



„Resilienz des Geschäftsmodells Versicherung bringt Chancen in allen Sparten!“

ASSCOMPACT HERAUSGEBER FRANZ WAGHUBINGER IM INTERVIEW MIT WALTER KUPEC, MITGLIED DES VORSTANDES, CHIEF INSURANCE OFFICER SCHADEN/UNFALL, GENERALI VERSICHERUNG AG

Herr Kupec, Sie verantworten in Ihrem Aufgabenbereich Schaden/Unfall ein Prämienvolumen von rund 1,85 Mrd. Euro. Wie ist das Geschäftsjahr 2023 gelaufen?

Herausfordernd, aber erfolgreich! Sehr erfreulich war jedenfalls die Prämienentwicklung. Mit einem Plus von insgesamt – direkt und indirekt – 8,1%, ist der Generali ein herausragendes Wachstum gelungen. Schadenseitig hatten wir, trotz der leider ebenfalls bemerkenswerten Aufwendungen für Schäden, welche durch Sturm-, Hagel- und sonstige Naturereignisse entstanden sind, insgesamt ein zufriedenstellendes Jahr.

Das Wichtigste aber ist die Tatsache, dass wir es geschafft haben, trotz der sehr hohen Anzahl an Schäden aus den erwähnten Naturereignissen, unseren Kund_innen sowie unseren Vertriebspartner_innen ein verlässlicher Partner gewesen zu sein. Glauben Sie mir, es ist gar nicht so einfach, wenn zigtausende, teilweise durchaus komplexe Schäden zusätzlich zur normalen Schadenanzahl abzuwickeln sind. Hier kann ich mich nur bei meinen Kolleg_innen der Generali Schadenbereiche, aber natürlich auch bei unseren Vertriebspartner_innen für deren Unterstützung bedanken!

In welchen Sparten sehen Sie im aktuell herausfordernden Umfeld die größten Marktchancen?

Vorausschicken muss ich, dass ich vom Geschäftsmodell Versicherung wirklich überzeugt bin und daher, auch aufgrund der bereits mehrfach bewiesenen Resilienz unseres Geschäftsmodells, über alle

Sparten anhaltend Chancen sehe. So eigenwillig es klingen mag, es sind gerade die derzeit herausforderndsten Sparten, also sozusagen unsere „Sorgenkinder“, bei welchen ich besondere Chancen für die österreichische Versicherungswirtschaft sehe. Sehen wir uns z.B. die in Österreich, insbesondere in den letzten Jahren, katastrophal verlaufende Sturmschadenversicherung an. Wir haben als Branche eine Durchversicherungsrate, um welche uns andere Länder beneiden. Mehr oder weniger jedes Gebäude und auch dessen Inhalt ist versichert. Dies stellt eine gute Voraussetzung für skalierbare Lösungen dar, die notwendig sein werden, um die breite und uneingeschränkte Versicherbarkeit versicherungswürdiger Risiken sicherzustellen. So ganz nebenbei haben wir durch diese hohe Versicherungsdichte auch eine sehr gute Datenqualität, inklusive langfristiger Trends, um einerseits den Kapazitätsbedarf richtig modellieren zu können und daraus abgeleitet eine seriöse Preisfindung gewährleisten zu können. Wenn es uns also gelingt, diese hervorragende Ausgangslage richtig zu nutzen, können wir unsere Kund_innen wie auch unsere Vertriebspartner_innen sicher davon überzeugen, dass eine Sturmschadenversicherung keinesfalls zu teuer, sondern vielmehr in den letzten Jahrzehnten eher viel zu billig geworden ist und letztlich jene für die Aufrechterhaltung der Versicherbarkeit notwendigen Konditionen durchsetzen. Das wäre jedenfalls der smartere Weg, als darauf zu warten, dass es zu unausgegorenen Lösungsansätzen, wie in ei-

nigen unserer Nachbarländer, von politischer Seite kommt.

Sie haben Versichern von der Pike auf gelernt und blicken auf 45 Jahre Erfahrung in der Versicherungsbranche zurück. Was waren aus Ihrer Sicht die wesentlichsten Veränderungen in der Versicherungswirtschaft?

