

# Interview mit dem Allianz-Chef Michael Diekmann: „Beherzt zupacken“

14.10.2008

**Allianz-Chef Michael Diekmann über die Auszeichnung „Manager des Jahres“, seinen Führungsstil und den Umbau des Versicherungskonzerns.**



[Bild vergrößern](#) Allianz-Chef Michael Diekmann

**WirtschaftsWoche: Herr Diekmann, warum scheuen Sie sich, die Auszeichnung der WirtschaftsWoche zum „Manager des Jahres“ anzunehmen?**

**Diekmann:** Ich bin stark teamorientiert. Deshalb klingt mir der Titel zu sehr nach Solist. In der Vergangenheit ist so mancher Solist verhältnismäßig schnell und auch tief gefallen. Außerdem habe ich mich gefragt, ob eine solche Auszeichnung gut für das Unternehmen ist.

**Warum sollte sie der Allianz schaden?**

Nach unseren Ankündigungen bangen viele Mitarbeiter um ihre Arbeitsplätze; gleichzeitig frohlockt der Kapitalmarkt: Der Diekmann greift jetzt richtig durch. Das bringt mich in eine schwierige Situation. Ich bin aber zu dem Schluss gekommen, dass die Auszeichnung letztlich dem Unternehmen gilt und deshalb gut für die Allianz ist.

**Sie drehen den Titel von Ihrer Person auf das Unternehmen. War es denn ein Kinderspiel, die Allianz aus der Talsohle zu holen?**

Wir sind von einem Tiefpunkt gestartet. In dieser Situation sind Veränderungen leichter durchzubringen, als in Zeiten, in denen es dem Unternehmen gut geht. Wir hatten sicherlich auch ein bisschen Glück, dass die Märkte anzogen.

**Sie sprechen von wir. Was war Ihre Rolle?**

Ich bin im Unternehmen groß geworden, kenne nicht nur den deutschen, sondern auch den amerikanischen, den asiatischen und den osteuropäischen Teil sehr gut. Bevor ich meine jetzige Aufgabe übernommen habe, erhielt ich die Verantwortung für unsere Mitarbeiter weltweit. Auf Grund » dieses Werdegangs hatte ich einen guten Einblick, wo der Schuh drückt, mit welchen Defiziten wir uns herumschlagen.

**Das hat gereicht, um das Blatt zu wenden?**

Zunächst ging es ja darum, die vielen Probleme, die nicht nur ich sah, sondern auf die uns auch die Mitarbeiter am Ort stießen, zu adressieren. Nach den Restrukturierungen in den USA, Frankreich, bei der Dresdner Bank und im Asset Management erlahmte allerdings der Vorwärtsdrang der Mitarbeiter. Mit meinem Start ist wieder Aufbruchstimmung entstanden.

**Wie haben Sie Veränderungen gegenüber Ihrem Vorgänger Henning Schulte-Noelle, nun Ihr Aufsichtsratschef, durchgesetzt?**

Zwischen uns war die Rollenverteilung immer klar. Das operative Geschäft ist Sache des Vorstandsvorsitzenden und nicht des Aufsichtsratsvorsitzenden. Im Übrigen haben wir ein gemeinsames Grundverständnis: profitables Wachstum, Kundenorientierung und insgesamt eine verantwortungsvolle Unternehmensführung. Deshalb können wir uns ohne große Umwege über die wichtigen Fakten verständigen.

**Es ist noch arg früh. Aber haben Sie für sich schon überlegt, ob Sie später selbst in den Aufsichtsrat wechseln wollen?**

Es könnte eine Situation geben, in der ein solcher Schritt sinnvoll ist. Nur wer aus eigener Erfahrung das Unternehmen umfassend kennt, kann wirklich beurteilen, ob eine Entscheidung ein Risiko ist oder nicht. Aber in Zukunft wird der Wechsel vom Vorstandsvorsitzenden zum Aufsichtsratsvorsitzenden kaum mehr möglich sein; es ist ja längst so, dass sich eine solche Norm ausprägt.

**Sie sind ja Spezialist für Ausnahmen. Würden Sie heute einen Assistenten einstellen, der 18 Semester studiert hat?**

Warum nicht?

**Was hat Ihnen Ihr neunjähriges Studium gebracht?**

Persönlich hat mir es sehr viel gebracht, weil es Spaß gemacht hat. Außerdem habe ich mein Philosophiestudium wie jeder andere absolviert. Während meines Jurastudiums habe ich nebenbei einen Verlag geführt. Ich habe mir also nicht monatelang die Sonne auf den Bauch scheinen lassen. Aber ich gebe zu, dass es heute schwerer wäre, mit einem solchen Lebenslauf einen guten Job zu bekommen.

