

## «Die Mobiliar» – GfM-Marketingpreisträger 2010

# Schadlos erfolgreich

2003 übernahm Urs Berger als Konzernchef die operative Führung der Schweizerischen Mobiliar Versicherungsgesellschaft. Sein erfolgreicher Einsatz hat der Berner Firma nun den GfM-Preis beschert.

Interview: **Matthias Ackeret** Bearbeitung: **Nathalie Zeindler** Bilder: **Marc Wetli**

### **Herr Berger, was bedeutet Ihnen der GfM-Preis?**

Ich fühle mich sehr geehrt und freue mich für die Mobiliar, zumal bisher viele namhafte Firmen mit diesem Preis ausgezeichnet wurden. Ich denke, dass man bei der Begründung der Auszeichnung von einer umfassenden Beurteilung sprechen kann. Es geht also nicht lediglich um den Werbeauftritt, sondern um die Leistung eines Unternehmens über viele Jahre hinweg.

### **Apropos Werbung: Seit vielen Jahren halten Sie am gleichen Werbeauftritt fest, der berühmten Schadensskizze, welche zuerst von Publicis, heute von Wirz gestaltet wird. Dieses Vorgehen ist in der heutigen Zeit eher ungewöhnlich.**

Das stimmt. Als ich seinerzeit zur Mobiliar stiess, haben sich die Verantwortlichen überlegt, ob sie neue Wege beschreiten sollten. Einer unserer besten Entscheide jedoch war, die besagte Kampagne beizubehalten. Vor einiger Zeit haben wir mit einer Studie den Wiedererkennungswert geprüft, indem wir den Befragten lediglich das Häuschenpapier gezeigt und folgende Frage gestellt haben: «Kennen Sie eine Versicherung?» Siebzig Prozent brachten die Mobiliar ins Spiel, und dieser Wiedererkennungswert ist unbezahlbar geworden.

### **In der Theorie heisst es, man solle eine Kampagne möglichst lange laufen lassen, damit die Leute wissen, worum es geht. In der Realität werden erfolgreiche Kampagnen intern sehr schnell ausgewechselt.**

Das Hauptproblem ist, dass sich die intern Verantwortlichen, die sich ständig mit denselben Werbekampagnen beschäftigen, irgendwann langweilen. Heutzutage sind die Menschen schneller bereit, ein bewährtes Konzept über den Haufen zu werfen. Wer aber Durchhalten willigt und sich überlegt, wie sich Bewährtes weiterentwickeln lässt, erkennt und erreicht das Potenzial einer Kampagne. Ein Beispiel: Mein kürzlich verstorbener Freund, der Künstler Bruno Gasser, war Grasmaler und hat sich zeit seines Lebens in Wiesen aufgehalten. Ich habe ihn einmal gefragt, ob es nicht langweilig werde, nur Gras zu malen. Seine Antwort lautete: «Die Entwicklung des Themas ist für mich noch lange nicht abgeschlossen, meine Sicht auf Gras verändert sich ständig.»

### **Dieser Satz gilt also auch für die Mobiliar?**

Ja, denn unsere Kampagne entwickelt sich laufend weiter, und die Gestaltung der Inserate verändert sich immer wieder. Inzwischen existieren auch bewegte Schadensskizzen, die wir als Werbespots im Kino einsetzen. Wir haben unser Sujet also beibehalten, sind aber nicht stehen geblieben.

### **Existieren Studien, die besagen, dass Sie aufgrund dieser Kampagne mehr Kunden gewonnen haben?**

Es gibt diverse Studien, was unser Image angeht, und diese zeigen, dass die Schadensskizzen bei Jung und Alt als sehr sympathisch gelten. Die Marke Mobiliar ist aber nicht in erster Linie aufgrund von Werbemitteln an die Spitze gerauscht.

### **Die Mobiliar ist auch Sponsor der Satire-Sendung «Giacobbo/Müller».**

Auch hier entwickeln wir unseren Auftritt weiter und zeigen bewegte Schadensskizzen mit Bezug zur Sendung. Klar ist jedoch, dass uns die Werbung alleine keine neuen Kunden beschert. Vielmehr gewinnt die Mobiliar Kunden aufgrund des guten Preis-Leistungs-Verhältnisses, der dezentralen Organisation und ihrer Kundennähe. Nicht zuletzt positioniert sich das Unternehmen als Genossenschaft in der Schweiz bewusst anders.

