



DER WETTLAUF UM NEUE E-BUSINESS MODELLE

Zusammenfassung

Im Jahr 1999 erkannte die Allianz, dass sie mit ihren E-Business Aktivitäten im Verzug ist und dass sie ihre Bemühungen beschleunigen muss, um den Angriffen aggressiver Wettbewerber stand zu halten. Dr. Friedrich Wöbking, Mitglied des Vorstands zweier wichtiger Geschäftseinheiten, übernahm die Führung. Er hatte den Prozess und die Rahmenbedingungen für die Generierung und Implementierung der neuen E-Business Modelle bereitzustellen und trieb diese strategische Initiative energisch voran. Es wurde ein interner Wettbewerb zwischen zwei Projektteams initiiert, der dazu dienen sollte, die besten E-Business Ideen zu entwickeln. Nach der Überprüfung einer Vielzahl eingegangener Ideen und Vorschläge für neue E-Business Modelle, entschied man sich für die Besten unter ihnen. Sie erhielten die Genehmigung vom Top Management, und das jeweils verantwortliche Team wurde mit notwendigen Ressourcen ausgestattet. Während der folgenden Monate stellten sich manche Modelle als problematisch heraus und wurden deshalb aufgegeben, während andere die Erwartungen erfüllten oder sie sogar übertrafen. Ende 2001 war die Allianz wieder in der Position, den Markt anzuführen. Die meisten Manager waren sich jedoch im Klaren darüber, dass dies nur der Anfang war und dass sie diese „Samen des Wandels“, welche sich nun innerhalb der Firma verteilt haben, sorgfältig pflegen und weiterentwickeln müssen.

Dieser Fall wurde Anfang 2002 in Kooperation zwischen der Universität St. Gallen und dem Allianz Management Institute von Dr. Christoph Lechner, Karolin Marx und Prof. Dr. Müller-Stewens geschrieben (alle Universität St.Gallen). Der Fall soll als Grundlage einer Diskussion dienen; er soll nicht ein effektives oder ineffektives Management illustrieren.

© Universität St.Gallen, Institut für Betriebswirtschaft, Dufourstr. 48, 9000 St. Gallen, Schweiz



“Großartig! Endlich erkennen sie die Arbeit an, die wir geleistet haben!” Dies ist die spontane Reaktion von Dr. Friedrich Wöbking, Mitglied des Vorstandes der Allianz Sach- und Lebensversicherung (zwei bedeutende Geschäftseinheiten der Allianz Gruppe), auf den neuesten Bericht von Forrester, ein einflussreiches internationales Forschungsinstitut. Als er an einem sonnigen Tag im November 2001 vom Mittagessen mit seinen Kollegen aus einem gemütlichen Münchener Biergarten zurückkommt, findet er diesen Bericht auf seinem Schreibtisch. Er nimmt sofort seine volle Aufmerksamkeit in Anspruch. Vor nur acht Monaten hat Forrester in einem Bericht mit der Überschrift „Die Allianz muss online einen Gang zulegen“ festgestellt, dass der Versicherungsriese die Möglichkeiten des Internets vernachlässigen würde, sich auf seine traditionellen Verkaufskanäle konzentrieren und damit riskieren würde, von flexibleren Wettbewerbern abgedrängt zu werden. Nun liest er: „Allianz auf der Überholspur...Im März riet Forrester dem Versicherungsriesen, im Netz einen höheren Gang einzulegen. Seitdem hat sich einiges bewegt...Die Allianz lässt keinen Zweifel daran, dass sie die Konzepte in der Schublade hat, um auch im Internetzeitalter den Markt mit Innovationen anzuführen.“ (The Forrester Brief, August 2001).

Mit einem zufriedenen Lächeln legt Friedrich Wöbking den Artikel auf die Seite, lehnt sich in seinem Stuhl zurück und lässt die letzten Monate Revue passieren. „Ja“, denkt er „es hat sich wirklich einiges bewegt, und es ist gut zu wissen, dass unsere Bemühungen den Entwicklungen standzuhalten respektiert werden - auch wenn wir nicht die ersten waren.“ Die Angst, dass dieses Problem aus Sicht der Kapitalmärkte einen negativen Einfluss auf den Aktienkurs der Allianz haben könnte, scheint für diesen Moment keine Rolle mehr zu spielen. Er erinnert sich, dass Anfang 1999 einige wenige E-Business Aktivitäten, verstreut in einzelnen Geschäftsbereichen der Allianz, aufgekommen sind. Damals war die Erfahrung mit dem Internet bei den Managern ziemlich gering. Die meisten Leute erkannten die riesige Bedeutung des Internets für das eigene Geschäft nicht und es fehlten ihnen oft die erforderlichen technischen Fähigkeiten. Das Internet wurde in der Tat mit einem sehr hohen Grad an Skepsis betrachtet. Aussagen wie „das Internet wird unser Geschäft kannibalisieren“, „es ist zu teuer und wird sich nie lohnen“, „wozu brauchen wir all diese modernen Sachen, wir verkaufen doch Versicherungen“ oder „warum sollten wir dem nutzlosen Gerede der Analysten zuhören, welche unser Geschäft gar nicht kennen“ wurden oft geäußert.

Trotz dieser Hindernisse hat es die Allianz geschafft, eine gemeinsame Internetpräsenz über die gesamte Gruppe hinweg aufzubauen. Zusammenhängende Webseiten wurden entwickelt und der Kundenzugang zu verschiedenen Geschäften der Gruppe wurde entscheidend verbessert. Die Initiative „Generierung neuer E-Business-Modelle“ hat zu mehreren innovativen Unternehmungen geführt, die teilweise bereits im Markt tätig sind. Trotzdem ist sich Friedrich Wöbking darüber im Klaren, dass die Allianz Gruppe immer noch am Anfang ihrer E-Transformation steht. Obwohl die ersten Schritte erfolgreich durchgeführt wurden, weiss er, dass immer noch große Herausforderungen vor ihnen liegen. Das Potenzial der einzelnen Geschäftsmodelle muss noch im Markt getestet werden, und weitere Herausforderungen innerhalb der Gruppe müssen wahrgenommen werden. Vor allem beschäftigt Friedrich Wöbking eine Frage: „Wie können wir den Schwung aufrecht erhalten, welchen wir über die letzten Monate aufgebaut haben? Wie können wir diese Initiative für alle unsere Geschäfte relevant machen? Wie können wir es verhindern wieder zurückzufallen, wenn die ersten Rückschläge auftauchen? Und wie können wir unsere Erfahrungen für kommende Aufgaben nutzen?“

ALLIANZ GRUPPE

Die Allianz Gruppe (www.allianz.com), mit Hauptsitz in München, ist einer der führenden Finanzdienstleister der Welt. Mit sieben Divisionen operiert das Unternehmen in Gebieten wie Schaden- und Unfallversicherung, Lebens- und Krankheitsversicherung, Retail und Private Banking, Investment und Corporate Banking und Asset Management (siehe Abbildung 1). Heutzutage ist die Gruppe in 80 Ländern mit mehr als 300 Firmen tätig. Allein im Versicherungsgeschäft erreichte die Allianz Gruppe im Jahr 2001 einen Umsatz von 70 Milliarden Euro, wovon 55 Prozent der gesamten Beitragseinnahmen in der Schaden- und Unfallversicherung und 45 Prozent in der Lebens- und

Gesundheitsversicherung erzielt wurden. Die gesamten ‚Assets under Management‘ erreichten einen Betrag von 700 Milliarden Euro.

Die Allianz Gruppe wurde 1890 in München (Deutschland) gegründet. Anfangs beschäftigte sie sich ausschließlich mit Schaden- und Unfallversicherung, bis sie 1929 in den Lebens- und Krankenversicherungsmarkt expandierte. Mit der Zeit wurde sie in diesen beiden Geschäftsbereichen zur dominierenden Firma. Ihr Schwerpunkt blieb vorerst auf dem deutschen Markt; ausländische Akquisitionen waren selten und wurden nur sehr selektiv durchgeführt. Dies änderte sich in den 90er-Jahren, als die Allianz kontinuierlich ihre internationale Präsenz erweiterte. Entsprechend dem Motto „global presence through local companies“, wurde die gewaltige Vergrößerung und geographische Verbreitung während dieser Jahre durch einige Kernakquisitionen erreicht. Dies beinhaltete Firmen wie die AGF (Frankreich), Fireman’s Fund (USA), Cornhill Insurance (England), Elvia (Schweiz) und RAS (Italien) – alles Schlüsselfiguren in ihrem lokalen Markt. Ebenso stieg die Allianz in das Asset Management Geschäft ein und kaufte hier Firmen wie Pimco Advisors (USA) und Nicholas Applegate (USA). Die Bewegung in Richtung internationaler Expansion und Erweiterung der Geschäftsfelder erreichte ihren Höhepunkt, als die Allianz 2001 mit einer der größten deutschen Banken, der Dresdner Bank, fusionierte. Damit konnte der Versicherungskonzern sowohl das Retailgeschäft und das Private-, Corporate- und Investment-Banking zu seinem Portfolio hinzufügen, als auch seine Position im Asset Management weiter stärken. Zudem bildet diese Akquisition auch die zunehmende Konvergenz beider Branchen ab ("bancassurance").

AUFKOMMENDE E-BUSINESS AKTIVITÄTEN

Das Internet und die entsprechenden E-Business Trends stellten für die Allianz wie für die meisten Versicherungsfirmen eine große Herausforderung dar. Bis Mitte der 1990iger Jahre wurde die Versicherungsbranche von etablierten „klassischen“ Versicherungsfirmen beherrscht. Das Geschäft wurde in einer vertikal integrierten Form geführt, d.h. dass die Firmen Aktivitäten wie Produktentwicklung, Marketing und Verkauf, Versicherungen, Transaktionen, Schadensregelung und Asset Management meist selbst durchführten. Die Branche war sehr stark reguliert und staatseigene Agenturen beobachteten das Verhalten verschiedener Marktteilnehmer.

Mit dem Internethype, welcher ungefähr 1995 begann, traten neue Wettbewerber in den Markt ein, deren Hauptanliegen es war, durch attraktive e-basierte Angebote Marktanteile von den „old players“ zu gewinnen. E-Broker und Versicherungs-Start-Ups entstanden, überzeugt davon, dass sie entscheidende Vorteile gegenüber den alten Dinosauriern besitzen würden. Sie argumentierten, dass sie im Gegensatz zu den klassischen Firmen ausreichend technisches und internet-spezifisches Wissen besitzen würden; dass sie fähig seien, die traditionellen Dienste viel billiger anzubieten, da sie nicht durch riesige Verkaufs- und Geschäftsstellen belastet sind; und dass sie den Kundenzugang verbessern und Informationen und Dienstleistungen leichter und mit viel geringeren Transaktionskosten für ihre Kunden verbreiten könnten.