**Sie würden Ihr jüngeres Pendant also nicht einstellen?**

Die Konkurrenz wäre größer. Heute haben wir es mit einer Generation zu tun, die ihren Lebenslauf und ihre Karriere plant. Ich sehe viele Bewerbungen von jungen Leuten, die erst 25 Jahre alt sind, dennoch haben sie bereits einen Doktor, einen MBA, sprechen fünf Sprachen, sind im Ausland gewesen und haben in jeden Semesterferien ein Praktikum gemacht...

**... und da sagen Sie: Junge, leb erst mal ein bisschen, reise um die Welt, fahr mit dem Kanu durch die Wildnis von Kanada ...**

Ich sehe gerne ein bisschen praktische Arbeit zwischendurch, und es ist nicht von Nachteil, wenn sich jemand in etwas höherem Alter bewirbt, aber unternehmerische Initiative gezeigt hat.

### **Geht heute Ihr Philosophiestudium in Ihren Führungsstil ein?**

Ich bin jemand, der gerne schnell entscheidet. Und ich bin ganz gut im Analysieren von Tatbeständen. Ob das mit dem Philosophiestudium zu tun hat, weiß ich ehrlich gestanden nicht. Es gibt aber bestimmt eine humanistische Komponente bei meinen Entscheidungen.

### **Reden Sie sich die Welt nicht schön? Mitarbeiter klagen, dass der ökonomische Druck seit Ihrem Start gestiegen ist.**

Der Druck ist natürlich gewachsen, und zwar in direktem Zusammenhang mit den Ansprüchen, die der Kapitalmarkt an uns stellt. Ich kann nicht auf der einen Seite alles beim Alten lassen und auf der anderen Seite dafür sorgen, dass Investoren unsere Aktie wieder attraktiv finden. Bei vielen in unserer Mannschaft herrscht immer noch der Eindruck vor, wir bräuchten uns um die Forderungen des Kapitalmarkts nicht zu kümmern. Das Gegenteil ist der Fall, und deshalb bemühe ich mich täglich darum, die Distanz unserer Mitarbeiter zum Finanzmarkt zu verringern.

### **Wie wollen Sie diese Distanz überwinden?**

Es gibt eine Institution, die Diekmann-Forum heißt. Ich reise zu den einzelnen Einheiten und nehme mir einen halben Tag Zeit, um mit 150 bis 200 Mitarbeitern aus allen Hierarchieebenen zu sprechen. Nach einer kurzen Einführung fordere ich die Mitarbeiter auf, die einmalige Chance zu nutzen und das zu sagen, was sie in der Cafeteria sonst auch immer sagen. Mittlerweile habe ich mit mehr als 10 000 Mitarbeitern weltweit gesprochen.

### **Glauben Sie wirklich, dass die Mitarbeiter Ihnen reinen Wein einschenken?**

Im Rahmen des Forums gibt es einen E-Mail-Zugang zu mir, über den die Mitarbeiter sich ohne Kenntnis der Vorgesetzten noch einmal melden können. Außerdem bekomme ich häufig Anrufe von Kollegen, mit denen ich irgendwann einmal bei der Allianz zusammengearbeitet habe. Die melden sich mit „Hallo, Michael“ und legen los mit dem, was ihnen nicht passt. Ich wüsste nicht, wie ich noch mehr kritische Anmerkungen bekommen könnte.

### **Nach Ihren jüngsten Ankündigungen müsste Ihr E-Mail-Account ja überlaufen.**

Im Moment sind es wegen der Sondersituation so zwischen 150 und 200 Mails am Tag. Interessanterweise melden sich nicht nur Mitarbeiter, sondern auch Kunden.

### **Wie kommen denn die Kunden an Ihre interne Mail-Adresse?**

Ich kann mir es nur so erklären, dass unsere Vertreter ihre Kunden ins Intranet schauen lassen; diese schreiben mir dann anschließend eine Mail. Wenn ich hier im Büro bin, versuche ich, mindestens fünf Kunden, Vertreter oder Innendienstmitarbeiter am Tag anzurufen, um eine direkte Rückmeldung zu bekommen.