### **Sie haben die Rechtsform Genossenschaft angesprochen. Wäre eine Aktiengesellschaft nicht zeitgemässer?**

Wie definieren Sie heutzutage Modernität? (lacht). Sind Kundennähe und Erfolgsbeteiligung unmodern? Meiner Meinung nach handelt es sich um durchaus zeitgemässe Aspekte, von denen in erster Linie unsere Kunden profitieren. Wir müssen nicht kurzfristig Aktienpflege betreiben und vierteljährlich einen Geschäftsverlauf begründen. Wir handeln durchaus auch antizyklisch. Das Versicherungsgeschäft ist von Langfristigkeit geprägt. So auch die Unternehmensführung der genossenschaftlich verankerten Mobiliar.

### **Trotzdem ist ein gewisses Handicap vorhanden. Sie können keinen Schritt ins Ausland wagen.**

Doch, eine Genossenschaft kann das durchaus. Das Auslandsgeschäft ist aber nicht Strategie der Mobiliar. Wenn man überhaupt von einem Hindernis sprechen will: Im Falle



Mobiliar-Chef Urs Berger: GfM-Marketingpreisträger 2010.

einer Akquisition benötigen wir viel Kapital. Eine Kapitalerhöhung kann die Mobiliar aber nicht ohne Weiteres realisieren, wir müssen also langfristig disponieren. Das hat letztlich dazu geführt, dass wir vorsichtiger mit Kapital umgehen und über eine sehr solide finanzielle Ausstattung verfügen, die zur Geschäftsentwicklung eingesetzt werden kann. Übrigens existieren Genossenschaften, welche länderübergreifend tätig sind.

---

#### Urs Berger

Urs Berger studierte an der Hochschule St. Gallen Ökonomie. Von 1981 bis 1993 war er bei der Zürich Versicherung tätig. Danach wechselte er zur Basler Versicherung und wurde 1999 Vorsitzender der Geschäftsleitung Schweiz sowie Mitglied der Konzernleitung. Vor acht Jahren trat er als CEO in die Mobiliar, die älteste private Versicherungsgesellschaft der Schweiz, ein. Ende Mai 2011 gibt er seine Tätigkeit als CEO ab und amtiert als Verwaltungsratspräsident. Urs Berger hat einst auch als Handballer in der Nationalliga A bei Pfadi Winterthur und St. Otmar St. Gallen Erfolge gefeiert, so war er dreifacher Vize-Schweizer-Meister. Berger ist verheiratet und Vater dreier Kinder.

---

#### An welche denken Sie dabei?

Zum Beispiel an die grössten Nichtlebensversicherer in Frankreich und Schweden, COVEA und Länsförsäkringar, oder die deutschen Versicherer Gothaer und HUK Coburg. Genossenschaften ticken nun einmal anders als Aktiengesellschaften und müssen demnach auch differenziert behandelt werden. Die meisten Veränderungen betreffend Aufsicht sind auf Aktiengesellschaften ausgerichtet. Die Börsenrelevanz steht im Vordergrund, und dagegen müssen sich Genossenschaften europaweit wehren. AMICE, die Vereinigung der gegenseitig und genossenschaftlich organisierten Versi-

cherer in Europa, setzt sich in Brüssel dafür ein, dass man deren Bedürfnisse nicht vergisst. Die Mobiliar ist aktives Mitglied dieser Organisation.

#### Themenwechsel: Sie waren zuvor bei der Zürich und Basler Versicherung tätig, also in einem etwas anderen Geschäft.

Eigentlich gab es kaum Unterschiede – ausser in Sachen Rechtsform. Interessant ist, wie schnell man zum Genossenschafter wird, sobald man in einer Unternehmung wie der Mobiliar arbeitet. Im Markt, bei den Kunden, werden wir genau gleich wie Aktiengesellschaften an unserem Leistungsvermögen, an unserem Service gemessen.

