

„Wir verdienen alle Besseres: ein starkes Europa“

Philippe Donnet führt den italienischen Versicherer **Generali**. Der Franzose sorgt sich um Italien und fordert eine energische EU-Führung. Und er kann sich Zukäufe in Deutschland vorstellen

MONTAGSINTERVIEW MIT PHILIPPE DONNET

INTERVIEW: HERBERT FROMME

Generali-Chef **Philippe Donnet** lädt zum Interview nicht in die Zentrale des Versicherers in Triest oder den Verwaltungssitz in Mailand. Er will sich in dem Städtchen Sorrent in der Bucht von Neapel treffen. Dorthin hat der globale Konzern die 200 Besten seiner 150.000 Versicherungsvertreter eingeladen, Donnet will zeigen, wie sehr er den Vermittlern verbunden ist. In einem schlichten Besprechungszimmer des Konferenzhotels wird der Konzernchef sehr deutlich: Die Zeit der Konsolidierung bei der **Generali** ist vorbei, er will angreifen.

SZ: Herr Donnet, Sie haben Ihre Hauptverwaltung in Triest und in Mailand. Ist Italien angesichts der politischen Entwicklung noch ein guter Standort?

Philippe Donnet: Wir sind ein international tätiger Versicherungskonzern mit führender Position in Europa. Ich bin Europäer, wir sind ein europäischer Konzern. Darauf kommt es an. Und unser Aktienkurs ist seit unserem letzten *Investor Day* gestiegen. Sie haben recht: Ohne die politischen Turbulenzen in Italien würden wir noch besser dastehen. Aber trotz der unruhigen Zeiten sind wir sehr stark. Allerdings sind die schwierigen politischen Entwicklungen nicht auf Italien beschränkt. Es gibt sie in vielen europäischen Ländern, auch in Deutschland. Insgesamt sind die Regierungen schwächer.

Es gibt keine Pläne für die Verlegung der Hauptverwaltung?

Auf keinen Fall.

Sie sprachen von schwächeren Regierungen. Hat das Auswirkungen auf Ihr Geschäft, zum Beispiel durch populistische Maßnahmen wie drohende Preiskontrollen bei Versicherungen?

Das würde keinen Sinn machen. Wir wissen, wie wir vor Ort Versicherung betreiben müssen. Nein, ich will damit sagen, dass wir alle Besseres verdienen. Wir verdienen ein starkes Europa. Wenn Regierungen von Mitgliedsstaaten etwas schwächer sind, kann sich eine stärkere EU-Führung durchsetzen. Die brauchen wir.

Generali hat in den vergangenen Jahren zahlreiche Tochtergesellschaften ver-

kauft. Warum? Sind Sie noch der größte Versicherer im europäischen Markt?

Eindeutig ja. Im Weltmaßstab gehören wir zu den führenden Konzernen. Wenn wir nur die Umsätze in Europa betrachten, sind wir die Nummer eins und liegen vor Allianz und Axa.

Warum die Verkäufe?

Das Ziel war, die finanzielle Leistungsfähigkeit der Gruppe zu erhöhen. Deshalb haben wir Gesellschaften in Märkten abgegeben, die wir nicht so interessant finden oder in denen wir mit unseren Gesellschaften nicht die gewünschte Marktposition erreichen können.

Waren Sie erfolgreich?

Wir hatten uns mit der aktuellen Strategie das Ziel gesetzt, bis Ende 2018 durch Verkäufe eine Milliarde Euro einzunehmen. Heute stehen wir bei 1,5 Milliarden Euro. Dabei ist **Generali** Leben in Deutschland nicht eingerechnet.

Reicht Gesundenschrumpfen als Strategie?

Wir werden in den kommenden Wochen unsere künftige Strategie vorstellen. So viel sei aber schon verraten: Wir haben wegen der Verkäufe eine sehr starke Kapitalbasis, unsere Ergebnisse sind gut, und wir haben in vielen Ländern unsere Marktposition deutlich ausgebaut. Deshalb kaufen wir ja auch gleichzeitig zu. Wir sind wieder in der Offensive, auch in Deutschland. Wenn eine Akquisition uns helfen würde, die Umsetzung unserer Strategie zu beschleunigen, würden wir diese gerne bewerten.