Konfrontiert mit diesem Wettbewerbsdruck und immer lauter werdender Kritik aus dem Kapitalmarkt, fängt die Allianz langsam an, über ihre Möglichkeiten nachzudenken. In der Zentrale versuchen ein paar Leute, firmenweite E-Business Aktivitäten zu initiieren. Ein informelles Team findet sich zusammen, um die Möglichkeiten im Internet und die potentiellen Strategien für die Firma zu prüfen. Die Aktivitäten sind jedoch sehr bald mit Problemen behaftet. Dem Team gelingt es nicht, die notwendigen Ressourcen und die entscheidende Unterstützung für ihre neue Idee zu erhalten. Ihre Vorschläge werden mit Skepsis betrachtet und zumeist direkt abgelehnt. Wieder und wieder muss sich das Team folgende Argumente anhören:

„Die Position der Allianz in der Offline-Welt ist viel zu stark. Wir bedienen unsere Kunden sehr gut, deshalb werden aufkommende Online-Anbieter kaum unsere Kunden abwerben.“ Oder: „Die Internetaktivitäten werden unser Geschäft kannibalisieren. Wir haben unsere Position dadurch erreicht, dass wir uns auf unsere exklusiven und hoch profitablen Verkaufskanäle mittels lokaler Agenturen - die berühmte Ausschließlichkeitsorganisation (ein Abkommen, das es den Verkaufsagenturen

verbietet, Versicherungspolicen anderer Firmen zu verkaufen) - verlassen haben. Wenn wir nun die Agenturen umgehen, riskieren wir, sie zu verlieren. Warum sollten wir das tun?“ Und ebenso: „In E-Business zu investieren, macht für unsere Firma keinen Sinn. Es ist höchst fraglich, ob solche Aktivitäten überhaupt jemals profitabel sein werden. Denkt man nur einmal an die riesigen Summen Kapital, die solche Unternehmungen benötigen. Wir sollten das Internet als Trend verstehen, der vorbei geht und unsere dominierende Position nicht beeinflussen wird.“ Wie Dr. Thomas Heinrich, ein Manager aus der Zentrale, treffend schlussfolgert:

„Bis zu diesem Zeitpunkt sind Internet-Aktivitäten bei der Allianz mehr oder weniger als Spielereien oder sozusagen als lokale Spielwiesen betrachtet worden, mit dem Argument; es rechnet sich ja nicht.“

Infolgedessen werden die Bestrebungen ein Jahr später eingestellt und sämtliche Aktivitäten bezüglich Internet, E-Commerce und E-Business verschwinden wieder im Hintergrund der Organisation. Nur einzelne Tochtergesellschaften experimentieren weiterhin mit den neuen Möglichkeiten, die das Internet zu bieten hat.

Die Internetbewegung geht jedoch nicht vorbei. Bereits 1999 haben einige der etablierten Wettbewerber bedeutende E-Business-Initiativen erfolgreich auf dem Markt lanciert, und die Dotcoms schaffen es, mehr Kunden abzuwerben als man vorher erwartet hatte. Auch die Nachfrage der Kunden verlagert sich in Richtung des neuen Mediums, und von Seiten der Finanzanalysten wird die Allianz genötigt, ihre Aktivitäten hinsichtlich des Internets zu beschleunigen. Langsam sinken die Marktanteile des Versicherungsriesens, was den Reaktionsdruck erheblich ansteigen lässt. Ende 1999, nach langen und intensiven Diskussionen, ist der Vorstand dann doch überzeugt, dass etwas getan werden muss. Die Allianz muss eine starke Präsenz im Internet aufbauen, um langfristig ihren Wettbewerbsvorteil zu halten. Friedrich Wöbking wird damit beauftragt, das Vorhaben zu leiten und zu koordinieren. Die Aufgabe wird innerhalb der Organisation mit hoher Priorität versehen und die Ergebnisse müssen auf der nächsten Vorstandssitzung im Februar 2000 präsentiert werden.

Friedrich Wöbking kennt die Allianz Gruppe sehr gut. Im Anschluß an seine Promotion in Mathematik und Informatik an der Universität Braunschweig begann er seine Laufbahn 1981 bei der Allianz Lebensversicherungs-AG. Nach verschiedenen Stationen in den Bereichen Datenverarbeitung und Versicherungsbetrieb wurde er 1991 in die Vorstände der Deutschen Lebensversicherungs-AG und Deutschen Versicherungs-AG berufen. Von Januar 1994 bis Juli 1995 war er gleichzeitig Leiter der Niederlassung Leben in Berlin. Seit 1995 gehört Friedrich Wöbking dem Vorstand der Allianz Versicherungs-AG an. Er wird von seinen Kollegen als scharfer Denker beschrieben, der komplexe Fragen schnell und sauber analysieren und lösen kann. Diese Fähigkeit wird seinem mathematischen Background zugeschrieben. Für ihn zählen primär schlüssige Argumente und logische Beweise, und mit dieser Einstellung führt er auch seine Mitarbeiter.

Mit der Herausforderung, potentielle E-Business Aktivitäten für die Allianz Gruppe zu erforschen konfrontiert, versammelt Friedrich Wöbking ein kleines Team um sich herum. Zusammen analysieren sie die aufkommenden Industrietrends und diskutieren die Strategien ihrer Hauptkonkurrenten. Des weiteren prüfen sie, was die einzelnen Tochtergesellschaften der Allianz sowohl hinsichtlich einer generellen Internetpräsenz als auch hinsichtlich business-to-business und business-to-consumer Aktivitäten bereits getan haben oder noch beabsichtigen zu tun. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen definieren Friedrich Wöbking und sein Team das weitere Vorgehen für die Organisation. Sie empfehlen den Aufbau (1) einer firmenweiten gemeinsamen E-Veröffentlichungsstrategie beim Auftritt im Internet, welche die Corporate Identity stärken soll, (2) einer intern ausgerichteten E-Dienstleistungsstrategie und (3) einer aggressiven E-Verkaufsstrategie für das Internet. Die daraus abgeleiteten Ziele werden mit einem ehrgeizigen Zeitrahmen und ausführlich beschrieben Meilensteinen versehen. Die Studie konnte denn auch im Februar 2000, zwei Wochen vor der Vorstandssitzung, fertig gestellt werden.

Obwohl Friedrich Wöbking mit den Ergebnissen, die sie in dieser kurzen Zeit produziert haben, sehr zufrieden ist, hat er trotzdem das Gefühl, dass etwas Wichtiges fehlt. Während er mit seinem Team die Empfehlungen reflektiert, wird ihm etwas klar: „Mit all diesen Initiativen wird die Allianz nur die Lücke zu den Wettbewerbern schließen, aber es wird ihr damit nicht gelingen, sie vom Markt zu verdrängen. Ist das genug für uns? Ist man es bei der Allianz nicht gewohnt und wird nicht erwartet, dass man der Klassenbeste ist und sich an der Spitze des Feldes befindet? Wenn dem so ist, welche ehrgeizigen und innovativen Vorhaben können darüber hinaus verfolgt werden?“

Kurz vor der Vorstandssitzung finden sie, was sie suchen: Was wäre, wenn die Allianz eine Initiative startet, die darauf ausgerichtet ist, neue Geschäftsmodelle zu generieren, die bisher weder innerhalb noch außerhalb der Gruppe existieren? Was wäre, wenn einige der besten Leute an diesen Modellen arbeiten würden und das Potential dieser Ideen untersuchen würden? Dr. Thomas Heinrich, eines der Teammitglieder, formuliert diese Erkenntnis wie folgt:

„Zuerst einmal haben wir unsere Hausaufgaben machen müssen, z.B. Corporate Identity im Internet, etc. Wir bemerkten dann jedoch sehr bald, dass Hausarbeiten nicht ausreichen, um die führende Position im Internetzeitalter zu erreichen. Dies führte dann dazu, dass wir beschlossen, uns darum zu kümmern, innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln, die bislang in der Organisation so nicht existieren.“

Das Team ist überzeugt, dass dieser Vorschlag die Allianz auch im Internetzeitalter an die Spitze bringen wird und fügen diesen Punkt deshalb noch in ihre Liste ein. Die gesamte Studie, welche die einzelnen Initiativen und einen entsprechenden aggressiven Zeitplan enthält, wird "Internet Resolution" genannt (siehe Abbildung 2). Im Februar 2000 präsentiert Friedrich Wöbking diese Studie "Internet Resolution" vor dem Vorstand. Obwohl er und sein Team daran zweifeln, dass die darin enthaltene Initiative "Neue E-Business Modelle" (NEBM) akzeptiert wird und sie davon ausgehen, dass diese vom Vorstand direkt abgelehnt wird, reagiert der Vorstand überraschenderweise sehr positiv auf die gesamte Resolution. Die NEBM werden sogar explizit diskutiert und der Vorstand sichert seine volle Unterstützung zu. Friedrich Wöbking erhält erneut die Aufgabe, den Prozess der NEBM weiter zu betreuen, mit der Auflage, bis Juni 2001 Vorschläge dafür zu präsentieren.

START DER INITIATIVE “NEUE E-BUSINESS MODELLE”

Friedrich Wöbking ist sich im Klaren darüber, dass der Wettbewerbsdruck mit jedem Tag, der verstreicht, größer wird. Deshalb sucht er nach einem Prozess, der es ermöglicht, exzellente Geschäftsideen in möglichst kurzer Zeit zu entwickeln. Er weiss, dass dies keine leichte Aufgabe ist und dass er nur dann eine Chance hat das Ziel zu erreichen, wenn er ungewöhnliche Mittel anwendet.

Ausgehend von der Überzeugung, dass Wettbewerb nicht nur im Markt ein überlegener Mechanismus für den Fortschritt ist, sondern auch innerhalb einer Firma, beschließt Friedrich Wöbking, zwei Projektteams (auf eine begrenzte Zeit) zu bilden, die gleichzeitig an der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle arbeiten sollen. Beide Teams berichten direkt an ihn. Friedrich Wöbking hofft, durch den Aufbau internen Konkurrenzdrucks die Vielfältigkeit der Ideen zu erhöhen, den Prozess zu beschleunigen und die Motivation der Mitglieder beider Teams zu steigern. Ein solcher Ansatz ist für die Allianz eher unüblich. Normalerweise wird eine Aufgabe nur einem Team gegeben und es wird dann erwartet, dass dieses Team die bestmögliche Leistung bringt. Die Verdopplung von Bemühungen und die Initiierung von internem Wettbewerb wird tendenziell einer Ressourcenverschwendung gleichgesetzt.

Als nächstes mussten zwei exzellente Teamleiter gefunden werden. Nachdem Friedrich Wöbking mit mehreren Kandidaten gesprochen hatte, wählt er zwei vielversprechende jüngere Manager aus; Dr. Thomas Heinrich und Dr. Thomas Wiesemann. Thomas Heinrich war schon bei der Entwicklung der Internet Resolution beteiligt und kennt deshalb die Anforderungen sehr gut. Während er früher in der Asset Management Abteilung in den Vereinigten Staaten gearbeitet hat, ist er nun in der Konzernentwicklung tätig. Thomas Wiesemann, der andere Gruppenleiter, begann seine Laufbahn als Assistent des CFOs, leitete anschließend einen Verkaufsbereich und arbeitet nun in der Asset Management Abteilung, wo er für bedeutende IT-Projekte verantwortlich ist. Demnach hat er eine hohe Affinität zu IT-bezogenen Themen und ist, wie Thomas Wiesemann, erfahren im Management von Projekten, die unter hohem Zeitdruck stehen und im Führen von Menschen. Aufgrund der Tatsache, dass Friedrich Wöbking ein hundertprozentiges Engagement in die Initiative als erfolgskritisch erachtet, beendet Thomas Wiesemann seine gegenwärtige Aufgabe und widmet sich voll und ganz dem neuen Projekt. Gemeinsam suchen Friedrich Wöbking und die beiden Teamführer nach geeigneten Teammitgliedern. Er unterstützt die Teamführer dabei, die richtigen Leute zu finden, indem er zum einen frühere Kollegen kontaktiert und diese nach Schlüsselfiguren fragt, die in das Projekt passen würden und zum anderen hilft, potentielle Mitglieder zu überzeugen, bei der Initiative mitzumachen. Ein hohes Interesse für das Internet oder ein tiefgehendes Wissen über das allgemeine Geschäft sind notwendige Charakteristika für die Auswahl der Mitglieder.

