

Im Blickfeld

W&W: Erdland räumt auf – Hall als Vorbild?

Zehn Jahre lang hat Wüstenrot zugekauft – Württembergische, Leonberger und schließlich Karlsruher (alles heute vereint in der Wüstenrot & Württembergische AG, Stuttgart). Vieles musste dabei konsolidiert werden, doch manches wurde auch vernachlässigt. Dies alles soll nun Alexander Erdland als neuer Vorstandsvorsitzender von W&W in Ordnung bringen.

Einen Ruf als Sanierer hatte sich der gebürtige Westfale schon bei Schwäbisch Hall erarbeitet. Und obwohl er betont, dass die aktuelle Situation der Stuttgarter nicht mit Hall anno 1999 zu vergleichen ist, so erinnert sein Fitness-Programm für W&W den geneigten Zuhörer doch in vielem an das, was er vor sieben Jahren bei seiner Antrittsrede in Schwäbisch Hall angekündigt.

Absatzprobleme in allen Bereichen

Während die Haller in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre mit einem sinkenden operativen Ergebnis kämpften, den Marktanteil im Neugeschäft aber mit etwa 25 Prozent weitgehend halten konnten, verzeichnet W&W zwar seit Jahren konstante Ergebnisse – wenn auch auf niedrigem Niveau – bei aller-

dings sinkenden Marktanteilen. Vor allem die Wüstenrot Bausparkasse AG, Ludwigsburg, ist hierbei das Sorgenkind Nummer eins, denn ihr Anteil am Bausparneugeschäft der gesamten Branche sank von 13 Prozent 1993 auf mittlerweile nur noch acht Prozent. Und auch im ersten Quartal 2006 verloren die Ludwigsburger etwa 30 000 Kunden.

Doch auch die Versicherungssparte gibt wenig Anlass zu purem Jubel. Zwar wurde hier schon früher mit der Konsolidierung und Sanierung (vor allem im oft erschütternd risikoreichen Auslandsgeschäft) begonnen, doch fehlte dem Prozess offensichtlich bislang der nötige Schwung. So wurde das Sortiment schon deutlich ausgedünnt: Feuer- und Feuerbetriebsunterbrechungsversicherungen werden seit 2001 nicht mehr angeboten, und auch Transport- und Industrieversicherungen über 50 Millionen Euro gehören wegen der hohen Volatilität des Geschäfts nicht mehr zur Produktpalette, erklärte der stellvertretende W&W-Vorstandsvorsitzende Edmund Schwake.

Besondere Sorge bereitet ihm, dass im Bereich Schaden/Unfall das Verhältnis zwischen Prämieinnahmen und Ausgaben für Schadensfälle (Combined Ratio) auf 94 Prozent angestiegen ist. Gleichzeitig sinkt der Marktanteil kontinuierlich. Vor allem in der Kfz-Sparte

könne der W&W-Versicherer zumeist schon aufgrund der internen Kosten kaum im Prämienwettbewerb mithalten und dabei noch Geld verdienen.

All diese Probleme waren schon länger – teilweise sogar seit Anfang der neunziger Jahre – bekannt. Allerdings wurden sie erst jetzt in dieser Deutlichkeit benannt. Erdland beeilte sich zwar zu erwähnen, dass alle Konsolidierungsmaßnahmen bereits vom alten Vorstand angedacht und formuliert wurden, doch scheint es mit der Umsetzung gehapert zu haben. So sagte Gert Haller in einem Interview mit I&F (siehe Ausgabe 05-2006, Seite 140 ff.): „Man muss bei vielen Themen nachhaken, weil nur zu oft gesagt wird: ‚Ja, das machen wir‘ – tatsächlich ist aber nur wenig passiert.“

Vielleicht deshalb demonstriert sein Nachfolger im Amt gleich zu Beginn Machtbewusstsein und reklamiert für die Obergesellschaft eine stärker steuernde Funktion. Die W&W AG soll nicht länger eine bloße Finanzholding sein. Für dieses Vorhaben hat Erdland – nach eigenem Bekunden – die volle Rückenbedeckung des Hauptaktionärs Wüstenrot Holding AG (65,8 Prozent), hinter der wiederum zu 100 Prozent die Wüstenrot Stiftung steht.

Verdopplung der Eigenkapitalrendite

Bis 2009 will Erdland drei Ziele erreicht haben: mehr Wachstum, mehr Effizienz, mehr Rentabilität. Von mageren 4,2 Prozent soll die Eigenkapitalrendite auf mindestens zehn Prozent gesteigert werden. Dies ist im Vergleich zu Wettbewerbern wie Allianz, AMB Generali oder der Postbank, die zwölf bis 20 Prozent anstreben, wenig, doch sei dieses Ziel der Risikostruktur des Geschäfts angemessen. Dazu sollen Bank und Bausparkasse zusammen acht Prozent beitragen, während die Versicherungen zwölf Prozent zu liefern hätten.

Für diese Rendite braucht es jedoch ab 2009 auf Konzernebene ein Nachsteuerergebnis von rund 215 Millionen Euro (2005: 98,3 Millionen Euro). Da-



Die W&W-Zentrale in Stuttgart

zu muss vor Steuern ein zusätzliches Ergebnis von 190 Millionen Euro (2005: 250,7 Millionen Euro) – also insgesamt 440 Millionen Euro – erwirtschaftet werden. Dabei soll mit 150 Millionen Euro der größte Teil aus Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen kommen. Davon sind etwa 75 Millionen Euro – 40 Millionen Euro bei Bausparkasse und Bank sowie 35 Millionen Euro bei den Versicherungen – in Programmen, die bereits umgesetzt werden.