Was kaufen Sie?

Wir haben in Polen und Slowenien Versicherer gekauft und gleichzeitig in die Vermögensverwaltung investiert. Wir haben als wichtiger Lebensversicherer rund 500 Milliarden Euro an Kapitalanlagen, hatten bislang aber keinen eigenen Vermögensverwalter. Das ändern wir gerade. Wir haben in Frankreich den grünen Vermögensverwalter Sycomore übernommen, in Polen Union Investment TFI. Wir haben jetzt eine Reihe von Tochtergesellschaften in diesem Feld und werden das Geschäft weiter ausbauen.

Ihr Konkurrent Axa reduziert den Anteil der Lebensversicherung am Gesamtgeschäft drastisch, weil er nicht an die Zukunft des Geschäftsmodells glaubt. Wol-

Intervista a **Philippe Donnet** - "Noi tutti ci meritiamo di meglio: un'Europa forte"

 **DATA STAMPA**
MONITORAGGIO MEDIA, ANALISI E REPUTAZIONE



len auch Sie hier reduzieren?

Ich kann zur Strategie anderer Häuser nichts sagen. Aber wir glauben, dass unsere Kunden die Lebensversicherung brauchen, um ihre Ersparnisse zu sichern und zu mehren und sich und ihre Familien zu schützen. Wir glauben auch, dass man in Zeiten von Niedrigzinsen damit Geld verdienen kann und bieten ein ausgezeichnetes Produktportfolio. Schließlich habe ich für die Axa einst in Japan einen Lebensversicherer geleitet, als die Zinsen dort auch sehr niedrig waren. Wir werden definitiv in der Lebensversicherung bleiben.

Sie arbeiten mit 150 000 Versicherungsvertretern weltweit. Können sich Ihre Kunden, die ja schließlich die hohen Vertriebskosten zahlen, das noch lange leisten? Oder gewinnt der Direktvertrieb?

Ich würde nicht sagen, dass die Vertriebskosten besonders hoch sind. Unsere Kunden können wählen zwischen Vertretern, Maklern und Online-Versicherern. In Italien sind wir mit **Generali** Marktführer bei den Direktversicherern. In Deutschland haben wir mit Cosmos Direkt eine sehr effektive Tochter in diesem Bereich und sind ebenfalls Marktführer. Die Kostensätze der Direktversicherer sind übrigens nicht viel niedriger als die der Anbieter mit Vertretern und Maklern, vor allem aufgrund der hohen Kosten für digitales Marketing. Es geht nicht um die Kosten. Es geht darum, welchen Wert der Kunde erhält; was er für sich, seine Familie oder sein kleines Unternehmen an Absicherung erreicht.

Sie sind ein traditioneller Versicherer. Wer ist der gefährlichste Angreifer für Ihr Geschäftsmodell: die Start-ups, die Internet-Giganten wie Google oder Amazon oder asiatische Anbieter?

Die Herausforderung kann von allen Seiten kommen. Ich habe früher Rugby gespielt, und das bestimmt immer noch meine Geschäftsphilosophie.

Wie?

Wenn Sie vor dem Spiel Angst hatten, haben Sie verloren. Wenn Sie das andere Team unterschätzt haben, wurden Sie ebenfalls zerlegt. Sie müssen also die Wettbewerber ernst nehmen, aber keine Angst vor ihnen haben. Wir haben vor niemandem Angst. Schließlich müssen Sie wie beim Rugby die Strategie des Gegners analysieren.

Tun Sie das?