Friedrich Wöbking ist sich trotz der sorgfältigen Auswahl bei der Teamzusammensetzung nicht sicher, ob die Allianz über genügend Wissen und Fähigkeiten verfügt, um die Aufgabe erfolgreich durchzuführen. Deshalb beschließt er, zusätzlich noch externe Berater hinzuzuziehen, welche die beiden Teams mit internetspezifischem Wissen unterstützen sollen. Im Rahmen eines „Schönheitswettbewerbs“ möchte er die Besten für diese Aufgabe auswählen, weshalb er auf den 8.3.2000 sechs Beratungsfirmen einlädt, die ihren Ansatz präsentieren sollen. Die Berater müssen dabei erklären, wie sie diese strategische Initiative anpacken würden, d.h. wie sie neue Geschäftsmodelle generieren würden. Zudem müssen sie aufzeigen welche Möglichkeiten der Entwicklung sie als besonders sinnvoll erachten. Clemens Wagner, der Assistent von Friedrich Wöbking, erinnert sich daran wie folgt:

„Wenn wir nur eine Beratung genommen hätten, wäre das Risiko sehr hoch gewesen, dass sie uns nur ihr Standardprogramm präsentiert hätten, welches wir nicht hätten vergleichen können. Die Idee war nun, dass sie konkurrieren müssen, wodurch sie gezwungen werden, wirklich über ihre Ideen nachzudenken und kreativ zu sein. Wenn wir nur eine Firma genommen hätten, wäre die Wahrscheinlichkeit gross gewesen, dass diese dann nur die Punkte abdeckt, die wir ihr sagen und dass

die Erfahrung wiederverwendet wird, die bereits in anderen Industrien gemacht wurde. Wenn man nun jedoch mehrere Firmen nimmt, müssen sie kreativ sein und sich etwas Neues ausdenken. So bekommen wir mehr Output von den Beratungen und der Prozess erhält Schwung und kommt nicht zum Stillstand.“

Nach dem „Schönheitswettbewerb“ werden drei Firmen ausgewählt, nämlich IBM, McKinsey und IconMedialap. IBM wird ein sehr pragmatischer, implementierungsorientierter Ansatz zugesprochen, McKinsey bringt die strategische Orientierung mit ein, und IconMedialap stützt sich auf einen internetbasierten Ansatz. Während Thomas Heinrich McKinsey und IconMedialap zur Unterstützung seines Teams wählt, bevorzugt Thomas Wiesemann mit IBM zu arbeiten.

Die umfassende strategische Vision des Projekts ist logischerweise die Generierung von neuen Strategien für E-Business-Geschäftsmodelle, die sowohl für die Kunden interessant sein sollten, als auch die Kompetenzen, die finanziellen Möglichkeiten und die Marke der Firma berücksichtigen sollten. Zusätzlich zu dieser allgemeinen Beschreibung entwickelt Friedrich Wöbking eine Liste mit detaillierten Fragen, welche die Gruppen während ihrer Arbeit berücksichtigen und anleiten sollten. Sie dienen als Wegweiser, um zu gewährleisten, dass die Teams die gewünschte Richtung einhalten:

<ul style="list-style-type: none"> • Wer ist die Kundenzielgruppe? • Was ist die Produktpalette? • Was ist die bevorzugte lokale Präsenz? • Ist es ein vertikales oder horizontales Modell? • Werden bestehende Kanäle integriert? • Was ist die zugrundeliegende IT-Lösung? 	<ul style="list-style-type: none"> • Was ist der Zeitplan? • Was ist die geeignete Markenstrategie? • Was ist die potentielle Partnerstrategie? • Was ist die Investitionsperspektive? • Was ist der Geschäftsplan für jedes Modell? • Sollte eine Entwicklung "auf der grünen Wiese" oder "Inhouse" vorgesehen werden?
--	---

Zudem stellt Friedrich Wöbking einen Lenkungsausschuss auf, der sich aus Mitgliedern des Vorstandes zusammensetzt. Ihre Aufgabe ist es, beide Teams zu führen und ihren Fortschritt in regelmäßigen Abständen mit Hilfe eines detaillierten Zeitrahmens und vorher definierten Meilensteinen zu kontrollieren (siehe Abbildung 3). Für die Phase der Konzeptentwicklung werden sechs Wochen angesetzt, vier Wochen für die strategische Bewertung der einzelnen Modelle und drei Wochen für die Ausarbeitung eines detaillierten Geschäftsplanes. Das Engagement des Vorstandes ist für die Teammitglieder sehr wichtig, da es ihnen verdeutlicht, dass ihre Arbeit sowohl im Moment als auch für die Zukunft der Gruppe als äußerst wichtig angesehen wird. Eines der Teammitglieder, Dr. Ralf Schneider (Leiter E-Business Deutschland), verdeutlicht dies wie folgt:

“Die klare Aussage des CEO, Dr. Henning Schulte-Noelle und des Vorstandes, dass sie die neuen Geschäftsmodelle unterstützen, gab der Initiative enormen Antrieb. Wenn das nicht gewesen wäre, wären wir heute nicht an dem Punkt, an dem wir nun sind.“

Das starke Engagement des Lenkungsausschusses und deren Mitarbeit in den einzelnen Initiativen sorgt für eine kontinuierliche Motivation und einen hohen Arbeitseinsatz bei den Teammitgliedern. Ein intensiver Meinungs- und Erfahrungsaustausch und langwierige und energische Diskussionen sind das Ergebnis. Für Juni 2000 wird das Abschlusstreffen angesetzt, bei welchem die besten Geschäftsmodelle vor dem Vorstand und dem CEO, Dr. Schulte-Noelle, präsentiert werden sollen. Eine solche Veranstaltung ist ebenfalls sehr ungewöhnlich für die Allianz und steigert die Bedeutung des Projekts sowohl bei den Vorstands- als auch bei den Teammitgliedern. Kurz vor dem Meeting bespricht Friedrich Wöbking mit beiden Teams bestimmte Kriterien, die seiner Meinung nach für eine erfolgreiche Auswahl durch den Vorstand von hoher Bedeutung sind. Neben quantitativen Werten, wie dem Nettogegenwartswert ("net present value") eines Geschäftsmodells oder der Schätzung dieses Wertes unter besten und schlechtesten Bedingungen, decken diese Kriterien auch qualitative Bereiche, wie die Integration von unterschiedlichen Kundenbedürfnissen, der Fit zu bestehenden Fähigkeiten, die Zeit bis zur Markteinführung und den Risikograd, ab.

GENERIERUNG NEUER IDEEN

Im März 2000 sind beide Teams bereit, mit der Arbeit anzufangen. Obwohl die grobe Marschrichtung des Prozesses von Friedrich Wöbking vorgegeben wurde, folgen die beiden Teams ziemlich unterschiedlichen Vorgehensweisen.

Der Ansatz des Teams von Thomas Heinrich

Im ersten Treffen seines Teams stellt Thomas Heinrich fest, dass es für die meisten Teammitglieder sehr schwierig ist, ihre traditionelle Art des Denkens, welche durch die langjährige Erfahrung in der Versicherungsbranche geprägt ist, zu überwinden. Er hat den Eindruck, dass nur ein kreativer, grenzüberschreitender Ansatz ein Denken „außerhalb der Box“ ermöglicht. Um die vorherrschende dominante Logik des Versicherungsgeschäfts zu beseitigen, lädt Thomas Wiesemann sein Team für einige Wochen in ein abseits gelegenes Hotel ein. Damit wird der Kontakt zum täglichen Geschäft auf ein Minimum reduziert und eine sehr förderliche und effiziente Arbeitsatmosphäre geschaffen. In den folgenden Brainstormingsitzungen werden viele neue Ideen generiert, die durch einen hohen Grad an Vielfältigkeit und Kreativität gekennzeichnet sind. Zuerst überlegt sich das Team aus der Kundenperspektive, welche Bedürfnisse in der Zukunft eventuell entstehen werden und welche adäquaten Lösungen ein Finanzdienstleister dafür anbieten kann. Dann wird eine Firmenperspektive eingenommen und herausgearbeitet, was eventuelle Änderungen in der Entwicklung für die Allianz bedeuten würden und welche Teile der Wertschöpfungskette davon am meisten betroffen sein würden. Die Berater von IconMediap unterstützen diesen Prozess, indem sie als Moderator auftreten und das Team mit neuen Einsichten versorgen. Aufgrund der stimulierenden und herausfordernden Wochen gelingt es dem Team über die Zeit 90 Ideen für neue Geschäftsmodelle zu generieren, manche davon werden höchst kontrovers gesehen, manche ziemlich unrealistisch und manche vielversprechend.

Nach dieser ersten Phase beginnt das Team, die verschiedenen Ideen zu systematisieren und zu clustern. Nun kommt McKinsey ins Spiel und hilft der Gruppe die „wilden“ und, wie es ein Teammitglied formuliert, die „revolutionären“ Ideen zu strukturieren und zu bewerten. Ein Hauptthema während dieser Phase ist die Beziehung zwischen den existierenden Fähigkeiten der Allianz und den neuen Ideen. Während manche denken, dass eine hohe Anschlussfähigkeit zwischen der Kultur und dem Wissen der Firma bestehen muss, sehen andere gerade in der Abweichung das größte Potential. Des weiteren analysiert das Team, welche Geschäftsmodelle bereits im Markt bestehen und vergleicht diese mit ihren Vorschlägen. Während des Prozesses werden drei grundsätzliche Segmente herausgearbeitet nach welchen die Modelle sortiert werden können: Das erste Segment nennt sich internetbezogene Versicherungsprodukte ("web-enabling"), das zweite horizontale Geschäfte innerhalb der Versicherungsindustrie ("silvering"), und das dritte beinhaltet Modelle, die sich auf den Transfer von bestehenden Fähigkeiten und Ressourcen in neue Geschäftsfelder konzentrieren ("new businesses"). Bei der Zuordnung der vorher entwickelten Ideen in diese drei Segmente stellt das Team fest, dass nicht alle Geschäftsmodelle in diese Struktur passen. Die abweichenden Modelle werden aussortiert, wodurch sich die Anzahl der Ideen von 90 bereits auf 60 reduziert.

60 Ideen sind jedoch immer noch zu viel, da Friedrich Wöbking die Auflage gemacht hat, dass nur die besten drei Ideen präsentiert werden dürfen. Das Team muss seine Modelle also nochmals bewerten und die Anzahl reduzieren. Thomas Heinrich schlägt drei aufeinanderfolgende Selektionsprozesse mit verschiedenen Kriterien vor. Während die Auswahlkriterien im ersten Durchgang relativ breit gefasst werden, sollen sie in den folgenden Prozessen immer weiter eingengt werden, um so die wertvollsten Modelle herauszufiltern. Entsprechend diesem Vorschlag arbeitet das Team weiter. Zuerst wenden sie Kriterien an wie der geschätzte ökonomische Mehrwert und die allgemeine Plausibilität der Modelle, dadurch können weitere 30 Modelle eliminiert werden. Dann untersuchen sie die Affinität der Modelle zur Firma. Ist die Idee überzeugend hinsichtlich der gesamten Branche? Könnte die Allianz der natürliche Eigentümer eines solchen Modells sein? Ist das Modell für die gesamte Gruppe von strategischer Bedeutung? Aufbauend auf diesen Kriterien scheidet nochmals 21 Ideen aus und nur 9 davon überleben. Da dies immer noch keine ausreichende Reduktion ist, führen sie einen dritten

Selektionsprozess durch. Nun werden Kriterien, wie das Marktpotential des Modells, natürliches Eigentum/verteidigbare Wettbewerbsposition, strategische Relevanz, Dringlichkeit zur Handlung und Innovationsgrad (teilweise nochmals) angewendet (vgl. Abbildung 4). Das Team wählt die Modelle aus, die ihnen aufgrund dieser Kriterien am wertvollsten erscheinen, und schafft es somit schlussendlich, die Liste auf die gewünschten drei Modelle herunter zu kürzen. Bis zur Vorstandspräsentation bleiben dem Team nur noch zwei Wochen, weshalb sie für die jeweiligen Modelle keine allzu ausführlichen Business Pläne mehr schreiben können. Sie einigen sich darauf, grobe Kalkulationen zu erstellen und weitere Informationen, wenn nötig, zu einem späteren Zeitpunkt nachzuliefern.

