



Proteste in Köln:
Die Mitarbeiter des von
der Schließung betroffenen
Allianz-Standorts machen
ihrer Verärgerung
auf Demonstrationen Luft.

Tschüss, Deutschland AG

Die Allianz will Tausende Mitarbeiter entlassen, die Republik ist schockiert. Nicht nur der Stellenabbau selbst sorgte für Aufregung: Die Strategie, mit der die Kommunikatoren die „Maßnahme“ verkündeten, wurde ebenso heftig kritisiert. Bei der Allianz sieht man sich derweil als Vorreiter einer neuen Kommunikationskultur.

Der „Speerwerfer“ der Allianz ist echte Fimentradition. Jedes Jahr verleiht das Versicherungsunternehmen den Pokal in Form eines kleinen Sportlers feierlich an den Standort, dessen Kennzahlen sich am besten entwickelt haben – er geht auf eine

Skulptur zurück, die schon Ende der 20er Jahre vor dem damaligen Allianz Stadion in Berlin stand.

Der Speerwerfer 2005 ging an die Niederlassung Köln, zum ersten Mal seit langem, die Preisverleihung war Anfang dieses Jahres. Für ein paar Wochen, bis zum

Frühommer, darften sich die rund 1.000 Versicherungsmitarbeiter am Rhein als leistungstärkste Crew des Konzerns fühlen. Seit dem 22. Juni wissen sie, dass ihr Laden dicht gemacht wird.

Deutschlands größter Versicherer hatte mitten in die Euphorie

der Fußball Weltmeisterschaft im en verkündet, dass er bis 2008 in seiner deutschen Versicherungssparte 5.000 Stellen streicht. Bei der Tochter Dresdner Bank kommen zur Steigerung der Rendite noch einmal rund 2.500 Stellen hinzu. So stellte die Allianz mit einem dramatischen Paukenschlag klar, wie drastisch die Einschnitte ausfallen werden, von denen schon im September vergangenen Jahres die Rede gewesen war.

Sturm der Empörung Damals hatte der Konzern eine tiefgreifende Neuordnung des Versicherungsgeschäfts angekündigt: Zersplitterte Strukturen müssten zusammengefasst, drei der sieben Regional-Verwaltungen aufgelöst werden. Wie viele Stellen die Neuordnung überflüssig macht und welche Standorte es am Ende treffen würde, blieb allerdings monatelang unklar.

Bis zum 22. Juni 2006. Und die Art und Weise, mit der die Allianz-Lenker dann die Horrornzahl von 7.500 zu streichenden Jobs verkündeten, ließ einen Sturm der Empörung losbrechen. In seiner Wut hat das selbst die Verantwortlichen überrascht, wie es aus Konzernkreisen heißt. DGB-Chef Michael Sommer beschimpfte die Unternehmensspitze als „vaterlandlose Gecken“, Konzernbetriebsratschef Norbert Blix ließ sich mit den Worten zitieren: „Wir bedauern es, dass sich die Allianz in die Konzerne einreißt, die trotz Milliarden-gewinnen Standorte schließen und Tausende von Arbeitsplätzen vernichten.“

Ausgerechnet die Allianz Für 2005 hatte der Vorstandsvorsitzende Michael Diekmann im Mai nämlich ein Rekordergebnis von 1,4 Milliarden Euro ausgewiesen. Die Botschaft der Feuilletons und Politikredaktionen: Ausgerechnet die Allianz-Familie, Host der Deutschland AG, erlässt ihre Kin der. Caspar Döhmen von der *Süddeutschen Zeitung* fasste die Stim-

mung Ende Juni in einem Kommentar mit der Überschrift „Reichlich unverfroren“ zusammen: „Die Allianz lässt jedes Fingerspitzengefühl vermissen.“

„Andere Versicherten haben diese Dinge schon hinter sich“, wundert sich der Redakteur einer überregionalen Tageszeitung. „Auch die Konkurrenz von Ergo. Es gibt sogar Allianz-Gesellschaften, die fast die Hälfte der Belegschaft abgebaut haben, aber eben weitgehend ohne Öffentlichkeit. Da gab es nie vergleichbare Reaktionen.“

