
User Group „Internationalisierung von VU“
1. Arbeitstreffen – Leipzig, 01./02. Juni 2010

Erfahrungsbericht: Markteintritt in Osteuropa (CEE)

Leipzig, 01.06.2010

Agenda

Begrüßung und Kurzvorstellung in-pact

Auswahl neuer Versicherungsmärkte

Analyse und Bewertung mittels Scoring-Modellen

Chancen und Risiken in den Märkten PL, CZ, SK

Markteintrittsstrategien und Konsequenzen

Aufbau bzw. Umstrukturierung lokaler Gesellschaften

Vorgaben aus der Konzernzentrale

Optimale Unternehmensstruktur und Besetzung der Key Player

Eigene Erfahrungen und Lessons Learnt

Zusammenfassung und Diskussion

Agenda

Begrüßung und Kurzvorstellung in-pact

Auswahl neuer Versicherungsmärkte

Analyse und Bewertung mittels Scoring-Modellen

Chancen und Risiken in den Märkten PL, CZ, SK

Markteintrittsstrategien und Konsequenzen

Aufbau bzw. Umstrukturierung lokaler Gesellschaften

Vorgaben aus der Konzernzentrale

Optimale Unternehmensstruktur und Besetzung der Key Player

Eigene Erfahrungen und Lessons Learnt

Zusammenfassung und Diskussion

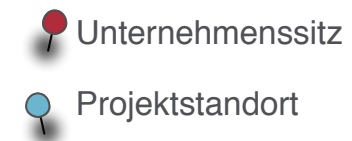
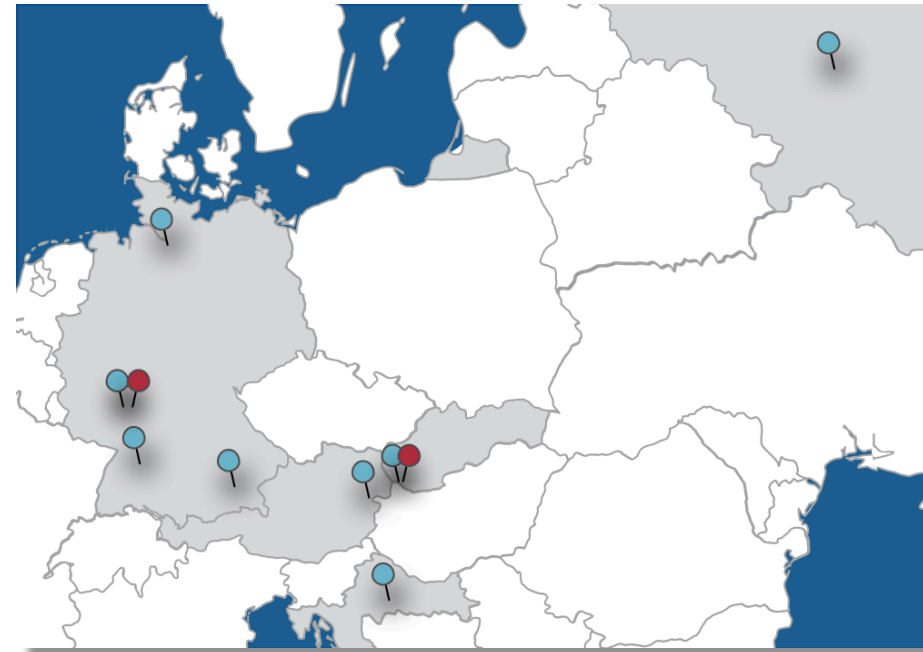
Unternehmensstruktur