Wir kennen die Stärken der Angreifer. Manche sind sehr gut darin, eine positive Kundenerfahrung zu kreieren. Dafür waren wir Versicherer bisher ja nicht gerade bekannt, wir sind zu kompliziert und zu langsam, und wir nutzen viel zu viel Papier. Ja, da könnte ein Angreifer gewinnen, der schon jetzt gut ist im Kundenservice und das auf die Versicherungsbranche überträgt. Aber wir können auch in unserer eigenen Branche die Behandlung unserer Kunden radikal verbessern. Wir können das gewinnen. In diesem Sinne planen wir, stark in Innovationen zu investieren.

Sie wollen in wichtigen Märkten wie Deutschland deutlich stärker werden, gleichzeitig verkaufen Sie **Generali** Leben

an den Abwicklungsspezialisten Viridium. Wie passt das zusammen?

Sehr gut. Seit ich vor zweieinhalb Jahren angetreten bin, steht die Lage in Deutschland ganz oben auf meiner Agenda. Als Länderchef für Italien habe ich die Situation in unserem Heimatmarkt gedreht. In Deutschland mussten wir vieles ändern.

Zum Beispiel?

Wir mussten den Konzern vereinfachen, den Vertrieb stärken, die Kosten senken und unsere Marke deutlicher positionieren. Der **Generali**-Konzern leistete sich heftige interne Konkurrenz zwischen den **Generali**-Vertretern, die für die **Generali**-Versicherungen arbeiteten, und der erfolgreichen Vertriebsorganisation DVAG, die für unsere Versicherer mit den Marken Aachen-Münchener und Central Policen vermittelt. Wir leisteten uns viel Doppelarbeit, weil mehrere Versicherer intern an denselben Problemen arbeiteten. Gleichzeitig sorgte die deutsche Aufsicht durch die hohen Reservenforderungen in der Lebensversicherung dafür, dass wir sehr viel Kapital für die Unterlegung der älteren Verträge mit Zinsgarantie benötigten.

Haben Sie **Generali** Leben deshalb verkauft?

Zusammen mit unserem Management in Deutschland haben wir unser Geschäft dort komplett umorganisiert und vereinfacht. Deshalb konnten wir **Generali** Leben in die Abwicklung, den Run-off, geben, also für das Neugeschäft schließen. Dann hatten wir die Wahl, **Generali** Leben selbst intern abzuwickeln oder an einen externen Abwickler abzugeben. Als sich die Chance für den Verkauf ergab, haben wir sie genutzt.

Welche Vorteile hat das für Sie?

Wir setzen zwei Milliarden Euro an Kapital frei, die wir für den Geschäftsausbau nutzen können, und wir vereinfachen den Konzern.

An dem Verkauf gibt es viel Kritik. Verbraucherschützer fürchten, dass die Kunden die Dummen sind.

Das stimmt nicht. Wir bleiben mit zehn Prozent an **Generali** Leben beteiligt und sitzen im Aufsichtsrat. Wir werden uns ebenfalls mit einem Minderheitsanteil am Käufer beteiligen, also an Viridium. Wir bauen zusammen mit dem britischen Investor Civen und der Hannover Rück, denen das Unternehmen bislang allein gehört, eine starke Management-Plattform, die Bestände effizient abwickeln kann. Darin unterscheidet sich das Ganze von der internen Abwicklung. Die Kosten gehen nach unten, je mehr Bestände auf der Plattform sind. Beim internen Run-off gehen die Kosten beim Abschmelzen der Kundenzahlen über die Zeit nach oben.

Aber der Run-off schadet Ihrem Ruf?

Überhaupt nicht. Für den Kunden ist das die beste Lösung, für uns auch. Wir würden unsere wertvolle Marke niemals dadurch zerstören, indem wir einen Abwickler an unsere Kunden heranlassen, der sie schlecht behandelt. Schließlich haben wir ein starkes Management-Team und große Pläne für unser künftiges

Wachstum in Deutschland.

Der Franzose **Philippe Donnet**, 58, leitet seit März 2016 den Versicherer **Generali**, davor war er drei Jahre Italienchef des Konzerns. Den größten Teil seiner Karriere war der Mathematiker und Aktuar bei der Axa, viele Jahre als Asien- und Japanchef. Donnet ist passionierter Rugby-Fan, spielte in französischen Top-Clubs und war Präsident in Perpignan, als der dortige Club 2009 zuletzt die französische Meisterschaft gewann. Er liebt Italien, vor allem Venedig, und hat dort eine Wohnung. Privat betreibt er in Frankreich eine Firma, die Holz für gute Weinfässer veredelt.