#### Bedeutete der berufliche Wechsel eine grosse Umstellung für Sie?

Vor zehn Jahren wurden wir anders wahrgenommen. Man riet den Genossenschaften, an die Börse zu gehen, um mehr Kapital zu generieren. Asset gathering war das Zauberwort für Erfolg – solange die Finanzmärkte brillierten. Natürlich hat sich auch die Mobiliar diese Frage wiederholt gestellt, immer



Urs Berger in der hauseigenen Kunstsammlung.

mit demselben Resultat: Die Struktur der Genossenschaft bietet uns diverse Vorteile. Wir sind die einzige grosse schweizerische Versicherungsgruppe, die ausschliesslich einer Genossenschaft gehört, und damit kann man uns nicht übernehmen. Was die Führung angeht, so agieren wir ebenso effizient wie eine börsenkotierte Aktiengesellschaft. Andernfalls wären wir auf dem Markt chancenlos.

**Wie muss man sich den typischen Mobiliar-Kunden vorstellen?**

Meist handelt es sich um einen Privatkunden, der seine Bedürfnisse breit abdecken will. Ein untypischer Kunde wäre eine international ausgerichtete Unternehmung mit internationalen Versicherungsprogrammen. Diese Firmen könnten wir nicht ins Ausland begleiten.

**Der Hauptsitz der Mobiliar befindet sich in Bern. Empfinden Sie es als Nachteil, dass der Hauptstandort nicht in der Finanzstadt Zürich liegt?**

Das ist in der Tat nicht immer einfach. Der Zugang zu grossen Verbänden und wirtschaftlichen Verbindungen ist aber dennoch vorhanden. Wenn ich allerdings Branchenspezialisten suche, finde ich diese nicht in Bern und muss demnach Leute in Zürich, Winterthur oder auch Basel ansprechen und motivieren, zu uns zu kommen. Das ist ein klarer Standortnachteil. Der Vorteil besteht hingegen in einer besseren Wahrnehmung. Würde die Mobiliar nach Zürich ziehen, wären wir nur eine Gesellschaft unter vielen.

**Ihr Firmengebäude steht in unmittelbarer Nachbarschaft zum Bundeshaus. Ist das hilfreich?**

(Lacht.) Ich stelle diese Tatsache nur dann fest, wenn ich auf der Strasse einem Bundesrat begegne. Das kommt in Bern aber häufig vor.

**Wie viele Magistraten kennen Sie persönlich?**

Ich habe mit den neuen Bundesräten Simonetta Sommaruga und Johann Schneider-Ammann bereits in Gremien zusammengearbeitet. Zudem kenne ich Bundespräsidentin Doris Leuthard. Sie hat mir ermöglicht, in Departementworkshops aufzutreten und beispielsweise unsere grossen Anstrengungen in der Prävention bei Naturgefahren darzulegen. Mit Bundesrat Moritz Leuen-

berger verbindet mich die Freundschaft zu Komiker Viktor Giacobbo und dem Casinotheater Winterthur.

**Also schafft die geografische Nähe Vorteile?**

Man darf die Situation nicht überbewerten. Nur weil man Bundesräte oder auch Parlamentarier persönlich trifft, geniesst man noch lange keinen geschäftlichen Vorteil. Trotzdem werden wir gerade durch die Nähe zur Regierung sicherlich deutlicher wahrgenommen.

**Blicken wir in die Zukunft: Wie entwickelt sich das Versicherungsgeschäft in den nächsten zehn Jahren?**

Wir erwarten natürlich Veränderungen. Es stellt sich die Frage: Wo entstehen neue Risiken, und wo verschärfen sich bestehende? Wenn man die ganze Elementarschadenpro-

---

«Es kommen zweifelsohne Probleme auf uns zu, vor allem im Bereich der Altersvorsorge.»

---

blematik betrachtet mit Extremwittersituationen, Überschwemmungen, Erdbeben, globaler Erwärmung und Permafrost, muss man sorgfältig hinschauen und neue Überlegungen anstellen, welche Risiken sich daraus ergeben könnten.

**Inzwischen existiert auch ein Mobiliar-Lehrstuhl auf diesem Gebiet.**

Die Mobiliar hat der Universität Bern ermöglicht, eine ausserordentliche Professur für Klimafolgenforschung im Alpenraum einzurichten. Seit September dieses Jahres ist der Lehrstuhl besetzt, und wir freuen uns über die enge Zusammenarbeit, weil wir von diesen Forschungsergebnissen Erkenntnisse erwarten. Das bedeutet auch, dass wir künftig in Sachen Prävention und Extremwittersituationen besser reagieren können.