Der Ansatz des Teams von Thomas Wiesemann

Fast zur gleichen Zeit beginnt auch das Team von Thomas Wiesemann mit seiner Arbeit. Einige Berater von IBM, die sehr erfahren im E-Business Bereich sind und viel Wissen in das Projekt einbringen können, werden in das Team integriert. Aufgrund der Tatsache, dass die Berater einen wesentlichen Wissensvorsprung besitzen, beschließt Thomas Wiesemann, zuerst eine tiefgehende Wissensbasis über E-Business in seinem Team aufzubauen. Mit Hilfe von IBM werden mehrere vielversprechende E-Business-Modelle im Markt sorgfältig überprüft. Dann bewertet das Team sowohl die Kernkompetenzen als auch zukünftige Herausforderungen der Allianz Gruppe, wobei sie Einsichten über deren relative Stärken und Schwächen erhalten. Des weiteren arbeitet das Team alle gegenwärtigen E-Business Initiativen, die in einzelnen Tochtergesellschaften gefördert werden, heraus und prüft, ob und wie diese für ihre eigene Unternehmung verwendet werden können. Erst nach dieser tiefgreifenden Analyse führt das Team einige Brainstormingsitzungen durch und generiert dabei ungefähr 80 verschiedene Geschäftsideen. 80 Ideen sind, wie schon bei der anderen Gruppe, viel zu viel, weshalb ein Selektionsprozess eingeleitet wird. In einem ersten Schritt wird beschlossen, die 80 Ideen auf 10 zu reduzieren. Das Team einigt sich auf mehrere Auswahlkriterien, welche um Fragen ergänzt werden, um zu gewährleisten, dass das ganze Team dieselben Vorstellungen von den einzelnen Begriffen hat. Die fünf Hauptkriterien/-fragen sind folgende:

- Verbessert die Geschäftsidee unsere Kundenbeziehung?
- Vergrößert sie unsere Kundenbasis?
- Kann sie die Profitabilität langfristig sichern?
- Verbessert sie unseren Wettbewerbsvorteil?
- Wie lange dauert die Implementierung und wie schwierig stellt sie sich dar?

Aufbauend auf diesen Kriterien werden 10 Kategorien von vielversprechende Geschäftsideen herausgearbeitet (siehe Abbildung 5). Während der darauffolgenden Diskussionen kommt die Frage auf, ob es nicht intelligent wäre, die Robustheit und allgemeine Anwendbarkeit der Modelle durch eine Szenarioanalyse zu bewerten. Nach der Zustimmung des Teams werden vier Szenarien für die zukünftige Entwicklung der E-Business Bewegung aufgestellt. Die Szenarien reichen von „Sunshine Reggae“ bis zu „E-Halleluja,“ „Modern Yesterday“ und „Take What You Get“ (siehe Abbildung 6). Die 10 Kategorien von Geschäftsideen werden zu konkreten Initiativen spezifiziert und nacheinander in diesen vier Szenarien positioniert, woraus ein übersichtliches und ausgewogenes Bild über die zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten entsteht. Nach dieser Zuordnung erachtet es das Team für sinnvoll, für jedes mögliche Szenario ein Modell zu haben, weshalb es schlussendlich das Vielversprechendste aus jedem Feld auswählt. Für jedes dieser vier Modelle wird ein detaillierter Geschäftsplan mit exakten Kalkulationen und Richtlinien verfasst.

Präsentation vor dem Vorstand

Als der Termin für die Präsentation vor dem Vorstand näher rückt, steigt die Aufregung und Anspannung von Friedrich Wöbking und den zwei Teams: Sind die Ideen, die sie vorbereitet haben gut genug? Wie wird die Diskussion ablaufen? Welche Modelle wird der Vorstand letztendlich auswählen? Wie werden sie diese finanzieren? Im Juni 2000 fliegen Friedrich Wöbking und die beiden Teamführer nach Athen, Griechenland, wo das Treffen stattfindet. Während sie in der Nacht vor der Präsentation durch die Außenbezirke von Athen schlendern, um noch einen Drink zu sich zu nehmen,

treffen sie überraschenderweise den gesamten Vorstand, der in einem Restaurant am Strand zu Abend isst. Gemeinsam verbringen sie den restlichen Abend in einer entspannten Atmosphäre. Am nächsten Tag präsentiert Friedrich Wöbking die folgenden sieben Geschäftsmodelle vor dem Vorstand:

- (1) **Risk Market:** Die Idee dieses Geschäftsmodells ist es, eine dominante Online-Risikomarktplattform zu entwickeln, welche die Industriestruktur durch den Aufbau einer Online-Kommunikations- und Transaktionsplattform zwischen Versicherern, Händlern und Trägern verändern wird. Dieses Modell zielt darauf ab, die notwendigen Prozesskosten zu reduzieren und bietet einen Preismechanismus in Echtzeit. Es soll anfangs im kommerziellen Segment in den USA eingeführt und später weltweit ausgeweitet werden.
- (2) **Workplace Marketing:** Dieses Modell bietet Altersvorsorgedienste für Angestellte von großen Firmen durch ihr eigenes Intranet an. Es soll den Angestellten ermöglichen, ihre Altersvorsorgeplanung in einem Schritt über das Intranet abzuwickeln.
- (3) **Senior Citizen Web:** Die Zielgruppe dieses Modells sind Leute im Alter von 50 Jahren und mehr, die ihren Ruhestand planen. Das Modell bietet der schnell wachsenden Kundengruppe auf sie zugeschnittene Produkte und Dienstleistungen in einer einheitlichen Form an. Es umfasst fünf bedeutende Angebote, welche von hoher Bedeutung für die Gruppe älterer Leute sind, nämlich Vermögensmanagement, Gesundheit/Wohlbefinden, Web-Enabling, soziales Umfeld und tägliche Bedürfnisse.
- (4) **Virtual Online Insurer:** Die Idee des Virtual Online Insurers ist, Online-Versicherungsdienste für den Einzelhandel zu aggressiven Preisen anzubieten. Um eine geringe Kostenstruktur zu erreichen, wird empfohlen, dieses Geschäftsmodell auf der grünen Wiese zu entwickeln. Damit können interne und externe Outsourcing Partner frei gewählt werden, was einen schnellen und effizienten Prozess verspricht.
- (5) **Small Business Network:** Dieses Modell spezialisiert sich auf kleine Unternehmen, welche durch eine von der Allianz vermarktete Webseite Ratschläge für Versicherungen und damit zusammenhängende Themen während ihres gesamten Lebenszyklus erhalten können. Ein Netzwerk von Partnerschaften soll Links mit den erfolgreichsten Seiten für kleine Unternehmen herstellen. Die Plattform ist so gestaltet, dass sie einen auf das Unternehmertum fokussierten Online-Kanal anbietet, der Leads im Internet anzieht und auch andere Webseiten damit versorgt. Diese Kontakte können dann an die Agenturen der Allianz weitergegeben werden.
- (6) **European Investment Platform:** Diese Plattform soll Dritten eine breite Palette an Investitionsprodukten (Fonds und Sicherheiten) verschiedener Firmen der Allianz anbieten. Sie ist als eine interaktive Plattform ausgerichtet, auf der lokale Finanzportale der Allianz Gruppe untereinander vernetzt sind. Neben einem konsolidierten Blick auf das eigene Investment Portfolio soll es auch Ratschläge zur Weiterbildung, Steuerplanung und anderen finanziellen Diensten beinhalten.
- (7) **E-Market Trusted Advisor:** Diese Geschäftsidee beabsichtigt die Kreditwürdigkeit für Plattformteilnehmer auf einer B2B-Basis zu überprüfen. Es werden sowohl virtuelle Kreditbriefe und/oder Online-Kreditbewertungen für die Handelspartner auf dem E-Markt als auch kommerzielle Versicherungen für die E-Marktteilnehmer (z.B. Transport und Haftung) in Echtzeit angeboten.

Nachdem die Modelle präsentiert sind, kommt eine intensive Diskussion auf. Jedes Modell hat seine Vor- und Nachteile, jedes von ihnen ist auch neu und kann zu Wettbewerbsvorteilen führen. Am Schluss unterstützt der Vorstand überraschenderweise alle Modelle und möchte, dass sie weiterentwickelt werden – ein Ergebnis, das weder Friedrich Wöbking noch die beiden Teamleiter erwartet hätten. Sie einigen sich darauf, dass – ebenfalls unter hohem Zeitdruck – ein Team für jedes einzelne Geschäftsmodell formiert werden soll und die Aufgabe erhalten soll, einen detaillierten Business Plan zu schreiben und anzufangen, eine neue Unternehmung aufzubauen. Ein weiteres Treffen mit dem Vorstand wird für Oktober angesetzt, wo über den Fortschritt der Modelle berichtet werden soll.

DIE NEUEN E-BUSINESS MODELLE ZUM LEBEN ERWECKEN

Kurz nach dem Vorstandstreffen in Athen beginnen die Vorbereitungen für die Markteinführung der E-Business Modelle. Sieben Teams werden aufgestellt, wobei jedes Team ehrgeizig darauf hinarbeitet, die Realisierbarkeit seines Modells zu beweisen und um dadurch weitere finanziellen Mittel zu erhalten (in den folgenden Abschnitten wird die Entwicklung von drei der sieben Geschäftsmodelle näher beschrieben – die Entwicklung der anderen ist im Anhang kurz dargestellt, Abbildung 7).

Geschäftsmodell “Small Business Network”

Für die Leitung des Small Business Networks wird Dr. Simone Greiser ausgewählt, welche aufgrund der Tatsache, dass sie bereits Mitglied im Team von Dr. Thomas Wiesemann war, mit den Besonderheiten des Modells vertraut ist. Thomas Wiesemann schätzt sie als qualifizierte Projektleiterin ein, da sie ein tiefgehendes Wissen über E-Business besitzt und gute Kontakte mit externen Firmenpartnern hat, deren Teilnahme für die Realisierung des Modells von zentraler Bedeutung ist.

Am Anfang kommt das Team relativ gut voran, aber nach einer gewissen Zeit tauchen Probleme auf. Ein Problem ist das fehlende Engagement des Lenkungsausschusses, der dafür aufgestellt wurde, das Projekt zu unterstützen und zu überwachen. Die Mitglieder des Ausschusses tauchen jedoch kaum an den festgesetzten Treffen auf und die Verantwortung liegt einzig und allein auf den Schultern von Simone Greiser. Des weiteren gelingt es ihr nicht, einen Sponsor oder einen Kunden in der Organisation zu finden, der das Projekt mit den notwendigen Ressourcen versorgen könnte. Manche Dinge sind vorhanden, andere nicht. Nach einer gewissen Zeit stellt Simone Greiser fest, dass sie aus ihrer Position heraus die Situation selbst nicht ändern kann. In der Folgezeit läuft das Projekt ohne bedeutende Fortschritte weiter und die ersten Stimmen sind bereits zu hören, die für das Ende des Projekts plädieren. Kurz bevor jedoch dieser Punkt erreicht ist, kommt Dr. Ralf Schneider ins Spiel. Ralf Schneider ist der Manager der E-Business Abteilung in Deutschland, eine der neu gegründeten regionalen E-Business-Abteilungen, welche sowohl mit der Koordination und Genehmigung als auch mit der Projekt- und Budgetkontrolle von neuen Projekten beauftragt sind. Er bietet Simone Greiser seine Hilfe an, wie er sich im Folgenden erinnert:

“Ich habe Simone Greiser immer gesagt, dass sie einen Kunden bräuchte und dass sie sich nicht selbst zum Kunden für ihr eigenes Projekt machen könne. Man braucht einen Kunden, der Verantwortung zeigt und das Modell wirklich realisieren möchte. Sobald man einen hat, wird er einen mit Ressourcen versorgen. Am Ende lösten wir das Problem, indem wir E-Business Deutschland zum Kunden des Projekts machten.“ (Dr. Ralf Schneider, Leiter E-Business, Deutschland)

Ende August wird das Modell in die E-Business Abteilung Deutschland integriert und Ralf Schneider wird zum offiziellen Sponsor. Während er und seine Abteilung dem Projekt neue Energie einflößen, erwacht es zum zweiten Leben. Nun sind genügend Ressourcen verfügbar und die notwendige Hilfe und Unterstützung gesichert. Das Projekt kommt wieder in Fahrt und Simone Greiser und ihr Team schaffen es, einen überzeugenden Geschäftsplan auszuarbeiten. Der Plan wird im Oktober 2000 dem Vorstand präsentiert und genehmigt. Die nächste kritische Herausforderung liegt darin, die Unterstützung der Versicherungsagenturen zu gewinnen. Während das internetbasierte Small Business Network einen Zugang zu neuen Kunden ermöglicht und diese an die Plattform bindet, müssen am Ende doch wieder die Versicherungsvertreter das Geschäft abschließen. Ohne deren Unterstützung hat das Geschäftsmodell keine Chance zu überleben. Ralf Schneider und Simone Greiser sind sich der Tatsache bewusst, dass es schwer sein wird, die Vertreter von den Vorteilen des Projekts zu überzeugen, weshalb sie zu verschiedenen Vertretern in ganz Deutschland fahren und versuchen, deren Unterstützung mittels intensiver Gespräche zu gewinnen. Vertreter, die bereits ihre Kooperation angeboten haben, werden als so genannte „Multiplier“ eingesetzt, indem sie helfen, ihre eigenen Kollegen zu überzeugen.