FOTO: LUCA BRUNO/JAP

Monday interview with Group CEO [Philippe Donnet](#)

"We all deserve the better: a strong Europe"

[Philippe Donnet](#) leads the Italian insurer [Generali](#). The Frenchman expresses concern about Italy and support an energetic EU leadership. And he can imagine acquisitions in Germany

[Generali](#) CEO [Philippe Donnet](#) invites me to the interview not in the central office of the insurer in Trieste or the administrative seat Milan. He wants to meet in the town of Sorrento in the Bay of Naples. There, the global Group has invited the 200 best of its 150,000 insurance agents, Donnet wants to show how much he is connected to the agents. In a simple conference room of the conference hotel, the CEO is very clear: The period about consolidations regarding [Generali](#) is over, he wants to attack.

Mr. Donnet, you have your Head office in Trieste and in Milan. In view of political developments, is Italy still a good location?

We are an internationally operating insurance group with a leading position in Europe. I am a European, we are a European Group. That's what matters. And our share price has risen since our last Investor Day. You are right: without the political turbulences in Italy, we would be even stronger. But despite the turbulent times, we are very strong. However, the difficult political developments are not limited to Italy. They exist in many European countries, including Germany. Governments are weaker overall.

There are no plans to move the headquarters?

Absolutely not.

You spoke of weaker governments. Does this affect your business, for example through populist measures such as threatening price controls at insurance companies?

That wouldn't make any sense. We know how to do insurance on site. No, I mean that we all deserve better. We deserve a strong Europe. If Member State governments are somewhat weaker, stronger EU leadership can prevail. That is what we need.

[Generali](#) has sold numerous business units in recent years. Why? Are you still the largest insurer in the European market?

Absolutely, yes. On a global scale, we are one of the leading groups if we leave out the Chinese insurers. If we look only at the sales in Europe, we are number one and are ahead of Allianz and Axa.

Why did you do the sales?

The aim was to increase the Group's financial performance. That is why we sold companies in markets that we do not find so interesting or in which we cannot achieve the desired market position with our companies.

Have you been successful?

In the current strategic plan, we had set ourselves the goal of earning one billion euros through sales by the end of 2018. Today we are at 1.5 billion euros. This does not include [Generali](#) Leben in Germany.

But downsizing as a strategy, is that enough?

We will present our future strategy in the coming weeks. But that much has already been revealed: We have a very strong capital position due to the sales, our results are good, and we have significantly expanded our market position in many countries. That's why we are making acquisitions at the same time. We are on the offense again, also in Germany. If an acquisition would help us to accelerate the implementation of our strategy, we would be happy to evaluate it.

What are you acquiring?

We made acquisitions of insurers in Poland and Slovenia and invested in asset management at the same time. As an important life insurer, we have around 500 billion euros in investments, but so far we have not had our own asset manager. We are currently changing that. In France, we took over the green asset manager Sycomore, in Poland Union Investment TFI. We now have a number of subsidiaries in this field and will continue to expand the business.

Can you make money with it?

By 2020, we want to generate an additional 150 million euros in profits from asset management alone. Asset management for third parties, such as Sycomore with its sustainable approach, should also contribute to this.

You have been working for your current competitor Axa for a long time. Axa drastically reduces the share of life insurance business as a whole because it does not believe in the future of the business model. In return, your competitors have taken over the industrial and reinsurance company XL for 12 billion euros. Do you also want to reduce your life business?

I'm not going to comment the strategy of other companies. But we believe that our clients need life insurance to secure and increase their savings and to protect themselves and their families.. We also believe that in times of low interest rates you can make money with it and offer an excellent product range. After all, I once managed a life insurer for Axa in Japan when interest rates there were also very low. We will definitely stay in life insurance.