Unter Zeitdruck Auch Lothar Landgraf, Kommunikationschef der Allianz Deutschland AG, verteidigt sich: „Wir haben in einer Phase, in der es der Allianz gut geht und wir die nötige Zeit hatten, ein neues Betriebsmodell entwickelt. Wir haben gesagt, warum das nötig ist, wie wir vorgehen werden und dass wir im Sommer bekannt geben, welche Standorte und wie viele Mitarbeiter betroffen sind. Theoretisch“, sagt Landgraf, „haben wir alles so gemacht, wie man das machen sollte.“

Allerdings mussten die Kommunikatoren des Versicherers früher

mit dem Thema an die Öffentlichkeit gehen als geplant. Im Herbst vergangenen Jahres hatte das *manager magazin* erstmals vom Streit zwischen dem Vorstandschef der deutschen Sachversicherungssparte Reiner Hagemann und Konzernchef Michael Diekmann berichtet. Hagemann wollte die neue Strategie, die damals erste Form annahm, nicht mittragen und nahm Anfang September seinen Hut.

„Das war zu diesem Zeitpunkt noch gar nicht für die Öffentlichkeit bestimmt“, erklärt Allianz-Sprecher Landgraf – und betont: „Das heißt aber nicht, dass die Entscheidung nicht reif war.“ Das Schreiben, das Reiner Hagemann zur Begründung an die Mitarbeiter aufgesetzt hatte, gelangte in die Hände der *Financial Times Deutschland (FTD)*. Dann kamen die Spekulationen über den Konzernumbau in Fahrt. „Ich habe mich immer für Dezentralität eingesetzt“, sagt Hagemann heute. „Jetzt ist Zentralisierung geplant. Ich halte davon nicht viel.“ Er ist inzwischen Beirat beim Rückversicherungsmakler Aon, Jauch & Hubener, und hat die empörte öffentliche Debatte über seinen ehemaligen

Jobkiller trotz Rekordgewinn? Um dieses Etikett zu verhindern, blieb Allianz-Chef Michael Diekmann in der Debatte fast unsichtbar, lautet ein Erklärungsmodell.

„Theoretisch haben wir alles so gemacht, wie man das machen sollte.“

Lothar Landgraf,
Allianz Deutschland





Viel kritisierte Aufgabenteilung: Konzern-Kommunikator Emilio Galli-Zugaro (unten) blieb wie Diekmann im Hintergrund, Deutschland-PR-Chef Lothar Landgraf musste an die Front.



Arbeitgeber nur von außen verfolgt.

Die meisten Kommentatoren der Wirtschaftspresse sind sich da gegen im Grundsatz einig mit Allianz-Chef Diekmann. Selbst der als links geltende Bremer Ökonom Rudolf Hickel, der für die Gewerkschaft ver.di an Allianz Aufsichtsrat sitzt, hält eine Neuaufrichtung für geboten. „Man müsste das aber in mehreren Schritten machen statt in Form eines Big Bang“, kritisiert Hickel. Die Allianz habe die Reaktionen auf die Jobbaupläne „völlig unterschätzt“. Folgen seien „ein Schock und ein erheblicher Imageschaden“.

Für Allianz-Kommunikator Lothar Landgraf gab es keine Alternativen zu seiner Strategie, gleich das ganze Ausmaß des Abbaus auf den Tisch zu legen. „Unternehmen in Deutschland warten üblicherweise, bis sie mit dem Rücken zur Wand stehen, bevor sie solche Maßnahmen verkünden“, sagt Landgraf. „Unser Weg ist in Deutschland sicher nicht üblich. Zudem: Hätten wir die Zahlen erst nach und nach veröffentlicht, hätte man uns Salami-Taktik vorgeworfen.“

Nachfragen verboten Also ließ Landgraf gleich die ganze Bombenplanke: Nachdem am Vorabend die Arbeitnehmervertreter informiert worden waren, gab er der Presse die „Maßnahme“, wie er den Stellenabbau nennt, am 22. Juni per Conference-Call durch. Parallel ging eine Rundmail von Konzernchef Diekmann an alle Mitarbeiter. Anschließend schwärmten Vorstandsmitglieder und Geschäftsführer zu Betriebsversammlungen in den Standorten aus.