in-pact Deutschland

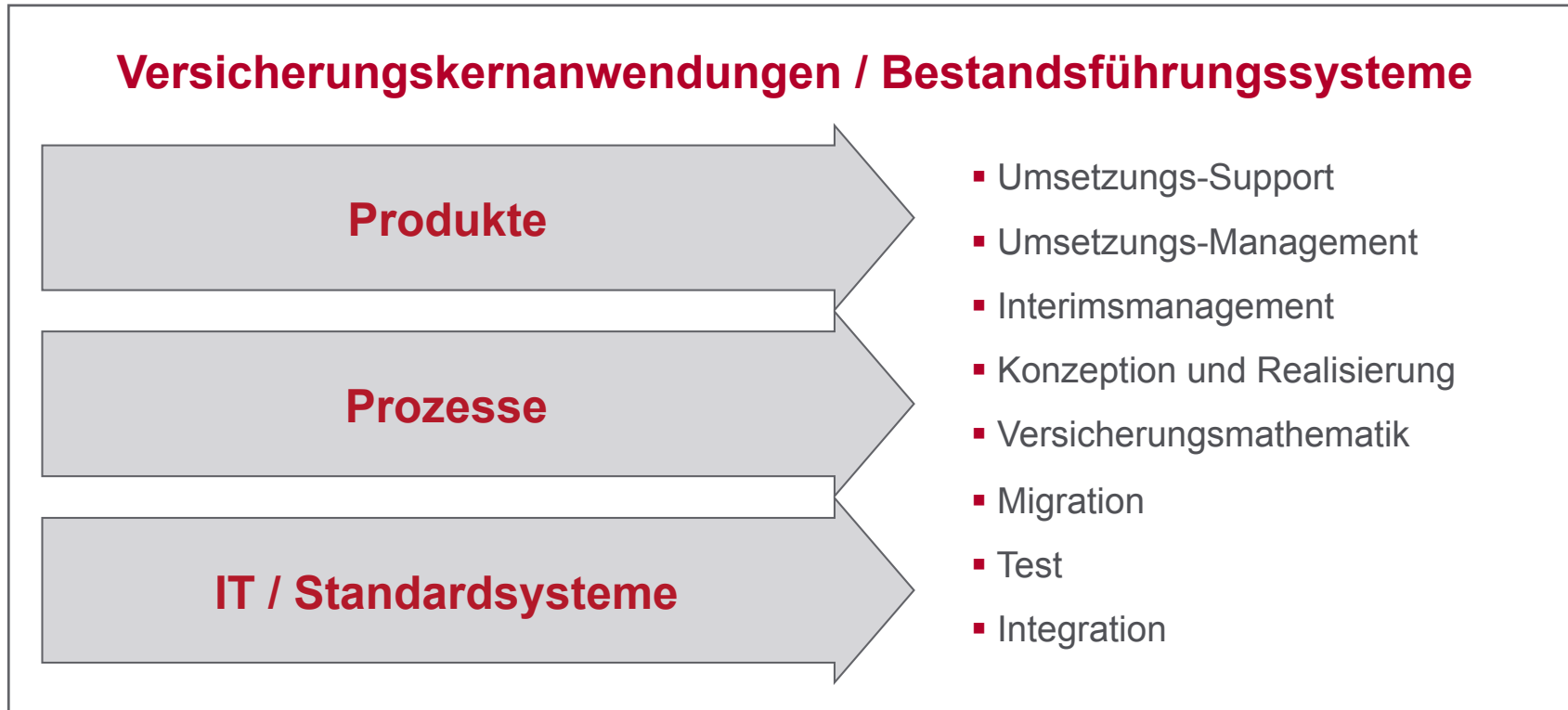
Gesellschaftsform	GmbH
Fokus	Deutschland
Geschäftsführung	Peter Heidel Michael Kremsner
Adresse	Helfmann-Park 10 D-65760 Eschborn
Grundkapital	€ 551.000 (100% eigenfinanziert)
Projektstandorte	Hamburg, München, Stuttgart, Wiesbaden

in-pact Slowakei

Gesellschaftsform	Kommanditgesellschaft (k.s.)
Fokus	Österreich und CEE
Geschäftsführung	Falk Bathe Michael Kremsner
Adresse	Fraňa Kráľa 35, SK-81105 Bratislava
Projektstandorte Ö	Wien
Projektstandorte CEE	Bratislava, Moskau, Zagreb



Unser Fokus



Umsetzungspartner in der Versicherungswirtschaft für folgende Regionen

Deutschland, Österreich
Russland, Kroatien, Slowakei, Tschechien

Agenda

Begrüßung und Kurzvorstellung in-pact

Auswahl neuer Versicherungsmärkte

Analyse und Bewertung mittels Scoring-Modellen

Chancen und Risiken in den Märkten PL, CZ, SK

Markteintrittsstrategien und Konsequenzen

Aufbau bzw. Umstrukturierung lokaler Gesellschaften

Vorgaben aus der Konzernzentrale

Optimale Unternehmensstruktur und Besetzung der Key Player

Eigene Erfahrungen und Lessons Learnt

Zusammenfassung und Diskussion

Analyse und Bewertung mittels Scoring-Modellen

Für eine „wertneutrale und emotionsfreie“ Betrachtung verschiedener Märkte bietet sich ein **Scoring-Modell** mit folgenden Komponenten an:

Determinante „Anreize“:

- ▶ Aufzeigen der Vorzüge von Standorten
- ▶ Mögliche Kriterien: Körperschaftssteuer und durchschnittlicher Lohn im Kredit- und Versicherungsgewerbe 2005 (diese Kostenpositionen sind leicht vergleichbar und können für Unternehmen bei der Standortsuche zu einem hohen Kosteneinsparungspotenzial beitragen)

Determinante „Auslandsfreundlichkeit“:

- ▶ Mögliches Kriterium: Marktanteil der ausländischen Versicherer am Versicherungsmarkt bzw. Entwicklung dieses Marktanteils im Verlauf der letzten 3 Jahre
- ▶ Ein hoher Anteil ausländischer Versicherungsanbieter steht für:
 - ▶ Öffnung des Marktes gegenüber dem Ausland
 - ▶ Möglichkeit einer Geschäftstätigkeit ohne große Barrieren
 - ▶ Bereits erfolgte Markterschließung in einem gewissen Rahmen
- ▶ Hierfür können die Kriterien Auslandsanteil Gesamtversicherungsmarkt 2009 und Wachstum Auslandsanteil Gesamtversicherungsmarkt 2007-2009 herangezogen werden.

Analyse und Bewertung mittels Scoring-Modellen

Determinante „Demographie“:

- ▶ Ziel: Gewinnung einer Aussage darüber, wie sich die potenzielle Kundenzahl zukünftig entwickelt.
- ▶ Mögliches Kriterium: Bevölkerungsentwicklung (Prognose) für die Jahre von 2005 – 2050
- ▶ Zusätzliches Kriterium: Prozentuale Entwicklung des Anteils der Bevölkerung ab dem Alter 65 von 2005 - 2050.
- ▶ Hintergrund:
 - ▶ Steigende Belastung der staatlichen Sozialsysteme bei vorhergesagter Überalterung
 - ▶ Anstehende Pensionsreformen ebnen den Weg zu einer zusätzlichen Altersvorsorge.
 - ▶ Gewinnung neuer potenzieller Kunden für die Versicherungsbranche durch Altersvorsorge-Produkte

Faktor „Effizienz“:

- ▶ Ziel: Messung der Rentabilität des Versicherungsgeschäfts am jeweiligen Standort
- ▶ Kriterium: Anzahl der Mitarbeiter in der Versicherungswirtschaft dividiert durch das erwirtschaftete Gesamtprämienvolumen.
- ▶ Vorschlag: Vergleich dieser Determinante für das Jahr 2009 (momentanes Effizienzniveau) mit der Effizienz der vergangenen drei Jahre (erreichtes Wachstumspotenzial).

Analyse und Bewertung mittels Scoring-Modellen

Determinante „Wirtschaft“:

- ▶ Ziel: Gewinnung von Aussagen über das Umfeld, in dem sich die Geschäftstätigkeit des Versicherungsunternehmens befindet
- ▶ Sinnvolle Kriterien:
 - ▶ Aufschluss über die wirtschaftliche Situation der Bevölkerung (z.B. Erwerbslosenquote 2009, Lohnwachstum der Gesamtwirtschaft 2004 – 2009)
 - ▶ Angaben zur Wirtschaftsentwicklung (Wachstum 2004 – 2009)
- ▶ Hintergrund:
 - ▶ Sowohl die wirtschaftliche Situation der Bevölkerung als auch die Entwicklung der Wirtschaft können Aufschluss über ein steigendes oder sinkendes Geldaufkommen der Bevölkerung geben.
 - ▶ Dieses Geldaufkommen hat i.d.R. direkten Einfluss auf steigende oder sinkende Versicherungsprämien im jeweiligen Markt.
 - ▶ Das Kriterium der Freiheit der Volkswirtschaft des Landes findet in Form der Freiheit ihres Handelns (Economic of Freedom) Anwendung. Dieser Faktor kann dem Versicherungsunternehmen Aufschluss über seine unternehmerische Freiheit am jeweiligen Standort geben.
- ▶ Fazit: Die Determinante „Wirtschaft“ ist vielschichtig und muss sorgfältig analysiert werden. Sie kann allerdings auch – trotz positiver Ausprägung der übrigen Determinanten – zum K.o.-Kriterium von Expansionsplänen werden.