Es sind nun schon fast 47 Jahre, in welchen ich mich mit dem Thema Versicherung auseinandersetze. Also grundsätzlich werden wir uns einig sein, dass das Geschäftsmodell Versicherung, übrigens meiner Meinung nach völlig zu Recht, wenig disruptiv ausgerichtet ist, sondern vielmehr auf kontinuierliche Weiterentwicklung, also Evolution setzt. Allein die Grundpfeiler des Versicherungsgeschäftes, wie z. B. das Gesetz der großen Zahl, die Gaußsche Verteilung etc., sind auch nicht wirklich dafür geeignet, ständigem disruptiven Wandel unterzogen zu werden. Also kurz gesagt, eine Haushaltsversicherung war vor 40 Jahren nicht so viel anders als heute. Natürlich wurden unsere Produkte mit diversen Erweiterungen, zusätzlichen Serviceleistungen, breiterem Deckungsumfang, Assisteangeboten etc. versehen, aber in den Grundzügen hat sich hier nicht so viel verändert. Die größten Veränderungen sind für mein Dafürhalten im Selbstverständnis der Versicherer selbst, bei den regulatorischen Anforderungen und bei der fortschreitenden Digitalisierung geschehen. Die Regulierung wie Solvency II oder IFRS17, IDD etc. verändern die Versiche-



Walter Kupec und Franz Waghübinger im Gespräch

rungsindustrie natürlich sukzessive. Die rasant fortschreitende Digitalisierung ermöglicht effizientere Prozesse und dramatisch verbesserte Verfügbarkeit von Informationen und Daten. Die wesentlichste Veränderung für unsere Kund_innen und Vertriebspartner_innen ist es aber m. E., dass sich der Großteil der Versicherer weg vom „Versicherungsbeamtentum“ hin zum echten Dienstleistungsunternehmen entwickelt hat und noch weiter entwickeln wird. Zu dieser positiven Veränderung hat der stärker gewordene Einfluss der Kundenberater_innen, insbesondere auch der in den letzten Jahrzehnten wesentlich präsenter gewordene Maklervertrieb, einen wichtigen Beitrag geleistet. Als immer schon im Bereich der Versicherungstechnik und der Schadenerledigung tätiger „Versicherungsbeamte“ müsste ich diese Entwicklung ja eigentlich bedauern, gebe aber zu, dass mir diese bemerkenswerte Veränderung persönlich viel Freude macht. Ich erinnere mich ehrlich gesagt auch nicht daran, dass Themen wie Kundenzufriedenheit oder prompte Erledigung von Ge-

schäfts- und/oder Schadenfällen vor 40 Jahren wirklich auf der Agenda waren. Hingegen sind wir uns heute wohl alle einig, dass eine hohe Qualität der Dienstleistung einen ganz, ganz wesentlichen Teil des Geschäftserfolges eines Versicherers darstellt. Dienstleistungsqualität und Kontinuität sind übrigens Kernelemente des langjährigen Erfolges der Generali Österreich, auf den ich, als einer der dafür Verantwortlichen, sehr stolz bin.

Ist das Anspruchsdenken der Kunden gestiegen? Ist es schwieriger geworden, die Kunden zufriedenzustellen?

Ja, aber durchaus zu Recht! Einerseits suggerieren z. B. Politik, Medien, selbsternannte Konsumentenschützer, teilweise ja selbst Versicherer über ihre Werbeaussagen das Vollkaskoprinzip und andererseits beklagen wir dann die sogenannte Vollkaskomentalität auf Seiten der Kund_innen. Um ehrlich zu sein, erwische ich mich auch dabei, wesentlich ungeduldiger geworden zu sein; unser aller Erwartungshaltung im Bezug auf Antwortzeiten, Erledigung von Anliegen etc. ist einfach

eine völlig andere geworden, daran haben wir uns, soweit vernünftig möglich, auch anzupassen.

Ist auch der Wettbewerb in der Branche härter geworden? Wenn ja, wie zeigt sich das in der Praxis?

Ich denke ja, habe ich doch noch Zeiten erlebt, in welchen die Prämienhöhe für Pflichtversicherungen, wie z. B. die Kfz-Haftpflichtversicherung, behördlich genehmigt werden musste. Letztlich sind wir aber froh, dass diese Zeiten längst vorbei sind. Andererseits hat der zeitweise überbordende, teilweise sicher auch falsch verstandene Wettbewerb leider dazu geführt, dass z. B. Teile der Industrieversicherungen über viele Jahre hinweg mehr als defizitär waren. Dies hat ja letztlich auch zu einer Verknappung von Kapazitäten für österreichische Industrierisiken geführt. ▶





was zwar eine logische Konsequenz des jahrelangen Preisdumpings war, aber keine besonders erfreuliche Situation herbeigeführt hat.