Deutschland-Chef Gerhard Rupprecht und Lothar Landgraf machten sich auf den Weg nach Köln. Vor den wütenden Mannschaften spülten die Manager ein vorbereitetes, immer gleiches Drehbuch ab und ließen keine Nachfragen zu. Tenor: Das Ganze fällt uns schwer, ist aber nötig. „Sie können in so einer Situation keine Diskussionen führen“, begründet Landgraf das Frageverbot. „Außerdem wurden unmittelbar nach den Mitarbeiterveranstaltungen Gesprächsrunden mit Führungskräften angeboten.“ Mithilfe der Düsseldorfer Change-Management-Beratung C4 Consulting hatte er seine Chefs eigens darin geschult, in aufgeheizter Stimmung Redepausen einzulegen und dann fortzufahren.

Das technokratische Vorgehen wurde für Kommentatoren zum willkommenen Futter. „Auf diese Art in einer Betriebsversammlung aufzutreten, wo die Emotionen verständlicherweise hochgehen, zeugt von Misstrauen den eigenen Leuten gegenüber“, sagt ein Allianz-Kenner. Zudem sei es ein Fehler gewesen, dass der Deutschland-Chef und seine Sprecher die gesamte öffentliche Debatte bestreiten mussten.

Rupprecht im Zentrum Ausgerechnet Gerhard Rupprecht, den Insider zwar als exzellenten Versicherungsfachmann beschreiben, aber eben auch als bestenfalls mittelmäßigen Kommunikator, stand im Zentrum. Allianz-Oberhaupt Michael Diekmann dagegen trat, wie auch der Kommunikationschef der weltweiten Allianz-Gruppe Emilio Galli-Zugaro, fast nicht in Erscheinung. Für Beobachter war das auch der Versuch, Diekmann davor zu bewahren, wie Deutsche Bank-

Chef Josef Ackermann als gewinnorientierter Jobkiller dazustehen. Auch die Anfrage des *pmagazin* in Sachen Stellenabbau leitete Galli-Zugaro postwendend an Lothar Landgraf weiter.

Ganz klar Chefsache Der verteidigt die Arbeitsteilung im Konzern: „Diekmann hat am 22. Juni die Maßnahme verkündet und war die ganze Zeit im Dialog mit allen Stakeholdern präsent.“ Dass er die Medienlogik unzureichend bedient habe, kann Landgraf nicht erkennen. Schließlich ist Rupprecht – in der Logik der Allianz – der einzig richtige Ansprechpartner zum Stellenabbau in der deutschen Versicherungsgruppe.

„Es wurde so getan, als ginge diese ganze Sache nur die Allianz Deutschland etwas an“, sagt dagegen ein Journalist, der die Debatte

„Hätten wir die Zahlen nach und nach veröffentlicht, hätte man uns Salami-Taktik vorgeworfen.“

Lothar Landgraf,
Allianz Deutschland

begleitet hat. „Die Öffentlichkeit sah das anders. Und darauf ist man nur sehr zögerlich eingegangen.“

Erst im August äußerte sich auch Diekmann in der Presse zum Stellenabbau. Zu spät, finden Kommunikationsexperten. „So wie der CEO die Geschäftszahlen und das ‚beste Geschäftsjahr‘ präsentiert, so steht er auch für - durchaus erklärbar - Umstrukturierungen und Stellenabbau“, sagt Hermann Zimmermann, Geschäftsführer der auf Krisenkommunikation spezialisierten Münchner Agentur Engel & Zimmermann. „Das ist ganz klar Chefsache.“

Schlechtes Gewissen Zimmermann hält auch den Leitsatz der Vorstandslinie für problematisch, nach dem man es sich nicht leicht gemacht habe, aber schließlich nicht anders konnte. „Schlechtes Gewissen ist Käse. Entweder es gibt gute Gründe für die Entscheidung, dann kann und darf man sie vertreten. Oder aber man hat keine Argumente. Dann darf man sich über Kritik nicht wundern.“

In der Führung des Allianz Konzerns ist man insoweit zugehörig nicht glücklich über die Argumen-

„Vielleicht hat man unterschätzt, dass die Öffentlichkeit noch nicht so weit war.“

Alexander Güttler, komm.passion

tationsstrategie von Rupprecht und Co. Zu defensiv sei das gewesen und zu wenig auf der kundenorientierten Linie der „kundenorientierten Organisation“. Zimmermann nimmt die

