



■ **Generali** will vor allem in Deutschland wachsen: **Philippe Donnet**, Vorstandschef des italienischen Versicherers **Generali**, misst dem deutschen Markt eine entscheidende Rolle beim weltweiten Umbau zu, den das 186 Jahre alte Traditionshaus gerade erlebt. „Wir können als Gruppe nicht erfolgreich sein, wenn wir es in Deutschland nicht sind“, sagte Donnet im Interview mit dem Handelsblatt. **Seite 28**

Philippe Donnet

„Der Löwe ist sehr hungrig“

Der Vorstandschef des italienischen Versicherers **Generali** erklärt die Wachstumspläne für Deutschland und skizziert, wie der ideale Übernahmekandidat aussieht.

Wir können als Gruppe nicht erfolgreich sein, wenn wir es nicht in Deutschland sind.

Der Löwe von Triest“ wird der 1831 gegründete Versicherungskonzern nach seinem Logo genannt, dem Markuslöwen. Das gibt dem Franzosen **Philippe Donnet**, der seit 2016 an der Spitze der drittgrößten Versicherung in der EU steht, Gelegenheit für Wortspiele. Im Interview gibt sich der Macron-Freund entspannt und angriffslustig zugleich.

Herr Donnet, Sie haben Ihrer deutschen Tochter eine Radikalkur ver-

ordnet: Bekannte Namen verschwinden, und das Lebensversicherungsgeschäft der Generali Leben wird womöglich verkauft. Ist Generali Deutschland mit weniger nicht mehr zu retten?

Das alles soll zu einer signifikanten Stärkung unserer Position und weiterem Wachstum hier in Deutschland führen. Indem wir die Energie unserer Außendienstmitarbeiter mit unserem langjährigen Vertriebspartner, der Deutschen Vermögensberatung (DVAG), zusammenbringen, stärken wir den Vertrieb. Vorher hatten wir hier interne Konkurrenz. Wir bevorzugen den Wettbewerb mit unseren Konkurrenten, nicht mit uns selbst.

In Deutschland ist der Name Aachen Münchener bekannter als Generali. Warum geben Sie diesen Markennamen auf?

Eine Marke ist gleichermaßen rational und emotional. Die Frage ist, wie in sie investiert wird. Wir können nicht in zu viele Marken investieren. Mit dem Namen **Generali** haben wir definitiv mehr Chancen als europäische Marke. Wie im Fall Aachen Münchener investieren wir in Europa in

keine lokalen Marken mehr, wir sind schließlich in einem Europäischen Binnenmarkt. Ich verstehe den Wert der Aachen Münchener für den deutschen Markt. Deswegen müssen wir die Emotionen zur **Generali** lenken. Dafür werden wir in Werbekampagnen investieren.

Wann fällt die Entscheidung, ob Sie die Lebensversicherungen behalten oder in einem sogenannten Run-off an einen Investor verkaufen?

Die aktuelle Situation bindet eine Menge Kapital. Mit der Entscheidung für einen Run-off wird dieses Kapital freigesetzt, und es wird in Deutschland reinvestiert. Um beispielsweise das Wachstum der **Generali** durch die DVAG oder von Cosmos Direkt, unserem Direktversicherer, zu finanzieren. Ob wir die Bestände dann intern verwalten oder an eine Run-off-

Intervista a Philippe Donnet - "Il leone è molto affamato"



Gesellschaft geben, ist eine technische Entscheidung. Unsere Kunden, unser Vertrieb, unsere Mitarbeiter und die Aufsicht sind gefragt. Sie alle haben einen unterschiedlichen Blick. Wir hören uns alle Seiten an. Gegenwärtig spüren wir ein großes Interesse von extern an unserem Portfolio.

Der Versicherungsmarkt in Deutschland gilt weitgehend als verteilt und ist in der Hand großer Player wie Allianz, Axa und Ergo. Marktanteile gewinnen Sie also nur, indem Sie der Konkurrenz Anteile abnehmen. Warum wollen Sie auf diesem schwierigen Markt angreifen?