Sind in nächster Zeit im Generali Portfolio Produktinnovationen zu erwarten?

Auch hier gilt evolutionär statt revolutionär. Wir passen unsere Produkte, Dienstleistungen und Services laufend an die sich verändernde Erwartungshaltung unserer Kund_innen, aber auch an die regulatorischen und rechtlichen Notwendigkeiten an. Derzeit arbeiten wir z.B. an der wesentlich stärkeren Berücksichtigung von ESG-Kriterien in unserem Dienstleistungsangebot. Dies zeigt sich in speziellen Assistance-Services wie der Green Assistance und in zielgerichteten Angeboten wie der Mobility-App, mit welcher unsere Kund_innen, übrigens nicht nur diese, sondern alle Interessierten, ihr Mobilitätsverhalten im Bezug auf den CO₂-Ausstoß tracken können. Wir verändern jetzt gerade in unserer Rechtsschutzversicherung die Bestimmungen betreffend des Leistungsumfanges für unsere Kund_innen aus dem Bereich der begünstigten Behinderten oder es zeigt sich aber auch in der fondsgebundenen Lebensversicherung, in welcher wir speziell auf ESG ausgerichtete Fondspaletten forcieren. Wie Sie also sehen, entwickeln wir uns ständig weiter, ohne echt disruptive Veränderungen vornehmen zu müssen.

Laut einer AssCompact Umfrage sind knapp zwei Drittel der österreichischen Maklerinnen und Makler der Meinung, die Tendenz zu Schadenablehnungen sei in den letzten fünf Jahren gestiegen. Können Sie dieses Ergebnis nachvollziehen?

Hier schließt sich ein wenig der Kreis zum vorher erwähnten Vollka-



skoprinzip. Wir sind mit einem stark veränderten Anspruchsverhalten aller Stakeholder konfrontiert. Hier muss das Ziel sein, das Leistungsversprechen noch klarer und transparenter zu gestalten und daraus folgend eine eventuelle Schadenablehnung wesentlich verständlicher zu machen. Es ist halt noch nicht so weit, dass letztlich immer alles auch vollumfänglich versichert ist.

Die Generali hat beim jüngsten AssCompact Schadenaward ähnlich wie beim Service-Award ein Top-Ergebnis eingefahren und mit großem Vorsprung gewonnen. Wie bewerten Sie dieses Ergebnis, was sind die drei wesentlichen Kriterien für zufriedene Kunden und Vertriebspartner?

Hier muss ich feststellen, dass ich offensichtlich wohl ein durchaus eitler Mensch bin: Es macht mir ungeheure Freude, wenn die tägli-

chen Bemühungen der Generali Mitarbeiter_innen von den unabhängigen Makler_innen so positiv wahrgenommen werden. Es sind ja nicht nur der Schaden- und Service-Award, sondern darüber hinaus auch die vielen Topplatzierungen unserer Produkt- und Dienstleistungsangebote bei den diversen AssCompact Awards, die mir echte Freude bereiten. Und eben weil uns diese Anerkennung von der völlig unabhängigen und fachkundigen Maklerschaft zuteil wird, sind mir diese Ergebnisse sehr wichtig. Wenn Sie mich nach drei Kriterien fragen, es sind wahrlich viele, muss ich mich darauf begrenzen:

- » Basis ist wohl immer ein sehr gutes Preis-/Leistungsverhältnis der angebotenen Produkte/ Dienstleistungen und Services,
- » Verlässlichkeit und Kontinuität in der Servicebereitschaft/-qualität und

» hohe Qualität in der Schaden-erledigung im Sinne unserer Kund_innen und Vertriebspart-ner_innen.

Wie geht die Generali mit der Ver-sicherbarkeit von Naturkatastro-phen um?

Naturkatastrophen stellen eine besondere Herausforderung für die Versicherungsbranche dar. In Öster-reich beispielsweise sind wir auf-grund der geografischen Lage be-sonders von Stürmen und Hagel be-troffen. Unsere Strategie besteht da-rin, die Versicherbarkeit dieser Risi-ken zu erhalten, indem wir ange-messene Versicherungsbedingun-gen und Preise festlegen. Wir haben eine hohe Durchversicherungsrate bei Sturmschäden, was bedeutet, dass fast alle versicherungswürdigen Risiken gegen Sturmschäden versi-chert sind. Dies ermöglicht einen Risikoausgleich und die Nutzung vom „Gesetz der großen Zahl“, um Vorhersagen und Preisgestaltungen zu optimieren.