Kurz bevor die Einführung des Modells auf dem Markt stattfinden soll, kommt eine letzte, fast tödliche Herausforderung zum Vorschein. Simone Greiser und ihr Team waren so fokussiert auf eine schnelle Entwicklung des Geschäftsmodells, dass sie die technischen Schnittstellen ihres Modells mit dem Hauptsystem der Firma nicht genügend getestet haben. Die Folge daraus ist, dass die Plattform nicht mit der normalen IT-Infrastruktur der Allianz funktioniert. Unter beachtlichem Stress sucht das Team nach einer möglichen Lösung. Nur nach erheblichem Umprogrammieren der zugrundeliegenden Software kann die Plattform mit den Anforderungen der IT-Infrastruktur der Allianz in Übereinstimmung gebracht werden. Danach sind alle Hindernisse überwunden und das Small Business Network wird im März 2001 lanciert. In den folgenden Monaten übertrifft es seine Erwartungen, weshalb nun bereits die Pläne für einen internationalen Rollout vorbereitet werden.

Geschäftsmodell "Risk Market"

Die Idee für dieses Geschäftsmodell kam ursprünglich von Kevin Brannon, einem Manager der Allianz Gruppe in den USA. Aufgrund seines Backgrounds als Wertpapierhändler hatte er die einfache Idee, das Geschäftsmodell der Handelsindustrie auf den Versicherungsmarkt zu übertragen. Kevin Brannon hat einen guten persönlichen Kontakt zu Thomas Heinrich, weshalb er von Anfang an in die gesamte E-Business Initiative involviert war. Nachdem der Vorstand die Initiative genehmigt hat, schlägt Thomas Heinrich logischerweise Kevin Brannon als den verantwortlichen Projektleiter vor, welcher sofort in den USA mit der Arbeit beginnt.

Kevin Brannon ist sich darüber im Klaren, dass das Modell in dieser Industrie nicht leicht zu verkaufen sein wird. Die größten Risiken des Modells sind erstens der hohe Grad an Wettbewerb, den es wahrscheinlich anziehen wird, zweitens die Bereitschaft anderer Versicherungsfirmen mitzumachen und drittens das niedrige Kundenbindungspotential. Falls die meisten der bedeutenden Versicherungsfirmen überzeugt werden könnten, bei dem Modell mitzumachen und ihre Dienstleistungen auf der integrierten Plattform anbieten würden, könnten potentielle Kunden einfach nach dem billigsten Angebot suchen und die Firma entsprechend wechseln. In der Konsequenz würde dies zu einer starken Kannibalisierung des Allianz Geschäfts führen - wie manche Vorstände skeptisch anmerken.

Kevin Brannon ist jedoch von der Aussage überzeugt, dass, "wenn du dein eigenes Geschäft nicht selbst kannibalisierst, wird es jemand anderes tun" und verfolgt seine Idee konsequent und begeistert weiter. Wie die anderen Projektleiter, muss auch Kevin Brannon sein Projekt aufsetzen und Unterstützung gewinnen. Obwohl das Management in den USA, wo er sein Modell eingliedern möchte, viel offener neuen E-Business Ideen gegenüber ist als in Deutschland, stößt sein Vorschlag trotzdem nur auf begrenzte Akzeptanz und Unterstützung beim Top Management. Aufgrund der Tatsache, dass Kevin Brannon in der amerikanischen Tochtergesellschaft jedoch ein gutes Ansehen genießt, hat er keine Probleme, qualifizierte Teammitglieder zu finden, die mit hoher Geschwindigkeit und Effizienz an dem Projekt arbeiten. Die Tatsache, dass die Amerikaner bei den E-Business Aktivitäten weltweit führend innerhalb der Allianz sind, stärkt das Engagement in das Projekt weiter. Nach der ersten Genehmigung im Oktober 2000 hat das Team im November schon die IT-Infrastruktur erarbeitet und die notwendigen konzeptuellen Details der Plattform spezifiziert.

Kevin Brannon weiss, dass der kritischste Punkt seines Geschäftsmodells die Integration anderer großer Versicherungsfirmen ist. Nur wenn sie mitmachen, wird die Plattform für potentielle Kunden interessant sein und ihnen eine breite Auswahl an Produkten anbieten können. Deshalb reist Kevin Brannon in den folgende Wochen in den USA umher und besucht alle bedeutenden Versicherungsfirmen. Obwohl alle an der Idee interessiert sind und ihn darum bitten, die Idee weiterzuverfolgen, möchte keiner von ihnen den ersten Schritt tätigen und sich offiziell engagieren. Zwischen den Zeilen liest Kevin Brannon, dass sie Angst davor haben, wertvolle Daten und Kunden zu verlieren. Nach mehreren Versuchen muss er akzeptieren, dass der gesamte Prozess viel mehr Zeit in Anspruch nimmt, als ursprünglich erwartet.

Die schlechten Nachrichten verlangsamen das Projekt und verringern die Begeisterung im Team. Zusätzlich springt ein institutioneller Investor, welcher bereits definitiv zugesagt hatte das Projekt zu finanzieren, in letzter Minute ab, wodurch die Motivation auf ihren tiefsten Punkt fällt. Im Dezember 2000 erkennt der Vorstand, dass die Meilensteine nicht eingehalten werden und dass es höchst unwahrscheinlich ist, dass das Projekt jemals realisiert werden kann. Sie geben Kevin Brannon weitere drei Monate, um mit dem Prozess fortzufahren. Doch als die Situation nicht entscheidend verändert werden kann, beschließt der Vorstand im April 2001, das Projekt endgültig zu stoppen.

Geschäftsmodell "Virtual Online Insurer"

Ein Vorgänger dieses Geschäftsmodells wurde schon von der australischen Tochter der Allianz entwickelt. Dort steht das Management einer schwierigen Situation gegenüber, welche durch ein ineffizientes direktes Versicherungsgeschäft gekennzeichnet ist. Deshalb dachte sich das Management, dass eine Internetlösung die Kostenstruktur bedeutend verringern könnte. Dr. Werner Waldner, ein international orientierter deutscher Manager, der bereits in Indonesien gearbeitet hatte und nun in Australien tätig ist, war stark in diese Unternehmung involviert. Als er gefragt wurde, ob er den "Virtual Online Insurer" leiten möchte, packt er sofort seine Sachen und zieht von Australien wieder zurück in die Zentrale nach München.

Zusammen mit einem kleinen Team startet Werner Waldner das Projekt im Juli 2000. Zuerst schreiben sie einen detaillierten Business Plan und präsentieren diesen ihrem Lenkungsausschuss. Obwohl Werner Waldner dankbar für die allgemeine Unterstützung ist, spürt er, dass manche Mitglieder des Vorstandes dem Modell skeptisch gegenüber stehen. Sie äußern die Sorge, dass der Virtual Online Insurer das Geschäftsvolumen der Versicherungsagenturen, die maßgeblich für die Wettbewerbsstärke der Allianz verantwortlich sind, kannibalisieren würde. Nach einigen Diskussionen wird klar, dass dieses Problem primär in Deutschland existiert. In anderen Ländern arbeitet die Allianz nicht mit solch einem exklusiven Verkaufskanal, weshalb die Risiken viel geringer sind. Trotzdem ist Werner Waldner besorgt, dass das Modell gestoppt wird, wenn es nicht die volle Unterstützung des gesamten Top-Managements bekommt. Deshalb beschließt er, jedes Vorstandsmitglied einzeln zu besuchen und die Vorteile und das zukünftige Potential der Geschäftsidee mit ihnen zu besprechen. Diese Unternehmung hat eine positive Wirkung und führt im Oktober zu der Genehmigung aller Vorstandsmitglieder, mit dem Projekt fortzufahren.

Da Werner Waldner weiss, dass sein Modell von dem normalen Geschäft der Allianz abweicht, erachtet er es als sinnvoll, sein Modell auf der „grünen Wiese“ zu starten – so weit wie möglich außerhalb der Arbeitsvorgänge der riesigen Mutterorganisation –, um so die zu leistende organisatorische Koordination möglichst gering zu halten. Damit können bedeutende organisatorische Restriktionen und Pflichten, hervorgerufen durch die formale Organisation, umgangen werden. Bei der Aufstellung seines Teams wählt er Experten aus der ganzen Welt. Neben IBM-Beratern aus Europa und aus den USA und unabhängigen Programmierern aus Indien, wählt er fähige Mitarbeiter aus den Allianz Tochtergesellschaften in Osteuropa und in Australien. Damit entsteht ein international ausgerichtetes Team mit 40 hochqualifizierten Mitgliedern.

Aufbauend auf seinen eigenen Erfahrungen, räumt Werner Waldner der Teamzusammenarbeit einen hohen Stellenwert ein. Er weiss, dass kulturelle Unterschiede hinsichtlich Arbeitsethik, Kommunikation, Konfliktlösung und Verhaltenserwartungen seine kontinuierliche Aufmerksamkeit erfordern. Deshalb bietet er spezielle kulturelle Trainings an, gemeinsame Feiertage werden gefeiert und eine intensive Kommunikation und Interaktion zwischen den Teammitgliedern wird gefördert. Bei den regelmäßig stattfindenden Treffen der Mitglieder, bei welchen ihre Zusammenarbeit und damit verbundene Themen diskutiert werden, sind immer professionelle Übersetzer und Vermittler anwesend, um aufkommende Sprachprobleme sofort abzuwenden. Werner Waldner sieht sich selbst in der Rolle des Diplomaten, des "Babysitters" und des Cheer Leaders. Unterstützt durch die eben aufgezählten Mittel entwickelt das Team einen fruchtbaren und motivierenden Arbeitsgeist.

Ein solcher Geist wird auch dringend benötigt, da sich das Team einem anspruchsvollen Ziel gegenüber sieht. Es muss die gesamte technische Funktionalität des Modells innerhalb von sechs Monaten aufbauen, da die Markteinführung des Produkts auf den 1.4.2001 festgesetzt ist. Eine bedeutende Frage zu Beginn ist, in welchem Land das neue Modell eingeführt werden soll. Während manche Teammitglieder Singapur aufgrund seiner exzellenten Infrastruktur empfehlen, plädieren andere für Australien und wieder andere für Skandinavien. Obwohl das Team sich zuerst auf Singapur konzentriert, stellt es bald fest, dass dieser Markt strenge Beschränkungen aufweist. Er ist weder ausreichend groß noch hat seine Bevölkerung eine hohe Affinität internetbezogenen Dienstleistungen gegenüber. Deshalb beschließt das Team, den Zielmarkt nach Australien zu verlegen, wo die Internetpenetration schon mehr als 60 Prozent beträgt. Zudem ist dieser Markt Werner Waldner und anderen Teammitgliedern sehr gut bekannt.