Wir sind zwar ein internationales Unternehmen, machen aber 90 Prozent unseres Geschäfts in Europa. Deutschland, wo wir den zweiten Platz als Erstversicherer einnehmen, ist der größte Versicherungsmarkt in Europa und für uns als **Generali** der zweitwichtigste Markt nach Italien. Ich möchte nicht das Wort „angreifen“ verwenden, aber mit unserer beschleunigten Umsetzung unserer Unternehmensstrategie werden wir stärker werden. Wir können als Gruppe nicht erfolgreich sein, wenn wir es in Deutschland nicht sind.

Wesentlich wird es dabei auf den Vertrieb ankommen. Der liegt jedoch künftig in den Händen Ihres Partners DVAG. Verlieren Sie so nicht den direkten Kontakt zum Markt?

Das sehe ich nicht, denn dabei ist auch nichts neu: Wir sind mit einem Anteil von 40 Prozent an der DVAG beteiligt und arbeiten bereits viele Jahre erfolgreich zusammen. Jetzt verstärken wir unsere Kooperation und erzielen damit eine noch bessere Anbindung an unsere Kunden.

Werden wir auf Kundenseite künftig eine Zwei-Klassen-Gesellschaft sehen, indem die Älteren zu den Mitarbeitern der DVAG gehen und die Millennials Direktversicherer bevorzugen?

Ein bisschen komplizierter ist es schon. Natürlich sollen auch jüngere Kunden zur DVAG gehen und auch Ältere zu Cosmos Direkt. Es gibt nicht nur eine „alte“ oder eine „neue“ Welt. Es liegt an den Präferenzen unserer Kunden, ob jemand lieber einen Berater aufsucht oder seine Versicherungsangelegenheiten im Internet erledigt.

Deutschland ist nur ein Teil des weltweiten Umbaus. In Europa und Südamerika geben Sie das Geschäft in 13 Ländern auf. Warum?

In einigen Ländern sehen wir kein Steigerungspotenzial, deswegen haben wir uns dort zum Ausstieg entschieden. Es ist besser, in wenigen

Ländern stark zu sein. Diese Einstellung wird gerade überall in der Generali Group umgesetzt - und sie funktioniert. Wir sehen das in jedem Quartal. Ende kommenden Jahres wird unser Programm dann komplett umgesetzt sein.

In Zentral- und Osteuropa bauen Sie das Geschäft aus. Die Hoffnungen wurden dort schon einmal enttäuscht. Warum soll es diesmal besser klappen?

Weil wir diesmal ganz anders aufgestellt sind. In vielen Ländern haben wir bereits eine sehr starke Position, in Tschechien sind wir Marktführer. Zudem zeichnen sich diese Märkte noch immer durch ein stärkeres Wachstum aus als in Westeuropa.

Was ist mit einer Kapitalerhöhung, über die hartnäckig spekuliert wird?

Wir brauchen keine. Unsere Kapitalposition ist stark. Wir haben eine Solvenzquote von 207 Prozent. Als ich vergangene Woche in London war, sagten mir Analysten und Investoren, dass wir zu viel Kapital hätten. Vor einem Jahr sagten sie noch, wir hätten zu wenig. Die Wahrheit liegt wahrscheinlich in der Mitte.

Neben dem Versicherungsgeschäft soll die Vermögensverwaltung zum zweiten wichtigen Standbein ausgebaut werden. Diese Idee haben mittlerweile fast alle Player im Finanzbereich. Was wollen Sie anders machen und wie sich abgrenzen?

Wir wollen unser Portfolio neu ausbalancieren und die Einkünfte aus der Vermögensverwaltung erhöhen. Aber wir machen das völlig anders als unsere Wettbewerber, und auch das Timing ist anders. Unsere Strategie ist einzigartig für eine Versicherung: Wir werden eine Multiboutique-Vermögensverwaltungs-Plattform sein. Das heißt, wir wollen auch in spezifische Vermögensklassen hinein, für die wir unsere Expertise ausbauen werden. Wir wollen den Unternehmerteil unserer eigenen Mitarbeiter einsetzen und Teams zusammen mit Vermögensverwaltungsfirmen aufstellen, die wir selbst kontrollieren. Wir werden deutlich in diese Boutiquen investieren.

Wird das funktionieren?

Zahlreiche Teams von Asset Managern haben bereits bei uns angefragt, sie sind sehr interessiert. Wir wussten, dass das so kommt, und jetzt suchen wir die besten Leute aus. Schon bald werden wir die Gründung der ersten Boutique verkünden.