In der Hauptsache beinhaltet das die Reduktion von 1 550 bis 1 750 Arbeitsplätzen beziehungsweise etwa 15 Prozent der gesamten Belegschaft. So bauen die Versicherer über die bereits kommunizierten 500 Stellen bis 2009 weitere 250 Arbeitsplätze ab. Davon sollen bis Ende 2006 schon 300 weggefallen sein, 220 davon bei der Karlsruher. Doch während der Konzern bei den Versicherern die Reduktion allein über die natürliche Fluktuation erreichen will, werden die Einschnitte bei Bank und Bausparkasse wesentlich härter sein: 800 bis 1 000 Arbeitsplätze werden gestrichen, von denen 400 schon in der Umsetzung sind.

Hierbei werden auch betriebsbedingte Kündigungen nicht ausgeschlossen. Weitere Einsparungen soll es bei den Sachkosten geben. Dazu will Erdland konzernweit gleichartige Aufgaben wie Einkauf, Logistik, Personalentwicklung, Organisationsmanagement und Immobilienverwaltung an einer Stelle bündeln. Zudem soll der Verkauf von Beteiligungen Geld in die Kassen spülen.

Derzeit hält die W&W-Gruppe Anteile an über 140 Gesellschaften, von denen aber nur 20 als strategisch angesehen werden. Ebenso auf dem Prüfstand stehen die Joint Ventures mit der Wüstenrot Salzburg in Ungarn, Kroatien und der Slowakei. Einzig die Bausparkasse in Tschechien sei aufgrund ihres Erfolgs jenseits der Ertragskritik.

Erdland weiß aber auch, dass nicht nur intern gespart, sondern vor allem im Vertrieb die Wende geschafft werden

muss. So soll eine verstärkte Vertriebsorientierung und ein neuer Produktmix immerhin 40 Millionen Euro zur Steigerung des Vorsteuerergebnisses bis 2009 beitragen.

Dazu müssen Bausparkasse und Versicherungen allerdings erst verlorenes Marktterrain zurückerobert – und das in einem Segment, wo Direktvertriebe und freie Vermittler massiv um Kunden kämpfen. Entsprechend schwer tat sich der Vorstand, eine Zielmarke zu nennen. Doch mehr als ein bis zwei Prozentpunkte dürften kaum machbar sein.

Zunächst aber müht sich der Konzern, nicht weiter an Boden zu verlieren. Denn einerseits fehlt der Bausparkasse künftig

zwischen 2,5 und über 20 Prozent. Erhebliche Potenziale bestünden insbesondere bei der Bausparkasse. Denn von den drei Millionen Wüstenrot-Bausparern haben zwei Millionen kein weiteres Produkt der Gruppe.

Doch damit die Bauspar-Vermittler besser Versicherungen und die Assekuranzvertreter zusätzlich Baufinanzierungen verkaufen können, sollen die Produkte vereinfacht und das Sortiment gestrafft werden. So hat die Württembergische Leben derzeit 13 Produkte im Angebot, bei der Karlsruher kommen weitere zwölf hinzu. „Das könnten weniger sein“, meint Erdland. Zudem habe die Entrümpelung des Vertragswerks bei Riester-Produkten gezeigt, dass dieses Produkt im ersten Halbjahr 2006 deutlich besser von den Kunden angenommen wurde als in den Jahren zuvor.

Motivation mit sechs Buchstaben

All diese Maßnahmen im Vertrieb bedürfen intensiver Kommunikation. Das weiß auch Erdland. Und er scheint die Erfahrung gemacht zu haben, dass knackige Akronyme – auch wenn sie nicht viel ausdrücken – beim Außendienst gut ankommen und besonders hilfreich sind, um neue Strategien umzusetzen.

Und so sollen sechs Buchstaben die Motivation im W&W-Konzern steigern: „Spring“ steht demnach nicht nur für Frühlingserwachen und die Aufforderung, einen weiten Satz zu machen, sondern im Einzelnen für Stärke, Produktivität, Reform, Innovation, Neues wagen und gemeinsam gewinnen. Und um es noch anschaulicher zu machen, wurde sogar das Maskottchen „Springerle“ geschaffen.

Bei Schwäbisch Hall hieß das im Jahr 2000 verkündete Projekt übrigens „Future“, was für Fähigkeiten, Unternehmertum, Teamgeist, Unabhängigkeit, Rentabilität und Erfolg steht. Parallelen sind also unverkennbar. L.H.

Manches braucht Symbole:



Das Projektmaskottchen „Springerle“ von W&W

der Absatz über die Postbank, die mit dem BHW seit Jahresanfang eine eigene Bausparkasse im Haus hat. Zwar soll ein verstärkter Bausparvertrieb über den Außendienst der Karlsruher Versicherungen – hauptsächlich mittels Cross-Selling – den Verlust kompensieren, doch muss diese selbst die Abwanderung von etwa 20 der rund 150 Volksbanken und Raiffeisenbanken, die bisher Produkte der Karlsruher verkauften, durch verstärkte Akquise ausgleichen.

Ausbau des Cross-Selling

Um das ambitionierte Vertriebsziel zu erreichen, soll die Vergütung im eigenen, 6 500 freie Handelsvertreter umfassenden Außendienst künftig umsatzabhängig erfolgen. Ein entscheidender Faktor wird dabei die Cross-Selling-Quote sein. Diese betrage derzeit je nach Produkt