### **Den Angerufenen fällt der Hörer aus der Hand, wenn sich der Allianz-Chef meldet?**

Auf der Gegenseite ist meist zuerst großes Erstaunen. Aber gerade die Geschichten, die ich anschließend höre, zeigen mir, was bei uns so alles schief laufen kann.

### **Zum Beispiel?**

Ich habe vor Kurzem mit einer Amerikanerin gesprochen, deren Mann gerade gestorben war. Die Dame wusste nicht, wie es weiter gehen sollte, und suchte verzweifelt nach einem Ansprechpartner, der ihr auf Englisch Auskunft über die Lebensversicherung ihres Mannes geben konnte. Da auf jeder Police mein Name als Vorstandsvorsitzender der Gesellschaften steht, hat sie sich bei mir gemeldet.

### **Und wie haben Sie der Dame geholfen?**

Ich habe ihr einen Ansprechpartner vermittelt, der sich um die schnelle Auszahlung der Police gekümmert hat.

### **Was haben Sie daraus gelernt?**

Dass wir für den Kundenkontakt nicht flexibel genug aufgestellt sind. Wir sind immer davon ausgegangen, dass der Vertreter der erste Ansprechpartner ist. Doch die Gewohnheiten ändern sich mit steigender Mobilität und Flexibilität der Menschen. Heute fühlt sich ein Kunde nicht mehr sein Leben lang an einen Vertreter gebunden, zum Beispiel weil er umzieht, einen Vertrag direkt abschließt oder weil er auch Dresdner-Bank-Kunde ist. Alles schön und gut, doch wenn ein Problem auftaucht, weiß der Kunde nicht, an wen er sich wenden soll. Deshalb müssen wir eine erste zentrale Anlaufstelle schaffen auf der Grundlage einer einheitlichen IT-Plattform. Das ist ein Ziel der neuen Deutschland-Holding.

### **Die Idee kam Ihnen bei diesem Telefonat?**

Die Idee ist langsam gereift. In Frankreich, in Amerika und in Asien haben wir bereits solche Holding-Konstruktionen. Deutschland war eine Ausnahme. Nun wird auch hier eine schlanke und für den Kunden transparente Organisation geschaffen.

### **Wann haben Sie die besten Einfälle: beim Kanu fahren, beim Holz hacken oder beim Karatetraining?**

Bei der Gartenarbeit.

### **Haben Sie die anderen Aktivitäten aufgeben?**

Karate ist Vergangenheit. Kanu fahre ich noch, aber nicht mehr so intensiv wie früher. Und Holz hacke ich zum Ausgleich.

### **Wenn Sie so richtig wütend sind, hacken Sie Holz?**

Das sollte man nicht tun. Das kann gefährlich werden und ins Knie gehen.

### **Sie wirken so ruhig und ausgeglichen. Gibt es einen Vulkan Diekmann, der richtig laut ausbrechen kann?**

Ich kann sehr bestimmt werden. Es ist bereits lange her, dass ich explodiert bin.

### **Warum haben Sie sich das abtrainiert?**

Hier vergeht kein Tag, an dem nicht irgendeine Überraschung auf meinen Tisch weht. Sie brauchen also eine gewisse Krisenresistenz, müssen gelassen reagieren und beherzt zupacken. Ein Zuviel an Impulsivität wirft Sie schnell aus der Bahn.

### **Warum ist der Privatmann Diekmann bisher fast unbekannt?**

Ich bin jemand, der Privat- und Berufsleben bewusst trennt. Ich muss nicht immer Mister Allianz sein. Ich betrachte es als ein großes Glück, dass mich niemand mehr erkennt, wenn ich den Schlips abnehme. Ich will Bodenhaftung behalten und Normalmensch bleiben.

### **Schweben Sie denn in der Gefahr, die Bodenhaftung zu verlieren?**

Klar. Ich bewege mich in einem Apparat, der stark auf mich zugeschnitten ist. Ich habe eine Sekretärin, einen Fahrer. Wenn mich jemand besuchen will, muss er am Pförtner vorbei und kommt nur in einem eigenen Fahrstuhl zu mir. Diese Umstände sind nicht gerade die Norm im täglichen Leben.

### **Aber kämpfen nicht alle Vorstandschefs jeher mit dieser Form der Abgehobenheit?**

Sicher, und die Tatsache, dass Sie heute ohne Einschränkungen rund um die Welt erreichbar sind, fördert noch das Raumschifferlebnis. Das versuche ich zu vermeiden.

### **Schaffen Sie das?**

Wenn Sie mir eine Chance dazu geben...