Aber der Kuchen ist verteilt, auch auf dem Markt der Vermögensver-

waltung. Und es gibt starke Konkurrenz von den Banken, die ihrerseits immer mehr ins Versicherungsgeschäft einsteigen. Sie müssen also der Konkurrenz Geschäft abjagen...

Der Kuchen wächst! Das Problem ist nicht, Geld zum Investieren zu finden, sondern lukrative Anlagen. Und dafür braucht man die richtigen Leute. Warum sollten Banken bessere Leute anziehen als Versicherungsgesellschaften? Das von uns angebotene Unternehmensmodell ist aufregend; die Leute kommen lieber zu uns, als dass sie Bankgestellte werden. Der wahre Wettbewerb geht also um die Menschen. Der Kuchen im Versicherungsgeschäft wächst wegen des langsamen Wirtschaftswachstums und des konkurrenzstarken Umfelds hingegen nicht mehr so sehr. **Generali** fürchtet den Wettbewerb nicht, denn wir haben einen sehr starken Vertrieb. Offen gesagt: Ich habe keine Angst vor der Konkurrenz durch die Banken.

Vor einem halben Jahr galt Generali noch als Übernahmekandidat. Jetzt sind Sie Angreifer. Heißt das, dass Sie sich künftig auch nach passenden Übernahmezielen umsehen? Hat der „Löwe“ von Triest noch Appetit?

Selbstverständlich, der „Löwe“ ist sehr hungrig! Vor sechs Monaten rannte noch jemand hinter dem „Löwen“ her, aber das ist gefährlich. Wir sind hungrig nach Wachstum, aber unsere erste Priorität ist es, organisches Wachstum zu fördern. Vor allem in Deutschland ist das unsere Top-Priorität. Aber wenn eine Übernahme interessant für uns ist, schauen wir uns das sehr genau an. Wir sehen jede Woche nach Gelegenheiten.

Wie sähe denn der ideale Übernahmekandidat aus?

Er wäre in Europa, wo immer wir auch sind, und würde Synergieeffekte bringen. Er würde eher beim Vertrieb zu finden sein. Er könnte auch in Deutschland sein, denn das ist für uns ein strategisch wichtiges Land.

Generali ist 186 Jahre alt. Wie wird das Unternehmen zum 200. Geburtstag in 14 Jahren aussehen?

Ich hoffe, dass wir dann an der Spitze sind in Europa. Das ist ein Ziel, das wir realistisch erreichen können. Aber **Generali** wird dann ein vollkommen anderes Unternehmen sein. Wir arbeiten schon an der Transformation, wir müssen vor allem das Kundenerlebnis vereinfachen.

Sie kennen Präsident Macron gut. Wohin geht Europa? Schafft er es, die nötigen Reformen voranzutrei-

ben?

Die Zeit ist gerade jetzt bedeutend: mit einem neuen Präsidenten in Frankreich und nach der Wahl in Deutschland. Und ich glaube, dass auch in Italien im nächsten Jahr eine proeuropäische Regierung gewählt wird. Wir reden über Populismus und wissen, wo er herrührt: Viele Menschen sind besorgt und andere sogar wütend. Wir müssen denen zuhören. Doch gleichzeitig setzen sich demokratische Parteien in Europa durch, und das ist gut so. Wir müssen jetzt ein paar Dinge ändern, ein neues Europa bauen, ein stärkeres. Und das heißt, ein integriertes Europa.

Herr Donnet, vielen Dank für das Gespräch.

Mit **Philippe Donnet** sprachen **Regina Krieger** und **Christian Schnell**.

Vita **Philippe Donnet**

Karriere Der Franzose, Jahrgang 1960, begann seine Laufbahn nach dem Abschluss der École Polytechnique bei Axa. Seit März 2016 leitet er mit **Generali** den größten Versicherer Italiens, den drittgrößten der EU und den zweitgrößten Erstversicherer in Deutschland nach der Allianz.

Wahlheimat Italien Donnet, der fließend Italienisch spricht und seit langem dort lebt, wurde 2013 Italien-Chef der **Generali**. Sein Vorgänger als CEO, Mario Greco, ging damals zum Konkurrenten Zurich. Donnet hat Rugby gespielt, heute zieht es ihn auf den Tennisplatz.



Philippe Donnet:
„Wir investieren in Europa in keine lokalen Marken mehr.“

Falk Heier für Handelsblatt (3)