



„Nur“ Versicherer zu sein, reicht heutzutage nicht mehr aus

ASSCOMPACT HERAUSGEBER FRANZ WAGHUBINGER UND CHEF VOM DIENST ANDREAS RICHTER IM INTERVIEW MIT ARNO SCHUCHTER, VORSTAND FÜR VERTRIEB UND MARKETING DER GENERALI VERSICHERUNG AG

Herr Schuchter, Sie sind seit nun fast neun Jahren im Vorstand der Generali tätig und verantworten die Bereiche Vertrieb und Marketing. Was waren in dieser Zeit für Sie die prägendsten Meilensteine in der Entwicklung des Unternehmens?

Zu den drei prägendsten Meilensteinen in den vergangenen Jahren gehört die Digitalisierung im Vertrieb, mit der wir Anfang 2014 gestartet haben. Zuerst kam der digitale Antrag – dieser kann bei der Generali heute auf fünf verschiedene Arten unterschrieben werden. Mittlerweile nutzen 99% des Exklusiv-Vertriebs und 70% der Makler_innen unsere digitalen Anträge. Dann erfolgte die digitale Vertragsverwaltung bis hin zum Schaden.

Ein weiterer großer Meilenstein war die Bewältigung der Corona-Pandemie, die uns vor neue Herausforderungen gestellt hat. Jene Unternehmen, die sich bereits frühzeitig mit der Digitalisierung befasst haben – die Generali war eines dieser Unternehmen – konnten diese Zeit deutlich leichter überwinden. Aber man stand auch vor fachlichen Herausforderungen: Was ist eine Betriebsschließung? Wie schaut das in der BUFT aus? Es war notwendig, in relativ kurzer Zeit auf ganz neue Fragen für Versicherer und die Vermittlerschaft Antworten zu finden. Mit dem Verhaltenskodex, der damals gemeinsam mit den Vermittler_innen beschlossen wurde, konnten wir eine gemeinsame Vorgehensweise sowie schnelle und effiziente Lösungen finden.

Der dritte Meilenstein ist der Umgang mit der derzeitigen Inflation. Seit der Finanzkrise 2007/2008 hat sich das Thema Zinsen und Inflation mit der Null-Zinspolitik in eine Richtung bewegt, die wir vorher nicht gekannt haben. Doch wir haben uns daran gewöhnt und ge-

lernt, damit umzugehen. Und plötzlich, über Nacht, dreht sich alles wieder ins Gegenteil. Das zu managen, ist der dritte große Meilenstein in unserer Branche. Hier sind wir alle – Stakeholder, Vermittlerschaft, Versicherer und Kund_innen – gefordert.

Wo sehen Sie die Haupt-Herausforderungen für Versicherer aufgrund der Inflation?

Die erste Herausforderung ist es, den Kund_innen zu erklären, dass die Versicherung nicht teurer wird, sondern die Werte steigen und damit auch die Prämie. Beispielsweise wurden die Schäden, die durch die Unwetter 2021 unter anderem in Oberösterreich entstanden sind, noch nicht alle behoben. Die Rechnungen dazu kommen jetzt bzw. in nächster Zeit nach und nach herein. Wir stellen nun fest, dass wir aus den Reservierungen Abwicklungsverluste generieren. Aber nicht nur hier, auch im Kfz-Bereich finden Teuerungen bei Reparaturen von 10 bis 15% statt.

Die zweite Herausforderung ist, dass wir diese Entwicklung auch in den Tarifen abbilden müssen. So entsteht beispielsweise Handlungsbedarf bei den Quadratmeter-Tarifen im Eigenheim- und Haushalts-Bereich. Eine weitere Herausforderung ist die Kostenseite. Angefangen bei den Energiekosten, wie zum Beispiel Strom und Heizung, bis hin zu den Personalkosten, die dann besonders nächstes Jahr relevant werden.

Die Generali ist einer der Vorreiter, was Digitalisierung in der heimischen Versicherungsbranche betrifft. Was waren für Sie die wichtigsten Schritte und wie haben sich Kundenansprüche verändert?