### **...das liegt weniger an uns, sondern mehr an den Aufgaben, die vor Ihnen liegen. Sie führen straffer als Ihr Vorgänger. Wie vermeiden Sie es, Motivation zu zerstören?**

Das war genau Teil der Auseinandersetzung: Wollt ihr jetzt aus München heraus diktieren, was in der Lombardei passiert?

### **Und, diktieren Sie?**

Nein, wir bauen in München nur die Leitplanken.

### **Wie funktioniert das?**

Die Idee dazu hatte eine Gruppe junger Mitarbeiter. Jedes Jahr kommen 50 bis 60 unserer jungen Leistungsträger zusammen und bearbeiten gemeinsam strategische Fragen. Eine der damals gestellten Aufgaben war, wie wir unsere regionale Aufstellung mit einer Spartengliederung verbinden können. Der Vorschlag der jungen Leute lautete wie folgt: Lasst uns unterhalb der Regionalaufstellung eine virtuelle Organisation von Experten einziehen...

### **...das klingt wie „Jugend forscht“...**

...jedenfalls ist aus dieser Idee unser Nachhaltigkeitsprogramm geworden. Experten aus dem Haus haben sich weltweit jede einzelne operative Einheit angeschaut und sich gefragt: Was können wir von denen lernen? Wo hakt es dort? Aus dieser Analyse haben sie dann einen individuellen Plan für jede Einheit entwickelt. Das war ein Kulturwandel, nämlich

zuzugestehen, dass München nicht immer alles weiß. Und wir haben dadurch einen Innovationsschub quer durch die gesamte Organisation initiiert.

### **Wie schaffen Sie es, dass diese Anregung nicht ein einmaliger Glückstreffer bleibt?**

Im vergangenen Jahr hat sich eine andere Gruppe mit der Kundenorientierung befasst. Daraus ist das Programm Customer Focus entstanden. Eine Expertengruppe befasst sich gegenwärtig damit, wie wir Innovationen im Konzern institutionalisieren können. Ihre Vorschläge und deren Umsetzung sollen dann die Neuausrichtung gewissermaßen zu einem vorläufigen Abschluss bringen. Wir dürfen die Mitarbeiter an der Front nicht jedes Jahr mit fünf guten Ideen überfallen.

### **Ihren Mitarbeitern an der Front muten Sie ohnehin einiges zu. Was ändert sich für den Vertreter durch die Deutschland-Holding?**

Bei den Vertretern selbst sollte sich wenig ändern. Wir wollen nur erreichen, dass der Vertrieb nicht mehr von allen Versicherungssparten, der Bank und dem Asset Management gleichzeitig mit Produktinformationen zugeschüttet wird. Die Verkaufsfaktionen sollen so abgestimmt werden, dass der Vertrieb sie auch vernünftig abarbeiten kann.

### **Was ändert sich denn überhaupt durch die Neuorganisation?**

Künftig stehen nicht mehr das Einzelprodukt und seine Vorteile im Vordergrund, sondern die Gesamtlösung für den Kunden. Wir müssen also dafür sorgen, dass wir die Aufgaben im Hintergrund zusammenführen, indem wir einheitliche IT-Plattform, Kundendatenbank und Poststraße schaffen.

### **Wie lange wird das dauern?**

Wir wollen im Dezember 2005 auskunftsbereit sein, wann die einzelnen Umsetzungsschritte erfolgen können.

### **Das klingt nach einer Mammutaufgabe.**

Das sind im Prinzip mehrere parallele IT-Großprojekte. Es gab schon Unternehmen, die an solchen Riesenvorhaben zu Grunde gingen. Wir haben deshalb ein System, das für alle Produkte funktioniert, fünf Jahre lang in Österreich und zuletzt auch in der Schweiz getestet. Nun übertragen wir möglichst viel davon nach Deutschland.

### **Werden Sie nach dem Umbau Ihr Vorbild, den US-Versicherer AIG, erreicht haben?**

Wir werden dieses Jahr einen großen Schritt nach vorne machen. Aber AIG ist uns immer noch zwei, drei Jahre voraus. Zurzeit entsteht infolge der Stürme Katrina und Rita allerdings eine Sondersituation, denn die US-amerikanischen Versicherer sind viel stärker exponiert als wir.