Analyse und Bewertung mittels Scoring-Modellen

Determinante „Entwicklung Total“:

- ▶ Ziel: Aufschluss über die Marktentwicklung des Gesamtversicherungsmarktes des jeweiligen Standortes
- ▶ Kriterium 1: Gesamtprämienvolumen. Es gibt den Level der momentanen Ausgaben des Landes in Versicherungsprodukte wieder.
- ▶ Kriterium 2: Durchschnittliches Pro-Kopf Prämienvolumen. Es zeigt auf, in welchem Umfang die Bewohner des Standortes Versicherungen in Anspruch nehmen.
- ▶ Kriterium 3: Penetrationsrate. Über den Grad der heute erreichten Marktsättigung kann dieses Kriterium der Versicherungsdurchdringung annähernd Auskunft geben. Dabei wird der Anteil des Gesamtprämienvolumens am BIP gemessen. Daraus wird ersichtlich, wie wichtig die Versicherungsbranche für die Volkswirtschaft des Landes ist.

Determinante „Potenzial Total“:

- ▶ Ziel: Lieferung einer tendenziellen Aussage zur Situation des Gesamtversicherungsmarktes
- ▶ Bedeutung: Aufzeigen des Marktpotenzials innerhalb des jeweiligen Standortes über die prozentuale Entwicklung der Kriterien Prämienvolumen, Prämienvolumen Pro-Kopf und Anteil des Prämienvolumens am BIP im Zeitverlauf der Jahre 2005 – 2009

Chancen und Risiken in den Märkten PL, CZ, SK

Beispiel Polen - Versicherungsaufsicht:

- ▶ Der polnische Versicherungsmarkt wird von einer unabhängigen Kommissionen für Versicherungs- und Pensionsaufsicht kontrolliert. Diese Kommission führt die Beaufsichtigung und Kontrolle des funktionieren Versicherungsmarktes durch und ist zu örtlichen Prüfungen bzw. auch zur Erteilung von Auflagen ermächtigt.
- ▶ Sie handelt dabei im Interesse der Versicherungsnehmer zur Wahrung ihrer Interessen. Die Aufgabe der Aufsicht des Versicherungsmarktes führt eine separate Institution durch. Diese Institution benennt den sogenannten „Sprecher der Versicherungsnehmer“, welcher über einen Zeitraum von 4 Jahren durch eine Berufung durch den Finanzminister seine Aufgabe wahrnimmt. Die Hauptaufgabe des Sprechers der Versicherungsnehmer ist in der Vertretung und im Schutz der Interessen der Kunden zu sehen.

Chancen und Risiken in den Märkten PL, CZ, SK

Beispiel Tschechien - Versicherungsaufsicht:

- ▶ Die Versicherungsaufsicht in der Tschechischen Republik führte bis 2006 das Finanzministerium. Die Aufgaben des Finanzministeriums erstreckten sich dabei auf alle Belange des Versicherungsmarktes (einschl. Vergabe von Lizenzen).
- ▶ Seit 2007 wird die Aufsicht mit ihren Aufgaben von der Tschechischen Nationalbank durchgeführt. Ein weiteres wichtiges Organ für den Versicherungsmarkt ist die Tschechische Assoziation der Versicherungsgesellschaften (CAS).
- ▶ Die in der Assoziation vertretenden Mitglieder halten ca. 99% der gesamten Versicherungsprämien des tschechischen Versicherungsmarktes. Sie hat für ihre Mitglieder einen Ethik-Kodex erstellt, welcher entsprechende Regeln über das Verhalten und die Beziehungen der Versicherungsunternehmen untereinander, zwischen dem Versicherer und seinen Mitarbeitern, zwischen dem Versicherer und seinen Vermittlern sowie über die Grundsätze für die Beziehung zum Kunden festlegt.
- ▶ Des Weiteren hilft die CAS ihren Mitgliedern bei der Umsetzung der EU-Richtlinien zu einem EU-konformen Versicherungswesen.