Das Team arbeitet mit höchster Geschwindigkeit an dem Projekt. Einen Monat vor der geplanten Einführung muss es jedoch feststellen, dass es die gesetzte Deadline nicht einhalten kann. Technische Fragen und die Funktionalität der Plattform beanspruchen mehr Zeit als geplant. Es stehen ihnen zwei Möglichkeiten zur Verfügung: Entweder wartet das Team, bis alles perfekt ist oder es fährt fort, lanciert die Plattform ohne die gesamten Funktionalitäten und beschäftigt sich anschließend mit den fehlenden Punkten. Nach einigen Diskussionen entschließt sich das Team dafür, mit minimalen Funktionen weiterzumachen. Ihrer Meinung nach ist es viel wichtiger zur rechten Zeit in den Markt einzutreten, als eine perfekte technische Plattform zu haben.

Im April 2001 wird der Virtual Online Insurer im Markt eingeführt. In nur wenigen Wochen werden ungefähr 50 Verkäufe getätigt und das Team feiert seinen frühen Erfolg. Werner Waldner berichtet dem Vorstand die Ergebnisse und informiert auch andere Tochtergesellschaften der Allianz Gruppe über den ansteigenden Umsatz. Im Mai 2001 wird eine leicht modifizierte Version der Plattform in Indien eingeführt und die Vorbereitung sind bereits getroffen, um einen Rollout des Virtual Online Insurers in Korea und Indonesien durchzuführen.

SAMEN DES WANDELS

Die Erfahrungen mit den neuen E-Business Modellen haben für Friedrich Wöbking weitere Folgen als die meisten Leute im Vorfeld erwartet hätten. Die Konsequenzen sind nicht nur auf die Initiative selbst bezogen, sondern lösen auch weitere Veränderungen in der Organisation aus. Friedrich Wöbking ist sich im Klaren, dass manche dieser Veränderungen so ablaufen werden, manche werden sich langsam weiterentwickeln, während wieder andere explizit gefördert werden müssen, um sie beizubehalten.

Am Wichtigsten ist aus Sicht von Friedrich Wöbking und seinen Kollegen, dass der Prozess der Generierung und Implementierung von neuen Geschäftsmodellen nicht ausschließlich dem Zufall überlassen bleibt, sondern aktiv gefördert wird. Bisher waren dies nur mehr oder weniger unregelmäßige Bemühungen, die nur dann stattfanden, wenn die Umstände eine Neuausrichtung zwingend erforderlich machten. *“Für uns muss es nun eine kontinuierliche Aufgabe sein, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Es muss ein ständig ablaufender Prozess sein.“* Dazu muss die Allianz ein proaktives Verhalten verinnerlichen und ihre bisherigen Routinen entsprechend anpassen und neu institutionalisieren. Spezialisierte Leute und organisationale Einheiten werden benötigt, um zum einen die Möglichkeiten des Marktes ständig zu beobachten und zum anderen innovative Geschäftsmodelle innerhalb der Gruppe zu suchen und zu identifizieren. Anschließend müssen diese Initiativen mit ausreichenden Ressourcen versorgt und weiter gefördert werden.

Dazu institutionalisiert die Allianz in einem ersten Schritt eine permanente E-Business-Koordinatoren-Projektorganisation, welche dazu dient, E-Business innerhalb der Allianz zu betreuen und zu koordinieren. Auf der untersten Ebene der Projektorganisation, der Ebene der Hauptgeschäftsfelder, haben die E-Koordinatoren die Aufgabe, potentielle E-Commerce Geschäfte zu identifizieren und zu fördern. Sie berichten an 16 nationale E-Commerce Leiter, welche dann an das E-Center berichten,

das für die gesamte Gruppe verantwortlich ist. Dieses wird wiederum von einem IT-Lenkungsausschuss, welcher auf der Vorstandsebene angesiedelt ist, überwacht. Entscheidend für diesen bottom-up getriebenen Entwicklungsprozess sind die E-Koordinatoren auf der untersten Ebene. Aufgrund der Tatsache, dass sie sowohl die Interessen der einzelnen Allianz Firmen als auch der Versicherungsagenturen vertreten, entscheidet ihre „Bereitschaft zur Förderung“ maßgeblich darüber, welche neuen Ideen bis zum Top Management durchkommen. Nur wenn sie Verfechter einer neuen Geschäftsidee werden, können auch die höheren Managementebenen ihre Zustimmung dazu geben.

Des Weiteren werden spezialisierte E-Business Einheiten in der Organisation aufgebaut. Auf der Gesamtunternehmensebene wird eine E-Business- und eine Informationstechnologie-Abteilung eingerichtet, welche firmenweite Standards aufstellt, strategische Kontrollaktivitäten durchführt und Dienstleistungen für einzelne operative Einheiten der Gruppe anbietet. Leiter der Abteilung ist Dr. Markus Müller, welcher für eine Beratungsfirma gearbeitet hat und für diese neu eingerichtete Stelle zur Allianz wechselte. Markus Müller ist insbesondere verantwortlich für alle firmenweiten E-Business-Aktivitäten und hat die Aufgabe, neue E-Business-Modelle zu fördern, auszuwählen und zu prüfen. Um den kontinuierlichen Prozess der Realisierung neuer innovativer Geschäftsmodelle sicher zu stellen, definiert Friedrich Wöbking einen strikten Plan für Markus Müller, welcher genau festhält, wie oft und wie viele neue E-Business-Modelle auszuwählen und dem Vorstand zu präsentieren sind.

Die Struktur wird weiter von regionalen E-Business Abteilungen auf der Divisions- und Geschäftseinheitsebene ergänzt. Ralf Schneider wurde bereits erwähnt, der eine solche Abteilung in Deutschland leitet. Diese Einheiten sind verantwortlich für sämtliche Aufgaben verbunden mit E-Business und IT-Anwendungen, gewisse Grunddienstleistungen und der Steuerung von Projekten innerhalb ihrer Geschäftseinheit. Dies beinhaltet sowohl die Bewertung und Genehmigung von E-Commerce-Investitionen als auch die Budgetierung und Lenkung laufender Projekte.

Neue Möglichkeiten sind jedoch nicht nur auf die Internet- und E-Commerce-Bereiche beschränkt. In jedem Geschäft der Allianz Gruppe können innovative Ideen und Marktpotentiale aufkommen. Aus diesem Grund wird eine neue Einheit mit dem Namen Allianz Venture Partners gegründet. Diese Einheit, die direkt an den CFO berichtet, soll wie ein Venture Capitalist operieren. Ihre Aufgabe ist, vielversprechende Geschäftsideen in der gesamten Gruppe zu suchen, zu bewerten und weiterzuentwickeln. Mitarbeiter, die eine solche Idee generieren, sollen damit die Chance haben, an ihrer Entwicklung weiterarbeiten zu können. Sie werden mit finanziellen Ressourcen ausgestattet, erhalten Ratschläge und bekommen Einrichtungen wie Büroräume und IT-Infrastruktur zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus erhalten sie die Möglichkeit das reiche Netzwerk der einzelnen Allianz Tochterunternehmen zu nutzen, um so die notwendige Unterstützung und die relevanten Informationen für die Weiterentwicklung ihres Modells zu gewinnen. Die Allianz Venture Partner unterstützt und beobachtet, vergleichbar mit einem „business incubator“, die Entwicklung der Projekte während verschiedener Lebenszyklusphasen.

Neben institutionellen Veränderungen ist darüber hinaus auch bei den Mitarbeitern eine Veränderung festzustellen. Der „erste große Sprung in die Internetära“, wie ein Manager es nannte, führte zu einer beeindruckenden Steigerung der Fähigkeiten der Mitarbeiter auf allen Ebenen. Technisches Wissen hinsichtlich Web Management, Firewalls und Verbreitung der Inhalte wurde angereichert; die Vorteile und Fallen der neuen Medien wurden erforscht und e-mail-basierte Interaktionen wurden zum Standard innerhalb der Organisation. Der Unternehmergeist innerhalb der Allianz Gruppe erhielt einen unerwarteten Schub und die Leute stellten fest, dass das Versicherungsgeschäft doch nicht so stabil ist, wie ursprünglich wahrgenommen. Die neue Technologie konfrontierte sie mit rasch ändernden Kundenbedürfnissen und mit Wettbewerbern, welche ihr konventionelles Geschäft aggressiv herausfordern. Mehr denn je verstehen sie nun, dass bei der Entwicklung und Pflege ihres Geschäfts ein aktives Engagement erforderlich ist. Aufgrund der Tatsache, dass nun bereits einige erfolgreiche Rollenmodelle, die die Realisierung solcher Bestrebungen beschreiben, bestehen, können motivierte Mitarbeiter damit beginnen, sich über ihre normalen Pflichten hinaus zu bewegen. Der Grad an Selbstvertrauen unter ihnen ist ebenfalls gestiegen, da sie nun wissen, dass gute Ideen vom Top-Management beachtet und genehmigt werden können und dass spezialisierte Einheiten vorhanden

sind, die ihnen helfen, ihre Initiativen zu fördern. Vor dieser Erfahrung wurde es meist als sehr schwierig empfunden, die Aufmerksamkeit höherer Managementebenen für Ideen, die über die traditionelle Geschäftslogik hinausgehen, zu erlangen. Oft wurden solche Vorschläge noch vor dem eigentlichen Start der Unternehmung von dem verantwortlichen Manager, der die weitere Entwicklung steuern konnte, begraben. Obwohl so etwas immer wieder passieren kann, existieren nun einige Mechanismen, die dies verhindern sollten. Die E-Business Koordinatoren, die E-Business Abteilungen und die Allianz Venture Partners sind nur dann erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, frühzeitige Blockaden von neuen Ansätzen zu verhindern. Die aufgebauten Mechanismen haben konsequent den dezentralisierten Managementstil zugunsten einer eher unterstützenden Art abgelöst.

Des Weiteren hat sich die Einstellung hinsichtlich der Steuerung und Beobachtung solcher Initiativen ebenfalls geändert. Bedeutende Initiativen wurden oft nur nach einer langen und sorgfältigen Abwägung aller potentiellen Chancen und Risiken gestartet. Da solche Vorgänge eine beträchtliche Anzahl an Ressourcen erfordern, mussten alle verschiedenen Interessen ausgewogen und integriert werden. Die herrschende Einstellung bis dato war „eine Sache richtig machen“ und dann erst mit der nächsten Sache weitermachen. Es wurde jedoch klar, dass im E-Business Bereich, viele Initiativen nur ein bestimmtes begrenztes „Zeitfenster“ zur Verfügung haben, bevor sie ihr Potential wieder verlieren. Der Markt entwickelt sich sehr schnell weiter, weshalb die internen Prozesse bedeutend verbessert werden müssen, um neu entwickelte Dienstleistungen erfolgreich an die Kunden zu bringen.

Ebenso ist es in vielen sich schnell ändernden Marktsegmenten nicht immer möglich festzulegen, welche Initiative letztendlich erfolgreich sein wird und welche nicht. Demnach ist es ein riskantes Unterfangen, alle „Eier“ der Investition in einen Korb zu legen. Umgekehrt scheint ein viel intelligenterer Ansatz zu sein, die Investitionen auf verschiedene Ventures zu verteilen und es dem Markt zu überlassen, die besten auszuwählen. Auch wenn manche Initiativen versagen, werden andere dafür spektakuläre Erfolge feiern, weshalb man davon ausgehen kann, dass ein solcher Ansatz das allgemeine Investitionsportfolio wieder ausgleicht und somit die Bemühungen rechtfertigt.