### **Die Stürme machen die Allianz attraktiver?**

Die Marktführer in den USA haben sich in den vergangenen Jahren ohne Schwankungen verbessert, während es bei uns immer wieder Ausnahmesituationen gab. Erst gab es den Abschreibungsbedarf im Zusammenhang mit der Aktienmarktbaiss, dann musste die

Dresdner Bank Kreditausfälle verkraften, es folgten sodann der 11. September und später das Augusthochwasser. Da haben die Investoren gesagt, sorry, bei euch ist immer irgendwas nicht normal, da investieren wir lieber in andere Branchen oder Firmen. Jetzt aber haben die Amerikaner mit einer Ausnahmesituation zu kämpfen. Das könnte zu einer Neubewertung von Versicherungsaktien wie der unsrigen führen.

**Das klingt ja fast nach Schadenfreude.**

Nein, überhaupt nicht. Die Kalkulationsgrundlagen aller Versicherer ändern sich. Wir rechnen unsere Prämie immer danach, wie wahrscheinlich der Eintritt eines bestimmten Ereignisses ist. Früher haben wir in Zeiträumen von 1000 Jahren kalkuliert. Heute rechnen wir oft nur noch in Intervallen von 100 Jahren. Und dennoch ist es so, dass fast alle Schadensszenarien, die wir zu Grunde legen, in kürzester Frist tatsächlich eintreten.

**Und was heißt das?**

Ich kann nicht mehr eine Police für alle Elementarschäden anbieten, sondern der Kunde muss entscheiden, welche Risiken er abdeckt und welche er selbst trägt.

**Wann werden Sie neue Produkte in Deutschland anbieten?**

So weit sind wir noch nicht. Zunächst justieren wir bestehende Produkte neu. Gerade in Deutschland ist unsere Angebotspalette wirklich umfassend. Unsere Vertreter verkaufen nicht nur Versicherungen, sondern auch Fonds- und Bankprodukte.

**Schaffen Sie denn in diesem Jahr Ihre angepeilten 300.000 neuen Bankkunden?**

Ja, davon gehe ich aus.

**Zum Halbjahr hatten Sie aber erst 100.000 Kunden. Wo stehen Sie jetzt?**

Am Jahresanfang waren die Mitarbeiter noch durch viele Schulungen gebunden. Außerdem waren die gravierenden Veränderungen in der Lebensversicherung zu verkraften, und wir haben bei der Vergabe von Konsumentenkrediten einen neuen, sehr viel effizienteren Prozess eingeführt. Nach der Beantwortung von wenigen Fragen bekommt der Vertreter nun innerhalb von zwei Minuten eine Antwort darauf, ob ein Kunde für einen Kredit qualifiziert ist oder nicht. Es gab also einen gewissen Vorlauf, aber nun sind wir gut gerüstet, die angepeilte Bankkundenanzahl zum Jahresende zu erreichen.

**Und wie viele neue Bankkunden haben Sie nun gewonnen?**

Zurzeit gewinnen wir fast 8000 neue Kunden pro Woche. Ende September waren es fast 190.000 neue Kunden.

**Wäre es nicht konsequent, die Bank in die neue Deutschland-Holding einzubeziehen?**

Das klingt theoretisch plausibel, ist aber bereits in rechtlicher Hinsicht problematisch.

**Wäre es nicht ebenso plausibel, das Firmenkundengeschäft, das Investmentbanking und das Industriegeschäft zusammenzubringen?**

Im Tagesgeschäft geschieht dies schon. Um im Einzelfall den großen internationalen Unternehmen eine integrierte Problemlösung zu bieten, bilden wir Teams aus Mitarbeitern des Corporate Banking, Investmentbanking und der Kreditversicherung.

**Planen Sie eine Aufspaltung der Dresdner Bank in das Privatkundengeschäft und das Investment- und Corporate Banking?**

Nein.

**Wenn Sie heute noch einmal vor der Entscheidung stünden, die Dresdner Bank zu kaufen, würden Sie sie dann kaufen?**

Die Dresdner Bank war strategisch ein richtiger Kauf. Wir haben aber unterschätzt, welche Restrukturierungskosten auf uns zukommen, wenn sich das Umfeld so radikal verschlechtert, wie wir es bis Mitte 2004 erleben mussten.

**Was haben Sie daraus gelernt?**

Dass wir keine Akquisition mehr machen, die sich nicht auch in widriger Lage rechnet.

**Suchen Sie noch nach Zukäufen?**

Die Aufstellung unserer Produkteinheiten, der so genannten Fabriken, ist abgeschlossen. Wir können uns lediglich noch Akquisitionen im Vertrieb vorstellen, um noch kraftvoller profitabel zu wachsen. Doch die Möglichkeiten des Zukaufs sind relativ begrenzt. Gegenwärtig denken wir über eine Investition in China nach.