Chancen und Risiken in den Märkten PL, CZ, SK

Beispiel Polen - Gesetzliche und private Altersvorsorge:

- ▶ Die polnische Pensionsreform trat zum 01.01.1999 in Kraft und gilt nur für Personen, die nach dem 31.12.1948 geboren wurden.
- ▶ Erste Säule: 12,22% des Gehaltes werden an die Sozialversicherungsanstalt ZUS abgeführt, um die staatliche Rente zu finanzieren.
- ▶ Zweite Säule: 7,3% des Gehaltes werden an einen „Privat open Pension Fond“ abgeführt, der zur Absicherung der Altersvorsorge dienen soll. Die Fondsgesellschaft ist dabei frei wählbar. Alle Fondsgesellschaften unterliegen strengen Auflagen und werden von der UNFE (Superintendency of Pension Funds) überwacht.
- ▶ Dritte Säule: Freiwillige Einzahlung von Beiträgen in Form einer Lebensversicherung, einem Pensionsfonds, einem Investmentfonds oder einem Mitarbeiterfonds. Beiträge werden vom Nettogehalt bezahlt. Alle daraus entstehenden Renten sind komplett steuerbefreit, sofern sie nach dem 60. Lebensjahr ausbezahlt werden.

Chancen und Risiken in den Märkten PL, CZ, SK

Beispiel Tschechien – Gesetzliche und private Altersvorsorge:

- ▶ Geplante Pensionsreform (aus 2005) ist nur teilweise in Kraft getreten.
- ▶ Erste Säule: soziales Versicherungssystem, das neben der Pension auch das Risiko der Arbeitsunfähigkeit und der Hinterbliebenenversorgung abdeckt. Diese Säule ist für die Bevölkerung als verpflichtend anzusehen. Finanziert wird sie vom Bruttogehalt des Arbeitnehmers in einem Verhältnis von 75 Prozent auf Arbeitgeberseite und 25 Prozent auf Arbeitnehmerseite.
→ **äußerst defizitär!**
- ▶ Zweite Säule: Freiwillige Altersvorsorge in Form der Einzahlung von Beiträgen, die wahlweise als Lebensversicherung, Pensionsfonds oder Mitarbeiterfonds erbracht werden. Diese Säule wird von sogenannten „Private Open Pension Funds“ umgesetzt, die in einem wettbewerbsorientierten Umfeld um die Gunst des Kunden werben. Der Staat überwacht die Fondsgesellschaften in ihrer Arbeit und ihren Aktivitäten, die sie durchführen. Steuervergünstigungen in der 2. Säule werden den Vorsorgenden gewährt, indem die Arbeitgeber bis zu 5% des Lohnes ihrer Angestellten für eine freiwillige Altersvorsorge einkommenssteuerfrei anlegen dürfen (ohne diesbezügliche Verpflichtung!). Darüber hinaus müssen jährliche freiwillige Einzahlungsbeiträge des Vorsorgenden zwischen 6000 und 12000 CZK ebenfalls nicht versteuert werden. Überwachungsorgan der 2. Säule ist das tschechische Finanzministerium. → **sehr attraktiv!**

Rahmenbedingungen in der Slowakei / Allgemein

- ▶ BIP pro Kopf: 19.200 \$ (2009; IWF-Schätzung)
- ▶ Wichtigste Exportmärkte: Deutschland, Tschechische Republik, Österreich
- ▶ Export: Maschinen und Anlagen, Metalle/Metallprodukte, Mineralien (Rohstoffe), Chemie
- ▶ Wichtigste Importmärkte: Deutschland, Tschechische Republik, Russland
- ▶ Import: Maschinen/Anlagen, Verkehrsmittel, Chemie, Mineralien (Rohstoffe), Metalle/Metallprodukte
- ▶ Besteuerung:
 - ▶ Körperschafts-/Einkommens-Steuer, VAT: 19% (Flat Tax)
 - ▶ Dividendensteuer: 0%
 - ▶ Erbschafts- und Schenkungssteuer: 0%
 - ▶ Grunderwerbssteuer: 0%

Rahmenbedingungen in der Slowakei / Allgemein

- ▶ Pensionsreform: Seit 2004 ist ein international übliches Drei-Säulen-Modell umgesetzt (gesetzlich, betrieblich, privat). Die betriebliche Säule ist seit 01.01.2005 verpflichtend; zudem gibt es für die private Säule steuerliche Anreize.
- ▶ Arbeitsrecht: Das slowakische Arbeitsrecht gilt laut Bericht der Weltbank als eines der flexibelsten innerhalb der EU.
- ▶ Gesundheitsreform: Einführung von marktwirtschaftlichen Prinzipien im Gesundheitssystem erfolgt.
- ▶ Sozialsystem: Neue Maßnahmen schützen vor Missbrauch und erlauben eine zielgerechtere Verteilung der Mittel.
- ▶ Neues Pfandrecht: Erleichtert die Erlangung von Krediten.
- ▶ Firmenbuchreform: Eintragung wird nur formal geprüft; es gilt eine Frist von 5 Tagen, auch für Gewerbescheine.