**Demzufolge muss man künftig von grossen Umwälzungen in unserem Land sprechen?**

Diese betreffen den gesamten Alpenraum. Auch die Erdbebenproblematik ist in der Schweiz nach wie vor ungelöst, denn leider existiert keine allgemeine Versicherungsdeckung, nur individuelle Lösungsmöglichkei-

ten. Der Hauseigentümergeverband und auch die Politiker setzen sich bis anhin zu wenig für eine schweizweite Lösung ein.

**Eine falsche Zurückhaltung in Ihren Augen?**

Ja, weil ein Erdbebenszenario durchaus eintreten kann, und im gegebenen Fall stehen wir unorganisiert da. Die Versicherer könnten bei einem Grossereignis nicht alle Schäden decken, aber mit den bestehenden Schadenorganisationen beträchtliche Hilfe bieten. Dies wird aber wegen der geringen Eintrittswahrscheinlichkeit nicht nachgefragt. Unbestritten ist, dass noch viele Entwicklungen zu erwarten sind, vor allem im Haftpflichtbereich. Es existiert ein neues Gesetz in der Produkthaftpflicht. Bisher fielen Haftpflichttrisiken meistens auf die Hersteller und Importeure zurück. Neu kann jedes Unternehmen, das ein Produkt vertreibt oder eine Dienstleistung erbringt, bei einem Sicherheitsdefizit verantwortlich gemacht werden. Die Behörden können einen Rückruf anordnen oder nötigenfalls selbst vollziehen. Das ist mit hohen Kosten verbunden.

**Sie malen ein düsteres Zukunftsbild.**

Es kommen zweifelsohne Probleme auf uns zu, vor allem im Bereich der Altersvorsorge. Im Ausland werden düstere Entwicklungen vorausgesagt und man rechnet gar damit, dass die Altersvorsorge in dreissig Jahren nicht mehr finanziert werden kann. Deshalb müssen neue Modelle erarbeitet werden. Auch die technologischen Investitionen fordern uns heraus. Die Versicherungsbranche ist nicht so effizient aufgestellt, dass man mit einem Standardsystem operieren kann. Diese Tatsache wird künftig zu Kooperationen führen, sicherlich im technologischen Bereich.

**Sie sprechen von Partnerschaften mit anderen Versicherungen?**

Ich denke nicht nur an Versicherungen, sondern auch an andere Finanzdienstleister. Ob man immer gleich von Fusionen und von strategischen oder operativen Partnerschaften sprechen kann, wird sich zeigen. Auf alle Fälle findet eine Konsolidierung statt.

**Trotz künftigen Schwierigkeiten: Sie geben fünfzig Prozent des Gewinns Ihren Kunden zurück. Das ist ziemlich viel Geld.**

Das gehört zu unserem genossenschaftlichen





Entgegen allen Trends: Die Mobiliar ist genossenschaftlich organisiert.

Modell. Gleichzeitig wollen wir auch das Bewusstsein der Kunden für einen umsichtigen Umgang mit Risiken schärfen. Viele Vorfälle ereignen sich im Alltag, und da lassen sich Risiken vermeiden. Wir beteiligen also unsere Kunden und sensibilisieren sie gleichzeitig. Das kommt gut an.

**Als Genossenschaft stehen Sie mehr auf der Seite des Kunden, während eine Aktiengesellschaft für den Aktionär einsteht.**

So extrem formuliert stimmt das nicht. Genossenschaftlich verankert ist die Mobiliar ganz ihren Kunden verpflichtet, denn sie sind gleichzeitig Genosschafter. Bei einer Aktiengesellschaft hat man Aktionäre und Kunden und muss stets darum bemüht sein, beide am Erfolg zu beteiligen. Im Unterschied zu uns läuft dies erst noch über einen externen Indikator, über die Börse. Die Mobiliar hingegen muss keine Dividenden ausrichten. Deshalb setzen wir einen Teil des Gewinns direkt ein, um die Kunden zu beteiligen.