**Sind die Märkte schon so vereinheitlicht, dass sich tatsächlich Produkte standardisiert in Fabriken herstellen lassen?**

Ich rede von lokalen Märkten. Und da ist die Fabrikstruktur komplett. Wir haben schließlich jetzt eine Einheit gebaut, die sich um die Übertragung von Produkten von einem Land ins andere kümmert.

**Wie heißt diese Einheit?**

Das ist der European Product Provider, der sich gerade darum kümmert, ein US-amerikanisches Altersvorsorge-Produkt auf europäische Verhältnisse zu übertragen. Dabei bereiten insbesondere der nationale Verbraucherschutz und die nationale Steuergesetzgebung Probleme.

**War es angesichts dieser Probleme nicht zu früh, eine europäische Aktiengesellschaft, eine Societas Europaea, kurz SE, zu gründen?**

Nein, überhaupt nicht. Durch die europäische Aktiengesellschaft können wir die italienische RAS übernehmen, ohne eine horrende Prämie zu zahlen. Dafür können wir den italienischen Minderheitsaktionären den Umtausch ihres Investments in ein viel versprechendes europäisches Finanzinstitut anbieten. Die Übernahme der RAS ist doch nicht der einzige Grund für die SE. Wir nutzen die Gelegenheit und binden die Beteiligungen in Österreich, der Schweiz, Spanien und Portugal jetzt direkt an die SE-Holding an. Bisher sind diese Märkte Unterbeteiligungen der RAS. Gleichzeitig können wir unseren Vorstand internationalisieren.



Von unseren elf Vorstandsmitgliedern werden demnächst fünf einen ausländischen Pass haben.

### **Wie sieht Ihre Wunschzusammensetzung für den Aufsichtsrat aus?**

Wir müssen aufpassen, dass das auf zwölf Mitglieder verkleinerte Gremium homogen bleibt. Ich arbeite ungern in einem Gremium, wo 18 Übersetzer hin und her übersetzen. Gerade auf der Arbeitnehmerseite kann man nicht davon ausgehen, dass jeder Englisch spricht. Deshalb wäre eine Zusammensetzung von 50 Prozent Deutschen und 50 Prozent aus weiteren europäischen Ländern ein guter Kompromiss.

### **Wie überzeugen Sie Ihre Mitarbeiter von Ihrem revolutionären Umbauprogramm?**

Ich habe Briefe und E-Mails geschrieben und gehe jetzt direkt in die Betriebe. Ich habe mich in den vergangenen zwei Wochen mit den Vertretern, den Wirtschaftsausschüssen, den Betriebsräten, den leitenden Angestellten getroffen, und ich habe mit Mitarbeitern gesprochen.

### **Und wie war die Reaktion?**

Keiner meiner Gesprächspartner hat bestritten, dass unser Vorhaben eine innere Logik besitzt. Allerdings beunruhigt die Mitarbeiter in Deutschland, die solche Umbauten nicht gewohnt sind, ob sie persönlich betroffen sind.

### **Intern ist vom Abbau von 5000 bis 8000 Arbeitsplätzen die Rede. Stimmt die Zahl?**

Nein. Es gibt keine Vorgabe. Panikmache ist völlig unangebracht. Wir gehen bei der Allianz mit der Frage, was passiert mit den Mitarbeitern, sehr sozialverträglich um. Uns steht das Wasser nicht bis zum Hals, wir verdienen gutes Geld und können die Umstrukturierungen in angemessenem Tempo angehen.

### **Wäre es in einer Krisensituation leichter, radikale Schritte zu begründen?**

Ja, vielleicht wäre die Notwendigkeit des Umbaus leichter zu vermitteln. Meine Aufgabe ist es nun, klar zu machen, dass die Umstrukturierungen sein müssen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Und zwar nicht, weil ich persönlich mit dem Allianz-Aktienkurs gut dastehen will. Sondern weil ich weiß, wie schnell man in schwierige Situationen geraten kann, wenn man die Dinge nicht frühzeitig in Ordnung bringt. Meine erste Sanierung habe ich in Australien miterlebt, dann kam Amerika. Das sind die Erfahrungen, die ich einbringe. Und die haben mich darin bestätigt, dass ein Umbau aus einer Position der Stärke ein wirklicher Vorteil ist.