Dies verlangt jedoch, dass die Initiativen, die keinen Erfolg haben, konsequent eliminiert werden müssen, was für die Allianz eine erhebliche Veränderung ihrer Einstellung erfordert. Bisher wurden neue Initiativen, die bereits gestartet wurden, äußerst selten gestoppt. Bedeutende Projekte zu beenden, für welche bereits Ressourcen und Leute zur Verfügung standen, war kulturell nicht angesehen und wurde als Versagen und Missmanagement eingestuft. Wenn jemand versuchte, während des Prozesses die Leine zu ziehen, kamen kontroverse Reaktionen auf und die Leute verloren ihre Motivation. Als Folge davon wurden nur wenig neue Initiativen gestartet und wenn sie einmal gestartet waren, wurden sie bis zum Schluss weiterverfolgt, egal ob profitabel oder nicht. Die Erfahrung mit den neuen E-Business-Modellen hat diese Einstellung verändert. Nun existiert die Wahrnehmung und der Mut, laufende Projekte, die es nicht schaffen, gesetzte Zwischen- oder Endziele zu erreichen, zu stoppen. Dies wird von Friedrich Wöbking im Folgenden beschrieben:

“Für große Projekte, sowohl neue als auch klassische mit hohem Risikopotential, haben wir die Idee der Reißleine eingeführt. Wir diskutieren mit dem verantwortlichen Team im Vorfeld die Meilensteine, wo riskante Situationen des Projekts entstehen können. Dies sind die Punkte, an welchen wir das Projekt stoppen, wenn es nicht die gesetzten Anforderungen erfüllt. Und wir erreichen eine Übereinstimmung über diese Meilensteine im Vorfeld. Dies ist überhaupt nicht negativ gemeint, aber wir haben gelernt, manche Investitionen ein wenig kühler zu betrachten. Früher investierten wir zu viele Gefühle in die Investitionen; nun müssen solche Projekte mit einem kühlen Kopf angegangen werden. In dieser Hinsicht hat sich unsere Einstellung in der Firma schon bedeutend geändert.”

Schließlich hatte die NEBM Initiative auch einen Einfluss auf die Strategie der Firma. Auf der einen Seite erkannte die Allianz, dass in manchen Marktsegmenten mit starker Konkurrenz, Innovationen und entsprechende E-Business Aktivitäten entscheidend sind und beibehalten werden müssen. Workplace Marketing zum Beispiel zeigt, dass die Mitarbeiter einer Kundenfirma ihre persönlichen Versicherungsgeschäfte mittels dem Intranet ihrer Firma viel besser handhaben können als mit den vorherigen Papierbergen. Auf der anderen Seite wurde jedoch auch die Bedeutung der

Kernfähigkeiten der Firma und die Notwendigkeit, diese vor den aggressiven Wettbewerbern zu schützen, herausgestellt. Aufbauend auf dem Wissen, dass die Allianz zum Beispiel den größten exklusiven Verkaufskanal in Deutschland hat und das breiteste Angebot von Finanzdienstleistungen, wurde der Allianz klar, dass sie weder Produkte anderer Firmen integrieren, noch auf virtuellen Marktplätzen, die lediglich um den niedrigsten Preis konkurrieren, kämpfen muss. Die Kunden der Allianz werden weiterhin die exzellenten Ratschläge und die schnellen und großzügigen Schadensregulierungen schätzen. Der Name „Allianz“ steht auch im Internetzeitalter weiterhin für besondere Kundenbeziehungen.

BEVORSTEHENDE HERAUSFORDERUNGEN

Während Friedrich Wöbking diese Veränderungen Revue passieren lässt, ist er überzeugt davon, dass die Allianz Gruppe auf dem richtigen Weg ist. Sie hat eine führende Position auf dem E-Business Markt der Versicherungen und der Finanzdienstleister eingenommen, wie dies auch Forrester in seinem Bericht anerkannt hat. Aufgrund der Tatsache, dass nun der Internethype ernsthaft gedämpft wurde und viele junge Wettbewerber gezwungen wurden den Markt wieder zu verlassen, ist sich Friedrich Wöbking im Klaren darüber, dass das größte Risiko darin liegt, wieder in die alten Gewohnheiten zurückzufallen. Er fragt sich: Wie kann die Allianz den Schwung halten, den sie in den letzten Monaten aufgebaut hat? Wie kann sie sicherstellen – neben all den formalen Anforderungen – dass die „Samen des Wandels“ weiterwachsen? Was wird passieren, wenn die Rezession tiefer in ihr Geschäft einschneidet und die Allianz zwingt, einseitige Entscheidungen zu treffen?

Während er über die Fragen nachdenkt, wägt er mögliche Optionen ab. Der Bereich Managemententwicklung könnte Trainingskurse im Schreiben von Business Plänen oder dem Management von E-Commerce anbieten. Solche Kurse könnten auch die subtileren „Nuancen“ solcher Unternehmungen wie das Strukturieren eines Prozesses, das Integrieren und Führen von Leuten, das Management externer Partner, das Erlangen von Aufmerksamkeit und das Aufbauen interner Koalitionen behandeln. Dann könnte die Flexibilität der Allianz hinsichtlich der Möglichkeit innerhalb der Firma Positionen zu wechseln, erhöht werden. Die Leute müssten ohne größere Hindernisse für neue Unternehmungen arbeiten können und später wieder zu ihrer Linienposition zurückkehren können. Das Management müsste seine Unterstützung für solche Aktionen demonstrieren und die Mitarbeiter aktiv fördern. Angemessene Anreizsysteme könnten parallel dazu eingerichtet werden. Neben traditionellen finanziellen Anreizen könnten auch nicht-finanzielle Anreize geschaffen werden, wie zum Beispiel (1) die Möglichkeit an einer "Allianz Olympiade" für die besten Business Pläne teilzunehmen, oder (2) Mitglieder des Vorstands zu treffen und eine Präsentation vor ihnen zu halten, oder (3) Artikel zu schreiben, die in internen Zeitschriften der Organisation veröffentlicht werden, oder (4) Radioprogramme über vielversprechende Entwicklungen zu senden. Ebenfalls könnten erfolgreiche Geschäftsmodelle repliziert und international angewendet werden. Damit könnte auch die Zentrale, die versucht potentielle Synergien zwischen ihren Geschäftseinheiten zu erreichen, ihren Mehrwert für die Firma steigern. Internationale Jobaustauschprogramme wären eine logische und unterstützende Konsequenz.

Friedrich Wöbking ist sich bisher noch nicht sicher, auf welche dieser genannten und eventuell darüber hinausgehenden Optionen die Allianz sich konzentrieren sollte. „Aber wie schon beim letzten Mal“, sagt er überzeugt, „werden wir es herausfinden – vielleicht wieder in einem gemütlichen Münchner Biergarten.“

ANHANG

ABBILDUNG 1: DIE AUFBAUORGANISATION DER ALLIANZ GRUPPE

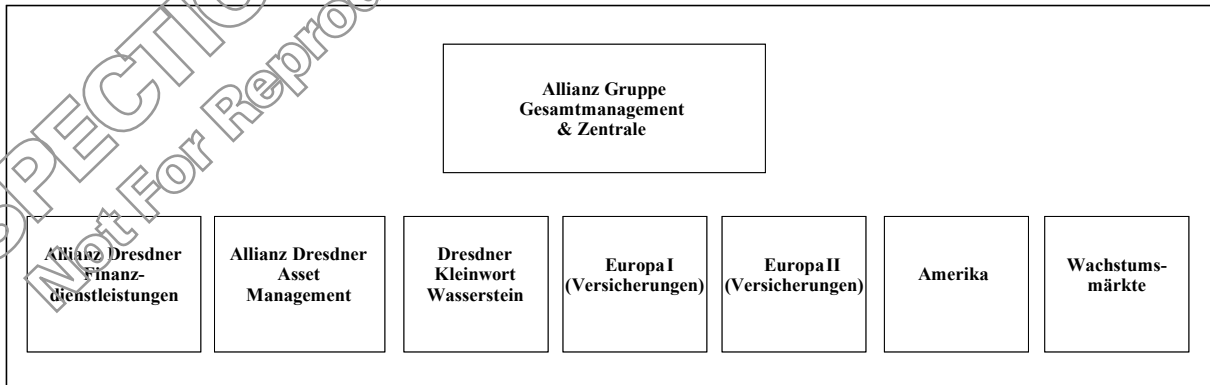


ABBILDUNG 2: DIE "INTERNET RESOLUTION"

- Allgemein standardisiertes E-Publishing für alle Webseiten der operativen Einheiten, die einem E-Stilführer folgen sollen, bis Ende Oktober 2000. Dies muss für jede operative Einheit verpflichtend sein, dabei muss jedoch Raum für lokale Kreativität gewährleistet bleiben.
- Anbieten von E-Dienstleistungen über das Internet bis 2000: Diese Aufgabe bezieht sich auf den Aufbau einer Webseite mit einem einzelnen Log-in für den Kunden, über das dieser verschiedene Dienstleistungen in Anspruch nehmen kann (Lebens-, Nicht-Lebens- und Asset Produkte). Es wird gefordert, dass alle operationalen Einheiten detaillierte E-Dienstleistungen bis Ende Juni 2001 implementieren.
- Anbieten von Kundencodes so bald wie möglich: Dies wird vorgeschlagen, weil die Kundencodes die Basis bilden, um E-Dienstleistungen für Versicherungsprodukte anzubieten. Des weitem erfordern auch die Expansionen in Gebiete wie Asset Management und Finanzdienstleistungen Kundencodes.
- Entwicklung eines gruppenweiten E-Stilführers bis Mai 2000. Der Stilführer sollte als Rahmen für das Design der Webseiten dienen.
- Entwicklung gruppenweiter IT-Standards und Qualitätsebenen bis Juli 2000. Dies beinhaltet die Definition gruppenweiter Qualitätsebenen und gruppenweiter Sicherheitsstandards.
- Entwicklung neuer, gruppenweiter E-Geschäftsmodelle bis Mai 2000. Um eine starke und zukunftsorientierte Marktposition zu erhalten, muss ein strategischer Selektionsprozess initiiert werden.