Rahmenbedingungen in der Slowakei / Zusammenfassung

Stärken bzw. Chancen:

- ▶ Wirtschaftswachstum bis 2008 im oberen EU-Bereich (zwischen 8% und 10%)
- ▶ Flat tax rates – einfach und niedrig im EU-Vergleich
- ▶ Investitionsfreundliche Rahmenbedingungen → hoher ausländischer Marktanteil
- ▶ Gutes Ausbildungsniveau mit internationalen Standards
- ▶ Verfügbarkeit qualifizierter und motivierter Arbeitskräfte
- ▶ Geringe Lohn(neben)kosten und flexibler Arbeitsmarkt
- ▶ Kaum Unruhen am Arbeitsmarkt und keine starken Gewerkschaften
- ▶ Gute Logistik (Nähe Wien, überschaubare Größe)

Schwächen bzw. Risiken:

- ▶ Gefahr schneller politischer oder gesetzlicher Änderungen gegeben
- ▶ Kulturelle Unterschiede zu Alt-EU-Ländern (Arbeitsmoral, Mentalität, Gewohnheiten)
- ▶ Hohes Interesse an guten internationalen Firmen und entsprechenden Benefits
- ▶ Hohe Fluktuation und geringere Firmenbindung der Mitarbeiter
- ▶ Teils bürokratischer Registrierungsprozess bei Behörden
- ▶ Strenge Beachtung formaler Regeln

Agenda

Begrüßung und Kurzvorstellung in-pact

Auswahl neuer Versicherungsmärkte

Analyse und Bewertung mittels Scoring-Modellen

Chancen und Risiken in den Märkten PL, CZ, SK

Markteintrittsstrategien und Konsequenzen

Aufbau bzw. Umstrukturierung lokaler Gesellschaften

Vorgaben aus der Konzernzentrale

Optimale Unternehmensstruktur und Besetzung der Key Player

Eigene Erfahrungen und Lessons Learnt

Zusammenfassung und Diskussion

Markteintrittsstrategien und Konsequenzen

Greenfield:

Vorteile:

- ▶ Keine geerbten Altlasten beim Geschäftsaufbau
- ▶ Freie Gestaltungsmöglichkeiten insbesondere bei der Produkt- und Kundenausrichtung, der Struktur der Gesellschaft sowie bei der Besetzung der Schlüsselpositionen
- ▶ Vertriebswege sind nach eigenen Vorstellungen wähl- und gestaltbar

Nachteile:

- ▶ Schwierigkeiten, im Markt Fuß zu fassen und innerhalb angemessener Zeit akzeptiert zu werden
- ▶ Probleme beim Aufbau des Backoffices, insbesondere beim Recruiting von geeignetem Personal zur Besetzung der Schlüsselpositionen und bei der Auswahl und Implementierung eines Verwaltungssystems.
- ▶ Aufbau eines eigenen Vertriebsnetzwerkes in angemessener Zeit

Konsequenz:

- ▶ Eine Greenfield kann von Beginn an sehr effizient laufen, wenn von der Konzernzentrale die richtigen Entscheidungen getroffen werden und der Aufbau zügig und mit exzellentem Personal erfolgt. Sie birgt jedoch auch die Gefahr eines kompletten Scheiterns.