Wir haben eine breite Kundenrange – vom 18-jährigen Berufsein-

steiger bis hin zur 84-jährigen Pensionistin. Die Annahme der Digitalisierung ist da natürlich sehr unterschiedlich. Wir müssen aber alle Kund_innen entsprechend bedienen. Beim überwiegenden Teil wird die Digitalisierung sehr positiv angenommen. Papierlos unterschreiben kann eigentlich jede und jeder. Mit der digitalen Vertragsverwaltung hingegen befassen sich nur digital affine Menschen. Wir haben auf unserem Kundenportal rund 500.000 bis 600.000 User_innen. Das sind knapp 30% unserer Kund_innen, die die Vertragsverwaltung und insbesondere das Einreichen von Schäden – vor allem Leistungsfälle der Krankenversicherung – sehr gerne annehmen. 50% der Leistungsfälle dieser Sparte werden direkt von den Kund_innen über unser Portal eingereicht. Das ist natürlich auch eine Entlastung für die Vermittler_innen bzw. Makler_innen.

Ein weiteres Thema sind Websites, auf denen die Kund_innen sich im Vorfeld informieren. Das bedeutet, dass diese durch die Digitalisierung besser über Leistungen, Preise und Produkte aufgeklärt sind, bevor sie zu Vermittler_innen kommen. Doch 95% der Kund_innen in Österreich wollen nach wie vor eine persönliche Beratung bzw. Betreuung.

Sie haben kürzlich in einem AssCompact Interview die neue Generali-Strategie „Lifetime Partner 24: Driving Growth“ angeschnitten. Wie läuft dieses Projekt und was ist der wesentliche Gedanke dahinter?

Die Generali hat immer dreijährige Strategieperioden. Wir haben mit „Lifetime Partner 24: Driving Growth“ heuer einen neuen Zyklus begonnen, der bis 2024 läuft. Hierbei hat sich gegenüber der Vor-Strategie nicht viel geän-



Andreas Richter und Franz Waghübinger im Gespräch mit Arno Schuchter

dert. Das macht uns am Markt für die Maklerpartner_innen, insbesondere aber auch für die Kund_innen, über die letzten Jahre zu einer sehr berechenbaren Partnerin. Einer unserer Hauptpunkte in der Strategie ist profitables Wachstum: Wir wollen in jenen Sparten wachsen, die für uns, aber auch für die Kund_innen, sinnstiftend sind.

Wie wollen wir das erreichen? Indem wir Kund_innen in den Mittelpunkt stellen und nicht alles von der Stange anbieten. Wir gehen über den persönlichen Beratungsprozess auf die Bedürfnisse der Kund_innen ein.

Die Prozesse wiederum sollen mit Hilfe der Digitalisierung im Hintergrund durchgeführt werden. „Lifetime Partner 24: Driving Growth“ bedeutet, dass wir die Kund_innen nach Möglichkeit vom ersten Tag des Lebens bis zum Ende begleiten. Unsere Strategie setzt explizit auf Retail- und KMU-Kund_innen, denen wir als Lifetime Partner in allen Versicherungssparten sowie mit Assistance-Leistungen zur Seite stehen. Nur Versicherer zu sein, ist den Kund_innen mittlerweile zu wenig. Sie erwarten sich weitere Service-Leistungen.

Die Generali hat ihre Services in der Gesundheitsvorsorge ausgebaut. Was sind dabei für die Kundinnen und Kunden die markantesten Benefits und welches Feedback kommt bisher vom Markt dazu?

Wir schenken der Gesundheitsvorsorge schon seit mehreren Jahren ein großes Augenmerk. Doch mit Corona bekam das Thema noch einmal einen besonderen Drive. Mit Beginn der Pandemie stieg die Nachfrage an einer privaten Gesundheitsvorsorge bzw. privaten Krankenversicherungen enorm. Natürlich sind wir auf diesen Zug aufgesprungen und haben unsere Produkte, aber auch die Services, weiterentwickelt. Gerade in der Gesundheitsvorsorge geht es nicht nur um das Produkt. Es geht auch darum, den Kund_innen Services zu bieten. So haben sie bei uns die Möglichkeit, ihre Rechnungen digital oder analog über die Vermittler_innen einzureichen.

Im Rahmen der Krankenversicherung stellen wir unseren Kund_innen auch GesundheitsCoaches zur Seite. Zudem bieten wir Online-Sprechstunden und ein Hausarzt-Erstgespräch an. Termine werden direkt über eine Plattform gebucht. Darüber hinaus können Kund_innen

mit unserem Motivationsprogramm Generali Vitality Punkte für Sport bzw. eine gesunde Lebensweise sammeln und erhalten bei Erreichung ihrer Ziele zum Beispiel Gutscheine von unseren Partnerunternehmen.

In einer vom Institut für Management- und Wirtschaftsforschung erstellten Studie ging die Generali als Innovationssiegerin 2022 im Bereich Dienstleistungen und Versicherungen hervor. Wann ist man als Unternehmen „innovativ“ bzw. wie und wo innerhalb der Organisation werden Innovationen vorangetrieben?