ABBILDUNG 3: MEILENSTEINE DER INITIATIVE „NEUE E-BUSINESS MODELLE“

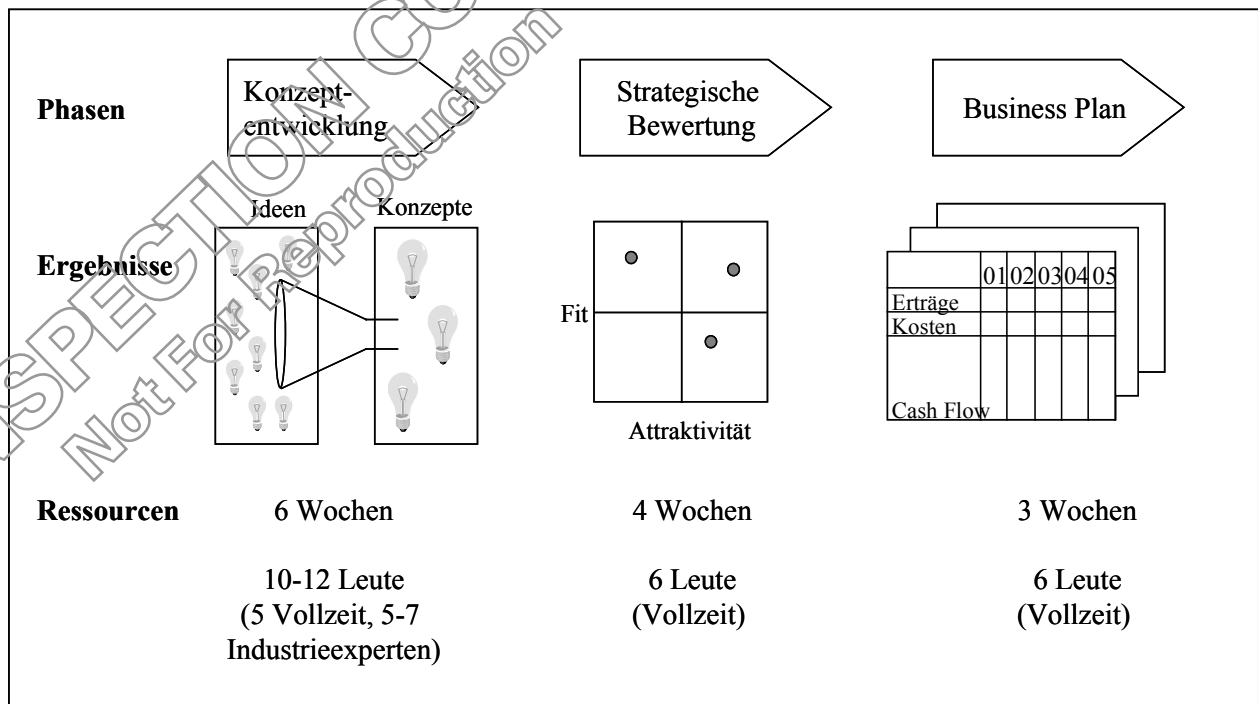


ABBILDUNG 4: DER SELEKTIONSPROZESS IM TEAM VON THOMAS HEINRICH

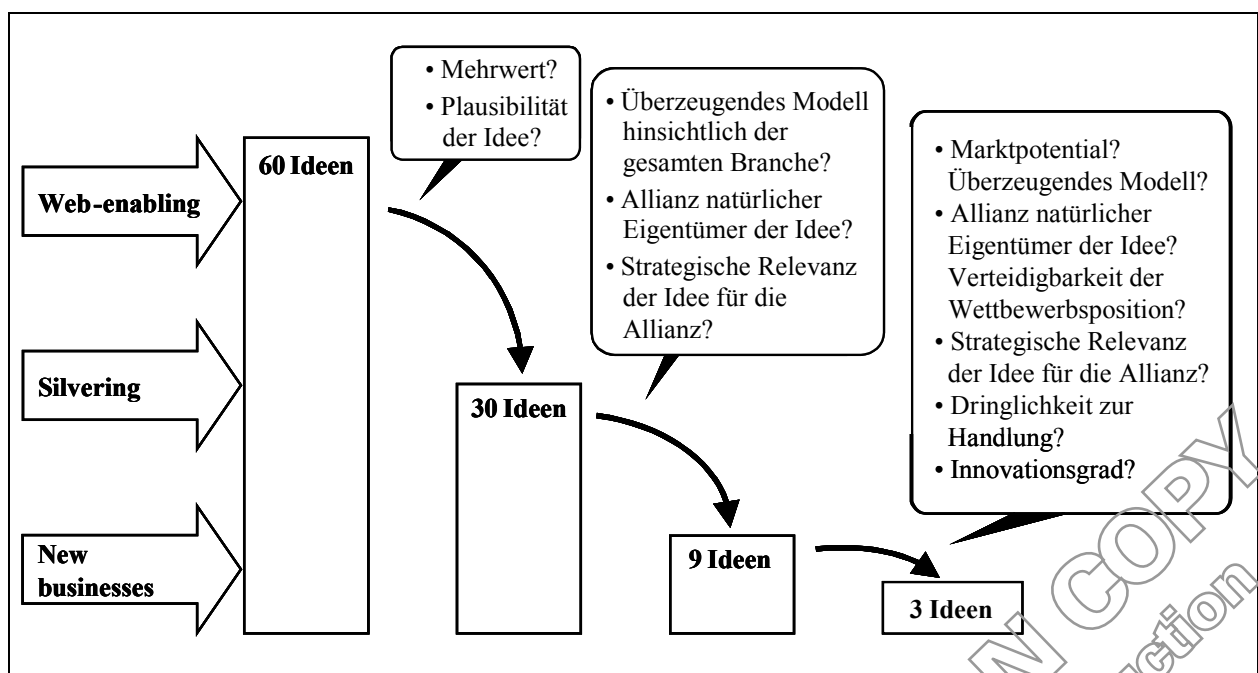


ABBILDUNG 5: DER SELEKTIONSPROZESS IM TEAM VON THOMAS WIESEMANN

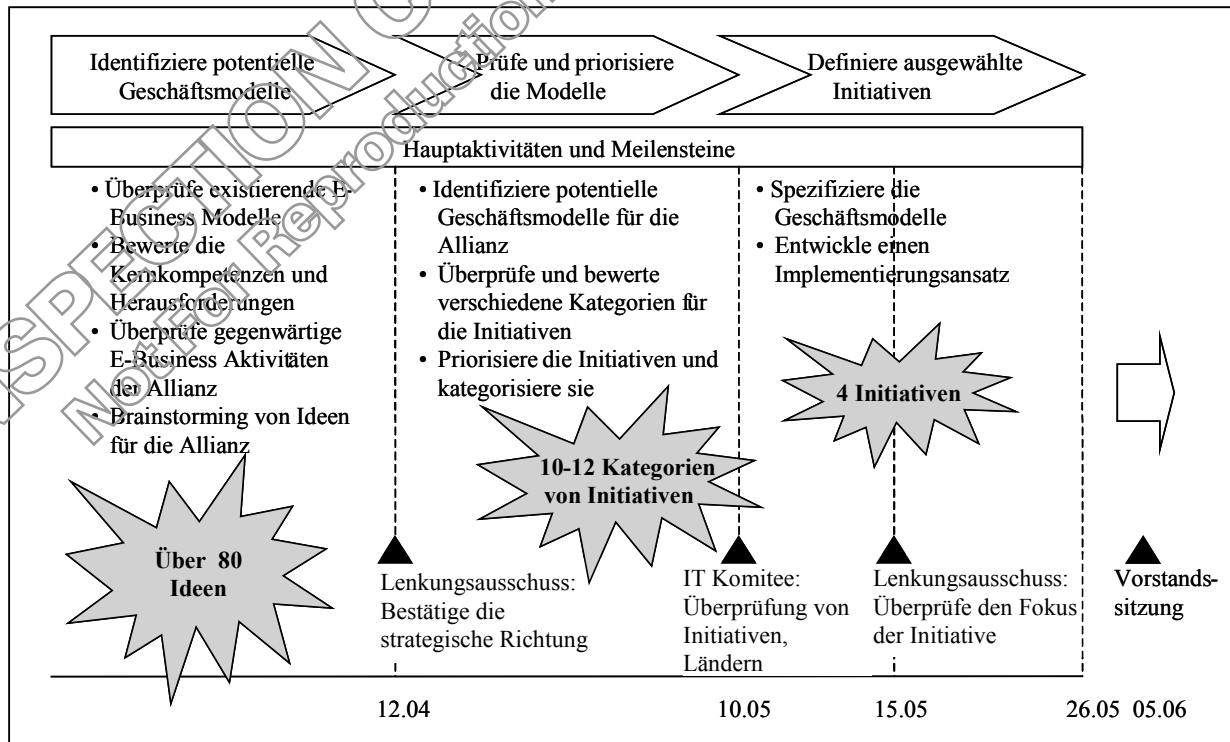


ABBILDUNG 6: DIE VIER SZENARIEN DES TEAMS VON THOMAS WIESEMANN

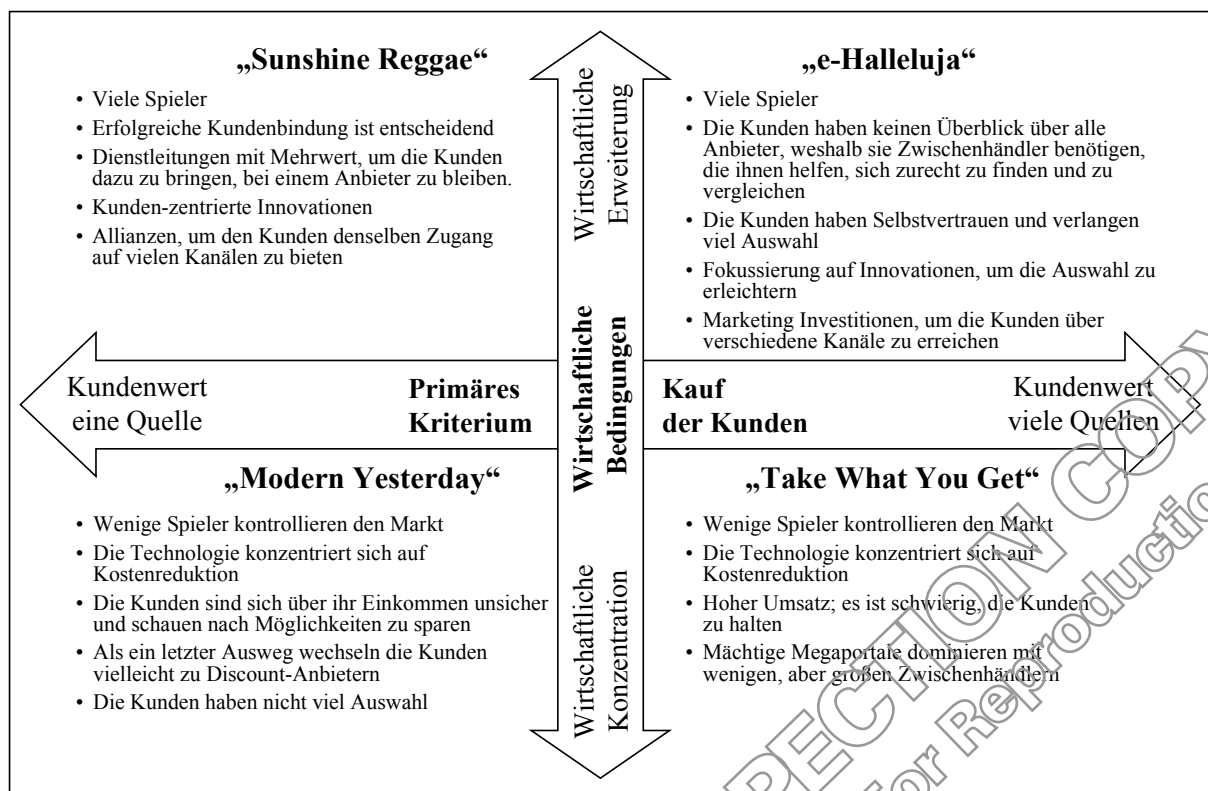


ABBILDUNG 7: DIE WEITERE ENTWICKLUNG DER ANDEREN MODELLE

Workplace Marketing: Dieses Modell wurde im Oktober 2001 auf dem Markt eingeführt und erweist sich als sehr erfolgreich. Die Grundidee scheint richtig zu sein, der Projektleiter und sein Team leisten gute Arbeit und das Modell stößt bei einer Geschäftseinheit der Allianz Gruppe auf Interesse, wo es später dann auch integriert wird.

Senior Citizen Web: Aufgrund anderer Engagements ist der ausgewählte Projektleiter an seinem Projekt nicht besonders interessiert. Nach einigen Monaten sucht er nach einem externen "business incubator". Dort wird ein ausführlicher Business Plan für die Idee geschrieben, der den Vorstand jedoch nicht überzeugen kann. Deshalb wird das Projekt kurz darauf angehalten.

European Investor Platform: Um die Synergien eines gemeinsamen Back-End-Bankensystems zu nutzen, benötigt das Modell zumindest vier große Front-End-Bankenportale. Zur gleichen Zeit beschäftigt sich jedoch die französische Tochter bereits damit, ein eigenes Bankensystem zu entwickeln, das im Oktober eingeführt werden soll. Außerdem wird durch die Fusion mit der Dresdner Bank ein Anbieter einer solchen Plattform in die Allianz Gruppe integriert. Das Projekt wird deshalb in die laufenden Bemühungen der Dresdner Bank eingegliedert.

E-Market Trusted Advisor: Um das Projekt zu realisieren, wird die Entscheidung getroffen, eine andere Firma namens Hermes zu kaufen und die laufenden Aktivitäten zusammenzuführen. Nach dem Merger entsteht jedoch eine Art Blockade auf beiden Seiten. Während Hermes davon ausgeht, dass die Allianz die Führung übernimmt, erwartet die Allianz dasselbe von Hermes. Die Investitionsentscheidungen werden hinaus gezögert, bis das Projekt schließlich gestoppt wird. Unlängst hat Hermes die Geschäftsidee wieder aufgenommen und beabsichtigt, nun eine abgeänderte Version auf dem Markt einzuführen.