Markteintrittsstrategien und Konsequenzen

Komplettübernahme:

Vorteile:

- ▶ Fertige Gesellschaft ist quasi vorhanden und der Verkauf von Produkten kann vom ersten Tag an beginnen
- ▶ Marktakzeptanz (hoffentlich) und Branding bereits vorhanden
- ▶ Übernahme guter Mitarbeiter im Innen- und Außendienst nach eigenen Vorstellungen bzw. Wertmaßstäben möglich

Nachteile:

- ▶ Oftmals schwieriger Umbau der Gesellschaft nach den Vorgaben des Mutterkonzerns
- ▶ Fluktuation der besten Mitarbeiter sehr hoch
- ▶ Demotivierter Vertrieb und Akzeptanzprobleme des neuen Eigentümers

Konsequenz:

- ▶ Bei einer Komplettübernahme ist der Schlüssel zum Erfolg im zügigen Analysieren der Ausgangssituation und der raschen Implementierung notwendiger Veränderungen zu sehen. Spätestens innerhalb eines Jahres müssen die wichtigsten Umstrukturierungsmaßnahmen abgeschlossen sein, anderenfalls läuft man Gefahr, eine ewige Baustelle zu haben.

Markteintrittsstrategien und Konsequenzen

Minderheitsbeteiligung:

Vorteile:

- ▶ Fertige Gesellschaft ist quasi vorhanden und der Verkauf von Produkten kann vom ersten Tag an beginnen bzw. weiterlaufen.
- ▶ Marktakzeptanz und Branding kann in Summe der beiden Gesellschaften (globale Mutter- plus lokale Tochtergesellschaft) gesteigert werden.
- ▶ Übernahme guter Mitarbeiter verbunden mit dem zusätzlichen Einsatz von Expatriates als Chance zur Qualitätssteigerung

Nachteile:

- ▶ Umbau der Gesellschaft nach den Erwartungen des Mutterkonzerns scheitert oftmals am Veto des Mehrheitsaktionärs
- ▶ Identifikationsprobleme der Mitarbeiter mit dem neuen Partner
- ▶ Keine schlanken Prozesse durch doppeltes Reporting und ineffizientes Controlling

Konsequenz:

- ▶ Der vermeintlich goldene Mittelweg entpuppt sich meistens dann als schwierig, wenn die Konzernzentrale erkennt, dass viele Dinge geändert werden müssen, um nach den eigenen Wertvorstellungen profitabel zu operieren. Dies führt meist zu erheblichen Widerständen beim Mehrheitsaktionär.

Agenda

Begrüßung und Kurzvorstellung in-pact

Auswahl neuer Versicherungsmärkte

Analyse und Bewertung mittels Scoring-Modellen

Chancen und Risiken in den Märkten PL, CZ, SK

Markteintrittsstrategien und Konsequenzen

Aufbau bzw. Umstrukturierung lokaler Gesellschaften

Vorgaben aus der Konzernzentrale

Optimale Unternehmensstruktur und Besetzung der Key Player

Eigene Erfahrungen und Lessons Learnt

Zusammenfassung und Diskussion

Vorgaben aus der Konzernzentrale



Optimale Unternehmensstruktur und Besetzung Key Player

Vorschlag für eine einfache Führungsstruktur

Häufig werden schon zu Beginn überdimensionierte Führungsstrukturen aufgebaut und damit ein unnötig hohes Maß an Bürokratie bzw. Ineffizienz geschaffen.

Dies kann mit einer einfachen Vorstandsstruktur direkt unter dem CEO vermieden werden.



CFO

- Rechnungswesen
- Planungsrechnung
- BO und Controlling
- Interne Revision
- Kapitalanlage (bzw. Zusammenarbeit, falls ausgelagert)
- Einrichtung der Konten und Überwachung des Zahlungsverkehrs
- Zuständigkeit für Hauptbuch
- Expatriate zu Beginn möglich, danach lokal zu besetzen



COO (Chief Operational Officer)

- Underwriting und Policing
- Allgemeine Sachbearbeitung
- Leistungsfallbearbeitung
- IT-Abteilung
- Prozesse und Integration
- Aufbau von Niederlassungen
- Möglichst lokale Besetzung mit intensiver Einschulung



Chief Actuary

- Produktentwicklung und -management
- Aktuarielles Controlling
- Zusammenarbeit mit der Aufsichtsbehörde
- Erstellen von Tarifhandbüchern und weiteren Vertriebsunterlagen
- Übernahme von Zuständigkeiten im Rahmen von ALM und Risikomanagement
- Expatriate zu Beginn möglich



Sales Director

- Aufbau der Vertriebskanäle
- Empfehlung für AO: 3 Ebenen (RM, UM, Agenten)
- Vertriebscontrolling
- Kommunikation und Überwachung der Planzahlen
- Festlegung von Boni und Incentives
- Recruiting der Schlüsselpositionen
- Lokale Besetzung erforderlich!