Viele Innovationen passieren immer noch bei den Prozessen. Die Generali Österreich hat auch gruppenintern viele Preise gewonnen. Die Generali-Welt ist sehr groß und besteht aus 50 Ländern, wo immer wieder innovative Projekte vor den Vorhang





geholt werden und man auch versucht, das eine oder andere Projekt für sich anzupassen. So unterschiedlich die Märkte auch sind, Innovationen kann man ja da und dort übernehmen.

Im Bereich der Lebensversicherung verfügen wir beispielsweise über das digitale Tool „Robo4Advisors“, bei dem sichergestellt ist, dass Kund_innen bei einer Veranlagung genau das bekommen, was ihren Bedürfnissen entspricht. Das Tool berücksichtigt die Vermögenssituation und Risikoaffinität sowie weitere Parameter der Kund_innen in der Beratung. Unser Ziel ist es, mit diesem unabhängigen Tool objektive und seriöse Angebote zu erstellen. Das sind Innovationen, die nach außen, nach vorne und nach hinten wirken.

Weiters versuchen wir, uns über den Bereich ESG nicht nur grün darzustellen, sondern auch grün zu sein. Unser Ziel ist es, bis 2050 klimaneutral zu sein. Mit unserem Environmental Management System machen wir hier sehr große Fortschritte und reduzieren unsere CO₂-Emissionen laufend. Die Generali ist zudem aus Kohle ausgestiegen.

Jetzt stellt sich natürlich die Frage, wer die Kohlekraftwerke, die wir im Moment wieder dringend benötigen, versichert? Auch da wird man den einen oder anderen Kompromiss schließen müssen. Ebenso unterstützen wir mit dem Generali SME EnterPRIZE Unternehmen, die gerade im Bereich Nachhaltigkeit innovative Ideen haben.

Die Generali erhielt heuer auch eine Auszeichnung als familienfreundliches Unternehmen. Was denken Sie, warum die Generali als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird – was ist heutzutage wichtig, um ein „modernes“ Unternehmen zu sein?

Den jungen, gut ausgebildeten Leuten geht es darum, dass neben einem interessanten Job auch die

Work-Life-Balance stimmt. Da muss man als Unternehmen einiges bieten. Und das tun wir auch. Wir ermöglichen den Mitarbeiter_innen, derzeit 40% ihrer Arbeitszeit von zu Hause aus zu arbeiten. Wir haben alle Arbeitsplätze – sowohl in den Standorten als auch in den Homeoffices – auf ergonomische Arbeitsplätze umgestellt. Darüber hinaus haben wir einen Generali Betriebskindergarten. Weiters bieten wir an schulfreien Tagen eine Kinderbetreuung. Mitarbeiter_innen in Elternkarenz versuchen wir mit dem Karenz-Frühsstück weiter an das Unternehmen zu binden. Natürlich ist auch das Gehalt ein Thema, doch die umfassenden Benefits spielen mittlerweile eine immer größere Rolle.

Auch der Führungsstil wird von Mitarbeitern bzw. Bewerbern immer genauer beleuchtet. Wie hat sich „Führung“ im vergangenen Jahrzehnt verändert und wie haben sich in diesem Zug ev. auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit- verändert?

„Führen“ musste sich verändern, weil sich auch das Anspruchsverhalten der Mitarbeiter_innen verändert hat. Wer da nicht mit der Zeit geht, der hat ein Problem. Die Generali macht jedes Jahr eine internationale Mitarbeiterbefragung, wo auch die Ergebnisse der Länder untereinander

verglichen werden. Grob zusammengefasst wird eruiert, wie engagiert die Leute sind und ein Index wird erstellt. Die Generali Österreich hatte bei den letzten beiden Befragungen den zweithöchsten Wert von 50 Ländern. Es scheint der Generali Österreich zu gelingen, einen Führungsstil zu pflegen und ein Gesamtpaket zu bieten, das die Mitarbeiter_innen bindet.

Ich persönlich pflege den Führungsstil „Führen durch erklären“. Ich sage den Leuten, was zu tun ist und warum wir diesen Weg gehen, was dahinter steckt und woraus sich der Mehrwert für die Mitarbeiter_innen als auch für die Kund_innen und das Unternehmen ergibt. Wir sind nach wie vor ein hierarchisches Unternehmen. Es gibt den Vorstand, Abteilungsleiter_innen, Gruppenleiter_innen und es gibt Mitarbeiter_innen. Aber es ist wichtig, dass die Botschaft in der gesamten Kaskade einheitlich vermittelt wird.