Kommunikatoren der Allianz indes auch in Schutz: „Theoretische Betrachtungen von außen sind immer leichter als die tatsächliche Aufgabe im Unternehmen.“

Reaktion unterschätzt Auch Alexander Güttler, Geschäftsführer der Düsseldorf-Krisen-PR-Beratung komm.passion, will eine Lanze für die Allianz brechen. „Was hier passiert ist, wird in den nächsten Jahren vermutlich leider die Normalität in Deutschland sein“, argumentiert Güttler, der selbst jahrelang in der Öffentlichkeitsarbeit des Energieversorgers E.ON tätig war. „Vielleicht hat man bei der Allianz unterschätzt, dass die Öffentlichkeit einfach noch nicht so weit war.“

Letztlich, so Güttler, sei der „Big Bang“, in einem Schritt gleich alle geplanten Entlassungen für Allianz Sach-, Lebens- und Krankenversicherung sowie Dresdner Bank zu verkünden, ein Versuch gewesen, möglichst ehrlich zu sein. Der Schock war umso größer, als ausgerechnet die Allianz - in der Wahrnehmung vieler Deutscher so etwas wie der Bundesadler - den neuen Stil etabliert habe.

Zu viel Vorsicht Das Problem lag Güttler zufolge eher an zu viel Vorsicht: „Wenn die Allianz so etwas beschließt, braucht sie kein schlechtes Gewissen zu haben.“ Er empfiehlt Unternehmen in ähnlicher Lage, Unangenehmes offen zu benennen, die Schritte zu erklären und eine Perspektive aufzuzeigen. Dass die Allianz Mitarbeiter und Öffentlichkeit lange über das Ausmaß des Stellenabbaus im Unklaren ließ, sei ein Umstand,

an den sich PR-Verantwortliche und Medien gewöhnen müssten, sagt Güttler. „Natürlich sollte man alle Informationen auf den Tisch legen, wenn man sie hat. Aber manchmal ist die Wirklichkeit stärker als die PR.“

Der ehemalige *DM-Expo*-Reporter und heutige Chefredakteur des Corporate-Governance Newsletters „Insight“, Hans Peter Canibol, befürchtet eine Erklärung, warum die Allianz die Dynamik der Debatte unterschätzt haben könnte: „Ein angekündigtes Stellenabbau ist nur noch vordergründig ein Wirtschaftsthema“, sagt Canibol. „Diese Themen werden zunehmend von Politikjournalisten aus den Berliner Redaktionen bewertet und kommentiert. Mit ganz anderen Hintergründen und Kriterien, als Wirtschaftsjournalisten sie anlegen würden.“ Die Themenverlagerung bis hinein in das Feuilleton werde von der Unternehmenskommunikation nicht einkalkuliert.

Verheerende Wirkung Die Wirkung der Allianz Kommunikation beschreibt er als verheerend. „Die Öffentlichkeit hat resignierend registriert, dass wieder eine sichtbar sichere Arbeitsplatzsicherheit verschwunden ist. Gute Mitarbeiter wandern ab, die verbliebenen werden demotiviert oder sogar illoyal.“

Dabei sorgt der Konzern bestens für seine Leute. Für 2006 hat die Allianz 522 Millionen Euro an neuen Rückstellungen gebildet, um Innendienstmitarbeiter, die im Zuge des Stellenabbaus ihren Job verlieren, in andere Unternehmen zu vermitteln - oder für Abfindungen von bis zu 250.000 Euro pro Person. „Diese Abfin-



Foto: Brandtschickel P. Przemyski

Streit mit Diekmann, Kündigung, Brief an die Mitarbeiter: Reiner Hagemann, früher Chef der Sachversicherung, brachte die Allianz unter Mediendruck.



Deutschland-Chef Gerhard Rupprecht besitzt die gesamte Debatte.

dungsangebote sind beispiellos hoch“, bestätigt ein Wirtschaftsjournalist. „Darüber haben auch fast alle berichtet, doch es ist kaum etwas hängen geblieben.“ In der Welle der Empörung ging die Tatsache einfach unter.

