernahme) abgedeckt. Dabei werden diese Aktivitäten meist nicht einer unternehmerisch motivierten Wirtschaftlichkeitsanalyse unterzogen.

Die Differenzierung des Geschäftssystems Versicherung zielt darauf, die Aktivitäten zu identifizieren, zu sondern und als eigenständiges Geschäftssystem zu betreiben, die durch das ihnen innewohnende Geschäftspotenzial Gegen-

stand unternehmerischen Handelns sein können. Im Unternehmensprogramm Öffentliche 21 wurden zunächst drei Geschäftsprogramme definiert und auf den Weg gebracht, von denen erwartet wird, dass sie unternehmerisch eigenständig erfolgreicher sein werden als zuvor integriert.

Aufgaben als Produktgeber

Der Produktgeber greift den Unternehmenszweck des Versicherungsunternehmens auf und fungiert als Risikoträger, entwickelt Produkte, vermarktet diese und steuert die Durchführung. Das Geschäftssystem Produktgeber umfasst nicht mehr die Aktivitäten Vertrieb sowie Vertragsverwaltung und Schadenregulierung. Die Kapitalanlage wurde zunächst als Teil des Produktgebers eingerichtet; die Option, diese auch als Geschäftssystem zu verselbstständigen wurde zurückgestellt.

Diese Verselbstständigung als Geschäftsprogramm erlaubt es dem Produktgeber, in seiner Produktpolitik, im Underwriting und beim Vertrieb konsequenter rendite- und wertorientiert vorzugehen. Von der unmittelbaren Verpflichtung entbunden, ein marktgerechtes Produktangebot für den Vertrieb des Unternehmens sicherzustellen und alle speziellen Anforderungen des Vertriebs zu erfüllen, kann der Produktgeber seine Produktpolitik an der Optimierung des Portefeuilles, an der Steuerung des Risikos und an der Optimierung seiner Erträge ausrichten.

Der Vertrieb des Unternehmens fungiert im Verhältnis zum Produktgeber wie die externen Partner anderer Vertriebswege. Der Produktgeber wird seine Beziehung zu diesem Vertrieb wirtschaftlich gestalten und dadurch Handlungsoptionen gewinnen. Er ist jetzt besser in der Lage, durch die Nutzung verschiedener Vertriebswege seine eigene Produktpolitik im Markt erfolgreich umzusetzen.

Mehr Handlungsoptionen für den Fertiger

Als Fertiger bezeichnen wir den Vertragservice, die Schadenregulierung, Leistung und die Kundenkommunikation, so weit diese bestehende Verträge betrifft. Diese Funktionen werden vom Produktgeber getrennt als Geschäftsgegenstand organisiert. Dies eröffnet Handlungsoptionen für Prozessoptimierung, IT-Einsatz und Personalpolitik. Dies führt andererseits zum Zwang, diese Dienstleistungen (Vertrag, Schaden, Kommunikation) wirtschaftlich und wettbewerbsfähig zu erbringen.

Das bedeutet, dass sich mittelfristig das Spektrum der Aktivitäten verändern wird: Es wird Aktivitäten geben, die ausgelagert von günstigeren Anbietern eingekauft werden, und es wird Aktivitäten geben, die so erfolgreich praktiziert werden, dass es hier gelingt, Dritt-

marktgeschäft zu realisieren. Der Fertiger wird durch die Verselbstständigung und die konsequent wirtschaftliche Ausrichtung seiner Aktivitäten befähigt und gezwungen, seine Prozesse zu optimieren und die Möglichkeiten der IT auszuschöpfen.

Mit der Entscheidung für den Partner SAP und für die Nutzung von Standard-Software in Betrieb und Schaden hat sich das Unternehmen den Zugang zu modernen IT-Lösungen und zu einer kontinuierlichen Optimierung seiner Anwendungen geschaffen. Mit dieser Positionierung ist die Öffentliche in der Lage, kurzfristig für andere Versicherungen Dienstleistungen im Bereich der Fertigung anzubieten. Dafür werden die Qualität der Dienstleistung und die zugleich günstigen Preise einen Markt schaffen. Darüber hinaus wird die Bereitschaft zur Auslagerung von eigenen Prozesskomponenten an andere Versicherer die Türen für zukunftsweisende Kooperationen öffnen.

Finanzdienstleister ist der Vertrieb

Als Finanzdienstleister bezeichnen wir den als eigenständiges Geschäftssystem organisierten Vertrieb. Der Vertrieb des Versicherers ist die Aktivität, die im Lichte der Industrialisierung das meiste Zukunftspotenzial hat; denn die Industrialisierung führt zur Ausweitung von Beratung, Betreuung und Service – gestaltet als einträgliche Dienstleistung für die Kunden.

Durch die Einrichtung als Geschäftsprogramm wird der Ausschließlichkeitsorganisation die Chance eröffnet, im (System-)Wettbewerb mit den inzwischen entstandenen alternativen Vertriebsformen zu bestehen und sich selbst unternehmerisch zu verhalten und zu entwickeln. Produktangebot, Kundenansprache, Beratungsinhalte, Verkaufsförderung, Vergütung usw. richten sich dabei nicht mehr primär nach dem im Unternehmen verfügbaren Produktangebot sowie nach den von der Sparte inspirierten Vertriebszielen, sondern in erster Linie danach, wie die Kunden gewonnen, überzeugt und gebunden werden können.