You work with 150,000 insurance agents worldwide. Can your customers, who after all pay the high distribution costs, afford this for a long time to come? Or is direct selling winning?

I wouldn't say that distribution costs are particularly high. Our customers can choose between agents, brokers and online insurers. In Italy we are the market leader for direct insurers with [Generte](#). In Germany we have a very effective subsidiary in this area where we are market leader with CosmosDirekt. The cost rates of the direct insurers are not much lower than those of the providers with agents and brokers, largely due to the high cost of digital marketing.. It is not about the costs. It is about the value the customer receives, what he achieves for himself, his family or his small business in terms of security.

You are a traditional insurer. Who is the most dangerous attacker for your business model: the start-ups, the Internet giants like Google or Amazon or Asian providers?

The challenge can come from all sides. I used to play rugby, and that's still my business philosophy.

How?

If you were afraid of the game, you lost. If you underestimated the other team, you were also destroyed. So you have to take the competitors seriously, but not be afraid of them. We are not afraid of anyone. After all, like in rugby, you have to analyse your opponent's strategy.

Do you?

We know the strengths of the attackers. Some are very good at creating a positive customer experience. We insurers weren't exactly known for this, we're too complicated and too slow, and we use far too much paper. Yes, an attacker could win, who is already good at customer service and transfers this to the insurance sector. But we can also radically improve the treatment of our customers in our own industry. We can win that. We plan on investing heavily in innovation with this in mind.

You want to become significantly stronger in important markets such as Germany, at the same time you sell Generali Leben to the run-off specialist Viridium. How does that fit together?

Very good. Since I started two and a half years ago, the situation in Germany has been at the top of my agenda. As country head for Italy, I managed to turn the situation around in our home market. In Germany, we had a lot to change at that time.

What kind of changes?

We had to simplify the Group, strengthen sales, reduce costs and position our brand more clearly. The Generali Group faced heavy internal competition between the Generali agents who worked for Generali Versicherungen and the successful sales organization DVAG that brokered policies for our insurers under the brands of AachenMünchener and Central. We did a lot of double work because several insurers were working on the same problems internally. At the same time, the German supervisory authorities, with their high reserve requirements in life insurance, ensured that we needed a lot of capital to underpin the older policies with an interest guarantee.

Is that why you sold Generali Leben?

Together with our German leadership, we have completely reorganized and simplified our German business. We were therefore able to put Generali Leben into run-off, i.e. close it for new business. We then examined a reinsurance deal that would have relieved us of the capital requirements. But it would not have been good for our clients. Then we had the opportunity to run Generali Leben ourselves or to hand it over to an external run-off company. When the opportunity for the sale arose, we took it.

What are the advantages for you?

We are releasing 2 billion euros of capital, which we can use to expand our business, and we are simplifying the Group.

There is a lot of criticism about the sale. Consumer protectors fear that customers are the fools.

That is not true. We will retain a 10 percent stake in [Generali](#) Leben and sit on the Supervisory Board. We will also have a minority stake in the acquirer, i.e. in Viridium. Together with the British investor, Cinven and Hannover Rück, who own the company to date, we are building a strong management platform that can efficiently process portfolios. This is where the whole thing differs from internal run-off. The more portfolios there are on the platform, the lower the costs will be. With the internal run-off, the costs compared to customer numbers rise over time.

Does the run-off damage your reputation?

Not at all. For the customer this is the best solution, for us too. We would never destroy our valuable brand by letting a run-off company approach our customers and then treat them badly. After all, we have a strong management team and big plans for our growth in Germany going forward.

The Frenchman [Philippe Donnet](#), 58, has been heading the insurer [Generali](#) since March 2016, before that he was head of the group in Italy for three years. Most of his career was the mathematician and actuary at Axa, many years as CEO of Asia and Japan. Donnet is a passionate rugby fan, played in top French clubs and was President of Perpignan when the local club won the French championship in 2009. He loves Italy, especially Venice, and has a home there. Privately he runs a company in France, which produces wood for wine barrels.