Zudem geben wir den Mitarbeiter_innen die Möglichkeit, ihre Meinung einzubringen. Das ist für mich moderne Führung.

Die Generali hat schon eine beachtliche Sammlung an AssCompact Award Urkunden – besonders beim prestigeträchtigen Award „Bester Service für Vermittler“ ist man Seriensieger. Was denken





Sie, was entscheidend ist, warum Vermittlerinnen und Vermittler in Sachen Service Ihr Unternehmen so weit vorne sehen?

Es liegt vermutlich an der Summe der Teile. Die unabhängigen Vermittler_innen betrachten das Unternehmen in seiner Gesamtheit. Ein Produkt kann man gut beurteilen, aber beim Service-Award geht es darum, wie die gesamte Service-Kette beim Versicherer für die Vermittler_innen funktioniert. Das fängt bei der Betreuung an: Habe ich verlässliche Maklerbetreuer_innen, rufen diese zurück, bringen sie Lösungen, haben sie bestimmte Grundkompetenzen, sind sie überhaupt vor Ort? Ein wesentlicher Faktor ist unsere nach wie vor gelebte Regionalität. Die Generali verfügt über neun Landesdirektionen, in denen auch Fach- und Schadenbereiche angesiedelt sind – nicht nur Betreuung. Wenn Vermittler_innen einen komplexen Schadenfall haben, finden sie in allen Landeshauptstädten Österreichs Ansprechpartner_innen, mit denen sie ihr Problem besprechen können.

Sehr wichtig ist auch, dass in der Abschlusstrecke die Prozesse funktionieren, dass Kund_innen nicht sechs bis acht Wochen auf eine Polizei warten, sondern diese in der Regel innerhalb von 24 Stunden erhalten.

Besonders weit vorne sind wir auch in der Schadenregulierung. Wir sind vielleicht nicht überall die Beste, aber in den drei Punkten – Betreuung, Schnelligkeit in der Prozess-

abwicklung und Schadenbearbeitung – gehe ich davon aus, dass wir von den Vermittler_innen top wahrgenommen werden, da wir insgesamt zum sechsten Mal ganz vorne gereiht wurden. Die Kunst dabei ist, einen guten Level über die Jahre zu halten, Systematiken zu haben, die funktionieren, und regional verankert zu sein.

Das Thema der nicht ausreichenden Finanzbildung in Österreich poppt in den Medien immer wieder auf. Wie schätzen Sie ganz generell die diesbezügliche Situation ein und wo müsste man Ihrer Meinung nach den Hebel ansetzen?

Es wäre extrem wichtig, dass man zumindest in den Oberstufen der Gymnasien, in den Mittelschulen und in den Fachschulen das Thema Finanzbildung mitaufnimmt. Hier ist vor allem die Politik gefragt, weil es einfach zur Allgemeinbildung gehört und für die jungen Menschen wichtig ist. Die Wirtschaftskammer schuf 2008 einen Finanz- und Risikomanagement-Lehrgang, der mittlerweile in vielen Bundesländern implementiert ist. So kann man in den Handelsschulen und Handelsakademien – allerdings auf freiwilliger Basis – ein Zertifikat in Finanz- und Risikomanagement erreichen. Aber das ist immer noch deutlich zu wenig.

Wenn die Leute beispielsweise über unser Pensionssystem oder über unser Gesundheitssystem auf-

geklärt sind, dann werden sie auch erkennen, dass es hier Ergänzungen benötigt, wenn man später einmal einen gewissen Standard in der Pension haben will. Denn demografisch bedingt werden wir immer älter. Irgendwann wird es mehr Pensionist_innen geben als Menschen, die ins Pensionssystem einzahlen. Deswegen bin ich auch der Meinung, dass es Zuwanderung braucht. Natürlich in einem gewissen Maß und mit mehr Fachkräften. •

Wordrap:

Mein Lieblings-Urlandsland:
Spanien

Darauf kann ich nicht verzichten:
ein kleines Bier

Als Kind wollte ich werden:
Fernsehmechaniker

Das bringt mich aus der Ruhe:
warten

Darüber kann ich lachen:
über einen guten Witz

Sie können einen Tag mit einer berühmten Person verbringen, wer wäre das? Papst Franziskus

Ich bin Fan von:
verlässlichen Menschen

An meinem Beruf schätze ich:
dass er jeden Tag neue Herausforderungen bringt und dass mir in über 40 Jahren in meinem Beruf nie langweilig war.