Das dichte Netz selbstständiger Agenturen mit tiefer Markteindringung bietet der Öffentlichen dabei große Chancen. Mit der Braunschweigischen Landessparkasse als Partner vor Ort und eingebettet in den öffentlich-rechtlichen Verbund ist der Finanzdienstleister Öffentliche in der Lage, seine Kunden mit allem auf hohem Qualitätsniveau zu versorgen, was für eine umfassende Finanzdienstleistung wichtig ist.

Changemanagement

Changemanagement zielt darauf, neue Ziele der Unternehmenspolitik wirksam im Unternehmen – und das heißt schließlich an allen

Arbeitsplätzen – umzusetzen. Im Programm Öffentliche 21 – wie überhaupt in der Industrialisierung – ist deshalb Changemanagement verlangt, weil dieser Prozess Arbeitsplätze abbaut, neue Arbeitsplätze schafft und an weiter bestehenden Arbeitsplätzen die Aufgaben und damit die Anforderungen ändert. Diese Veränderung lässt sich nicht per Verkündung verwirklichen. Damit die Transformation des Unternehmens gelingt, muss der Veränderungsprozess geplant, sinnvoll gestaltet und methodisch durchgeführt werden.

Führungskräfte-Entwicklung, Leitbild für Arbeit, Zusammenarbeit und Führung

Changemanagement ist eine konzeptionelle Aufgabe. Aber das, was konzipiert und geplant wird, muss in erster Linie von den Führungskräften umgesetzt werden. Die Führungskräfte sind die prädestinierten Change-Agents. Deshalb war in der Öffentlichen der erste Schritt der Unternehmenstransformation eine umfassende Maßnahme zur Führungskräfte-Entwicklung. Die Durchführung von Personal-Entwicklungs-Seminaren war für die Führungskräfte das Signal, dass ein neuer Abschnitt der Unternehmensgeschichte beginnt und dass sie sich darauf persönlich vorbereiten müssen.

Um die Industrialisierung zu bewältigen, müssen sich alle im Unternehmen auf neue Anforderungen und auf einen neuen Arbeitsalltag einstellen. Noch wichtiger ist, das Verständnis von Arbeit der Dynamik des sich wandelnden Markts anzupassen. Darüber hinaus müssen neue Formen der Zusammenarbeit praktiziert

werden. Die Führungskräfte sollen diese Entwicklung unterstützen – und sie müssen ihre Führungsarbeit der Unternehmensentwicklung anpassen. Deshalb wurde ein Leitbild für Arbeit, Zusammenarbeit und Führung entwickelt, kommuniziert und umgesetzt. Dieses Leitbild stellt die Eigenständigkeit des Mitarbeiters bei der Wahrnehmung seiner persönlichen Verantwortung in den Mittelpunkt; denn sowohl zur Bewältigung des Wandels als auch zum Erfolg im künftigen Markt sind selbstbewusste, eigenständige und verantwortlich handelnde Mitarbeiter wichtig.

Transformationsplanung

Nach der grundsätzlichen Entscheidung für das Programm Öffentliche 21 schloss sich die Transformationsplanung an: Eine Programmphase, in der für die drei Geschäftsprogramme Unternehmenszwecke, Ziele und Strategien zum Aufbau entwickelt wurden. Parallel wurde die künftige Funktion des Gesamtunternehmens und der Beitrag der Systembereiche definiert. Diese Transformationsplanung lieferte die Maßnahmenplanung zur Entwicklung der drei neu definierten Geschäftsprogramme. Zugleich wurde die damit verbundene Reorganisation des Unternehmens geplant: Die Zusammenführung aller Funktionen in den drei Organisationsseinheiten, die künftig als Geschäftsprogramme operieren – und die Auslagerung von Funktionen, die nicht unmittelbar zum Geschäftssystem der Geschäftsprogramme beitragen.

Um die Mitarbeiter und die Vertriebspartner des Unternehmens über Ziele, Zweck und Weg des Programms Öffentliche 21 zu infor-

mieren und um allen für die nächsten Jahre eine deutliche Orientierung zu geben, wurde der Kompass Öffentliche 21 erarbeitet. Diese zusammenfassende Darstellung der Ziele, der Motive und der Strategien des Programms Öffentliche 21 stellt alles das anschaulich dar, was für jeden im Unternehmen in den nächsten Jahren von Bedeutung ist. In vier Leitsätzen werden die wichtigsten Orientierungspunkte einprägsam vor Augen geführt.

Die unternehmensweite Kommunikation erfolgt im Rahmen des Dialogs Öffentliche 21. In drei Phasen wird zunächst eine Klärung des Inhalts, dann die Verständigung über die Durchführung und schließlich die Arbeit zur Umsetzung im jeweiligen Bereich durchgeführt.

Fazit

Die Industrialisierung stellt für kleinere und mittlere Unternehmen der Versicherungswirtschaft sicher eine große Herausforderung dar, aber Fusionen sind darauf keineswegs die einzige, wahrscheinlich nicht einmal die beste Antwort. Mit Strategien, die auf die Aufgaben der Industrialisierung ausgerichtet sind und den Weg für intelligente Lösungen öffnen, können diese Unternehmen ihre Vorteile nutzen und auch im Markt der Zukunft erfolgreich sein.

Die Autoren: Michael Doering ist Vorsitzender des Vorstands, Öffentliche Versicherung Braunschweig; Dipl.-Psych. Franz Arnold ist Geschäftsführender Berater der Evolog Beratungsgesellschaft mbH, Köln.