**Unter Ihrer Führung hat die Mobiliar einen Aufschwung erlebt. Was machen Sie besser als Ihre Vorgänger?**

Eigentlich gar nichts. Ich habe lediglich versucht, die Vorteile der Mobiliar noch konsequenter auszunutzen, diese auch nach aussen zu tragen, als erlebbaren Vorteil für unsere Versicherten. Die Kundennähe stand stets im Vordergrund, ebenso wie der konkurrenzfähige Kostensatz. Von Vorteil ist auch, dass wir über 80 Generalagenturen mit eigener Schadenorganisation haben, also nicht nur eine Verkaufsorganisation. Die Kundennähe bei Beratung und Schaden zahlt sich in der Kundentreue aus.

**Ihre Kundengruppen profitieren abwechslungsweise vom Gewinn.**

Einmal profitieren die Kunden mit einer Haushaltversicherung von einem solchen Bonus, im nächsten Jahr sind es die KMU-Kunden mit einer Betriebs- und Gebäudeversicherung. Allerdings besteht die Gefahr,

dass es die Kunden als eine Prämienerrhöhung wahrnehmen, wenn sie im Folgejahr wieder den normalen Betrag bezahlen müssen. Deshalb kommunizieren wir die Erfolgsbeteiligung stets zweimal: wenn der Kunde sie erhält und wenn er sie nicht bekommt mit dem Hinweis, dass er im Vorjahr von der Erfolgsbeteiligung profitiert hat.

**Als Sie Ihre Tätigkeit bei der Mobiliar aufgenommen haben, waren Sie nicht sonderlich populär.**

Nein (lacht). Ich musste die Mobiliar erst einmal konkurrenzfähig aufstellen.

**Also waren tief greifende Einschnitte unumgänglich?**

Wir mussten 400 Stellen abbauen, und auch die 18 Geschäftsleitungsmitglieder wurden auf sieben reduziert. Natürlich hat niemand gejubelt. Dennoch denke ich, dass dieser Prozess mit einer grossen Fairness vonstatten gegangen ist, indem wir von Anfang an

offen kommuniziert haben. Somit hat jeder Mitarbeiter gewusst, woran er ist. Wir haben auch versucht, die Fluktuationen auszunutzen. Zudem wurde jeder, der seine Arbeit verlor, persönlich unterstützt und bei der Stellensuche begleitet.

**Heute treten Sie auf dem Höhepunkt Ihrer Karriere als CEO zurück.**

Ich habe deutlich erlebt, dass das Vertrauen zwischen Mitarbeitenden und Geschäftsleitung in diesen bald acht Jahren gewachsen ist, und das erfüllt mich mit grosser Zufriedenheit. Wenn man Erfolg hat...

**... wird man von vielen Leuten umringt.**

Zumindest wollen alle dabei sein, wenn sich der Erfolg eingestellt hat. Es war eine fantastische Entwicklung. Apropos Rücktritt: Nach schliesslich mehr als acht Jahren ist es ein guter Zeitpunkt, die operativen Geschicke einer Unternehmung wieder in andere

---

«Nach mehr als acht Jahren ist es ein guter Zeitpunkt, die operative Führung weiterzugeben.»

---

Hände zu legen. Es folgt ein neues Gesicht mit neuen Ideen und frischen Impulsen.

**Als Verwaltungsratspräsident können Sie sich nun etwas zurücklehnen.**

Es kommt darauf an, was man daraus macht. Sicher bin ich nicht mehr operativ verantwortlich, denn diese Aufgabe liegt nur beim CEO und bei der Geschäftsleitung. Meine Hauptherausforderung wird sein, herauszufinden, wo wir im Jahr 2020 stehen wollen. Dabei gilt es, die entsprechenden Weichen gemeinsam mit dem Verwaltungsrat zu stellen und ein Stück weit vor auszudenken. Diese Aufgabe ist ebenso faszinierend.

**Sie arbeiten auch künftig im selben Gebäude. Besteht da nicht die Gefahr, dem neuen CEO Ratschläge erteilen zu wollen?**

Doch, und damit muss ich bewusst umgehen lernen (schmunzelt). In dieser Hinsicht habe ich mir auch viele Gedanken gemacht. Der neue CEO ist eine Persönlichkeit und wird seine eigenen Visionen umsetzen. Aber das Ziel besteht nach wie vor darin, die Mobiliar gemeinsam weiterzuentwickeln. 