Welche Rolle spielen Rückversi-cherer bei der Bewältigung von Naturkatastrophen?

Rückversicherer sind entschei-dend, um das Risiko zu verteilen und die Kapazität der Erstversiche-rer zu erweitern, damit diese große Schadenereignisse bewältigen kön-nen. Allerdings müssen Erstversi-cherer verantwortungsvoll mit ih-ren Rückversicherungsbeziehungen umgehen. Es ist nicht tragbar, dass Erstversicherer Risiken einfach an Rückversicherer weitergeben, ohne selbst angemessene Risikobewer-tungen und Preisgestaltungen vor-zunehmen. Wir müssen sicherstel-len, dass unsere Polizzen richtig be-preist sind und dass wir nicht ab-hängig von Rückversicherern sind, die möglicherweise nicht bereit sind, ständig für unsere Risiken auf-zukommen.

Wie beeinflusst die aktuelle Marktsituation die Beziehung zwi-schen Erst- und Rückversicherern?

Die Beziehung zwischen Erst- und Rückversicherern ist komplex

und wird stark von der aktuellen Marktsituation beeinflusst. Rück-versicherer reagieren auf das Marktumfeld und die Risikobe-wertung der Erstversicherer. Wenn diese ihre Risiken unterbewerten oder zu niedrig bepreisen, können Rückversicherer ihre Preise anpas-sen oder Deckung ablehnen. Dies zwingt Erstversicherer, mehr Ver-antwortung für ihre Risikobewer-tungen zu übernehmen und mög-licherweise ihre Eigenbehalte zu erhöhen. Es ist eine ständige Ab-wägung zwischen der Übertragung von Risiken und der Beibehaltung der Kontrolle über die eigene Risi-koexposition.

Die Branche hat – wie viele andere Wirtschaftszweige – mit dem Fach-kräftemangel zu kämpfen. Welche Strategie fährt die Generali beim Recruiting von Mitarbeitern?

Ein ganz, ganz großes Thema! Ein Dienstleistungsunternehmen ist, ich denke sogar mehr als andere Branchen, im Besonderen von der Qualität seiner Mitarbeiter_innen abhängig. Und hier sind wir bei der Generali in den letzten Jahrzehnten mit hervorragenden Kolleg_innen echt verwöhnt gewesen. Die jetzt laufend, wie ja auch ich selbst, ins Pensionsalter kommenden Baby-boomer zu ersetzen ist schon schwierig genug. Dazu kommen die offensichtlichen Herausforderun-gen auf dem Arbeitsmarkt. Wenn ich allerdings unsere jüngeren Kol-leg_innen live erlebe, wird deutlich, dass es uns doch sehr gut gelingt, die Qualität, Kontinuität und Soli-dität der Generali in die Waagschale zu werfen. Dadurch können wir im Wettbewerb um die Besten gut reü-sieren. Ich denke, dass sich auch die junge Generation zu erfolgreichen Unternehmen hingezogen fühlt, und das sind wir bei der Generali.

Wie sehen Sie angesichts von Digi-talisierung und des Einzugs von KI in die Branche die Zukunft des Ver-sicherns?

Hier hilft mir ein wenig mein angeborener Pragmatismus und

meine langjährige Erfahrung als sogenannter „Manager“ von grö-ßeren Unternehmen. Ich habe schon zu viele dann doch wieder abgesagte disruptive Revolutio-nen erleben dürfen, als dass ich daran glaube, dass dies alles verän-dern wird.

Wichtig ist und bleibt es, die richtige Balance zu halten: einer-seits Teilprozesse auch unter Ein-satz von KI weiter zu digitalisieren und damit im Interesse unserer Kund_innen zu beschleunigen, aber andererseits die damit frei werdenden Ressourcen in eine noch bessere Beratung und Betreu-ung unserer Kund_innen zu invest-ieren. Denn Künstliche Intelligenz wird ein hochwertiges Beratungs-gespräch nicht ersetzen können. •

Wordrap

Innovativ sein heißt für mich:
Nichts auszuschließen.

Dabei kann ich am besten abschalten:
Gartenarbeit.

Mein perfekter Urlaub:
Italien, kurz, Familie.

Mein Führungsstil auf den Punkt gebracht: Direkt im Team.

An der Versicherungsbranche schätze ich:
Die Vielschichtigkeit – jeden Tag etwas Anderes.