Eigene Erfahrungen und Lessons Learnt

Folgende Dinge sind bei der Zusammenarbeit mit lokalen Geschäftspartnern zu beachten bzw. sicherzustellen:

- ▶ Einholen von Auskünften über deren Zuverlässigkeit und Reputation
- ▶ Schriftliche Vereinbarung von Verträgen (keinesfalls auf mündliche Vereinbarungen zählen!)
- ▶ Für kurzfristige Deadlines mit „Letter of Intent“ arbeiten
- ▶ Anwendbares Recht und Gerichtsstand klären
- ▶ Versuch des Aufbaus von gegenseitigem Vertrauen nach dem Prinzip „So viel Freiheit wie möglich und so viel Kontrolle wie nötig“
- ▶ Wertschätzung der bisher geleisteten Arbeit des lokalen Partners, auch wenn diese nicht immer zufrieden stellend war.
- ▶ Gemeinsame Suche nach Optimierungspotenzial, anstatt wenn fertige Lösung überzustülpen (aktive Einbeziehung – wenn auch nur in Randthemen – beugt dem Eindruck des Überrumpelns durch die Konzernzentrale vor)
- ▶ Respektierung landesspezifischer Besonderheiten im geschäftlichen wie interkulturellen Bereich (z.B. Pünktlichkeit, Bedeutung bestimmter Feiertage, Anerkennung für Berufsgruppen, gemeinschaftliches Freizeitverhalten)

Eigene Erfahrungen und Lessons Learnt

Erarbeitung mittelfristiger Strategien und Business Pläne:

- ▶ Die Erstellung eines Business Plans erfordert volle Transparenz und ein gemeinsames Commitment aller Beteiligten zum Plan.
- ▶ In der Erstellungsphase kann es kontrovers zugehen, hinterher müssen alle gemeinsam für den Plan einstehen.
- ▶ Operiere niemals mit zwei verschiedenen Plänen – einem internen für die lokale, und einem externen für die Muttergesellschaft!
- ▶ Hole den Vertrieb ins Boot und kommuniziere klar die Unterschiede in den Prämienbegriffen (z.B. ANP und GPW, Auswirkungen unterjähriger Zahlungsweise)!
- ▶ Die unterjährige Planerfüllung ist mindestens quartalsweise zu überprüfen und zu kommunizieren.
- ▶ Eine Detailplanung kann nur für maximal 3 Jahre im Voraus erfolgen; alle weiteren Zahlen sind nur grobe Trendaussagen.
- ▶ Die notwendigen Kapitaleinschüsse durch die Muttergesellschaft sind exakt zu bestimmen und sich abzeichnende Veränderungen frühzeitig zu kommunizieren und zu begründen.
- ▶ Die Berechnung von Profitabilitätskennziffern (IRR, EVA bzw. EV) muss „in Line“ mit den kurzfristigen Planzahlen und der Struktur der Gesellschaft sein.
- ▶ Es sollten keine unrealistischen Gewinnversprechen in der fernen Zukunft angesetzt werden, nur um bestimmte IRR- oder EV-Ziele zu erreichen. Der Wettbewerb am Markt nimmt zu und die Margen werden kleiner.
- ▶ Die variable Vergütung des Top-Managements sollte ausgewogen und auf mehrere, klar nachvollziehbare Kriterien verteilt werden. Sonst besteht die Gefahr der kurzfristigen Gehaltsmaximierung mit anschließendem „Sanierungsfall“ der OE.

Agenda

Begrüßung und Kurzvorstellung in-pact

Auswahl neuer Versicherungsmärkte

Analyse und Bewertung mittels Scoring-Modellen

Chancen und Risiken in den Märkten PL, CZ, SK

Markteintrittsstrategien und Konsequenzen

Aufbau bzw. Umstrukturierung lokaler Gesellschaften

Vorgaben aus der Konzernzentrale

Optimale Unternehmensstruktur und Besetzung der Key Player

Eigene Erfahrungen und Lessons Learnt

Zusammenfassung und Diskussion

Kontakt

in-pact GmbH
Helfmann-Park 10
D-65760 Eschborn
www.in-pact.com
Tel.: +49 6196 9994 186
Fax: +49 6196 9994 576

Falk Bathe
Partner (in-pact Deutschland)
Geschäftsführer (in-pact Bratislava)
falk.bathe@in-pact.com
+ 49 175 59 01 455