PR-Pannen in NRW Ein weiteres Thema, das die Allianz Öffentlichkeitsarbeit Experten zufolge nicht ernst genug genommen hat, war die politische Reaktion in Nordrhein-Westfalen. Mit der Schließung der Standorte Köln, Dortmund sowie des Nebenstandorts Aachen zieht sich der Versicherungskonzern praktisch komplett aus Deutschlands bevölkerungsreichstem Bundesland zurück.

Dabei kam es zu handfesten Kommunikationspannen: Nach einem Vier-Augen-Gespräch von Allianz-Chef Gerhard Rupprecht mit NRW-Wirtschaftsministerin Christa Thoben Anfang Juli hatte die CDU-Politikerin nämlich stolz

vermeldet, auf ihre Intervention hin würden nun doch 200 Allianz-Stellen in Köln erhalten bleiben.

Sofort ruderte die Allianz-Kommunikation zurück: Es handele sich um Mitarbeiter der direkt bei der Holding angesiedelten „Global Risk“-Sparte, die von Anfang an nicht von den Umbauplänen betroffen gewesen war. Der WDR kommentierte: „Verwirrung um Allianz-Schließung“. Offenbar hatte Allianz-Mann Rupprecht zu wenig Gefühl dafür, dass eine gewählte Wirtschaftsministerin derartige Informationen nur zu gern in politisches Kapital ummünzen würde.

Starke Emotionen „Bei umfangreichem Stellenabbau zählen nicht allein die sachlichen Nachrichten, sondern die emotionalen Botschaften der Unternehmensführung“, sagt Heiko Kretschmer, Mitinhaber der Kommunikationsberatung Jo-



Stellenabbau ist Chefsache: Krisenspezialist Hermann Zimmermann.



Die Realität ist manchmal stärker als PR: Berater Alexander Güttler.



Vermisste emotionale Botschaften: PR-Profi Heiko Kretschmer.

hannsen + Kretschmer in Berlin. „CEO und Kommunikationschef müssen deutlich machen, dass solch eine Nachricht keine Routine ist.“ Eine Zeit lang hatte Konzernkommunikator Emilio Galli-Zugato

das Thema aber fast so behandelt – indem er Anfragen an den Holding-Chef Diekmann stöisch ab lehnte und auf die Zuständigkeit der Deutschland-Abteilung verwies.

WM spielt keine Rolle Einen Vorwurf, den mehrere Redaktionen in den Raum stellen, will Kretschmer aber auf keinen Fall gelten lassen: dass die Allianz die Bombe bewusst zur WM-Zeit gezündet habe. „In solche Entscheidungen sind so viele Mitarbeiter eingebunden, dass Sie das nicht über längere Zeiträume geheim halten können. Da muss man rasch nach der Entscheidung kommunizieren.“ Ob nun gerade Weltmeisterschaft ist oder nicht. Auch PR-Kollege Hermann Zimmermann hält die Vorstellung für naiv, man könne eine solche Nachricht in der WM-Euphorie verstecken.

Für Alexander Güttler bleiben als Hauptkritikpunkte die Zurückhaltung Diekmanns – und der „Speerwerfer“-Wettbewerb. „In einer solchen Situation muss man alles vermeiden, was falsche Signale sendet“, sagt Güttler. „Einen Standort als besten des Jahres auszuzeichnen, wenn er möglicherweise geschlossen wird, das ist ein solches Signal.“

In der Zwickmühle An dieser Stelle, erklärt Allianz-Deutschland-Kommunikationschef Landgraf, habe er in einem Dilemma gesteckt. „Wenn wir den Wettbewerb ausgesetzt hätten, hätten unsere Kölner Kollegen sich gefragt, was das bedeutet – denn die guten Kennzahlen lagen ja vor.“ Es war wohl obnehin der letzte Speerwerfer der Allianz. Mit bald nur noch vier Standorten, die zudem nicht mehr in ähnlicher Weise miteinander im Wettbewerb stehen, hat der Jahrzehnte alte Branch seinen Sinn verloren. „Den Speerwerfer wird es in seiner alten Ausgestaltung in Zukunft so wohl nicht mehr geben“, sagt Landgraf.

David Selbach ■

„CEO und PR-Chef müssen deutlich machen, dass eine solche Nachricht keine Routine ist.“

Heiko Kretschmer,
Johannsen + Kretschmer