

„Wir investieren in ‚Hybrid‘!“

Gregor Pilgram im Interview über seine ersten sechs Monate an der Spitze der Generali Österreich, die Erkenntnisse der Digitalisierung, Erwartungen zur zweiten Welle und über die Chancen der Zukunft.

VON ERICH BRENNER



„Die Konzentration auf Digital hat sich absolut gelohnt. Wir können die Kunden betreuen und die Berater digital führen.“

GREGOR PILGRAM,
GENERALI-CEO

TOP-GEWINN: Sie sind seit Mai 2020 CEO der Generali Versicherung in Österreich, haben mitten in Corona-Zeiten den Vorsitz übernommen – wie war das für Sie?

PILGRAM: Im Nachhinein sicher eine Erfahrung, die man nicht in einem Managementbuch lernen kann. Aber es wurde eine ausgesprochen gute Vorarbeit geleistet, das Unternehmen war in kürzester Zeit remote, was für die Größe extrem positiv zu sehen ist. Also ja, ich kam inmitten der Krise in eine schwierige, aber gut gemanagte Situation.

TOP-GEWINN: Fehlt Ihnen durch die Beschränkungen nicht der persönliche Kontakt mit Kunden und Mitarbeitern?

PILGRAM: Auf der persönlichen Ebene war es in der Anfangsphase durch die Einschränkungen schwierig, aber dadurch konzentriert man sich gleich auf die konkreten Aufgaben.

TOP-GEWINN: Welchen Führungsstil haben Sie?

PILGRAM: Ich versuche, sehr inklusiv zu sein, auch die anderen Meinungen zu hören, die Erfahrungen von Kollegen gut zu kombinieren und als Business Builder zu agieren.

TOP-GEWINN: Wie leitet man das Team als neuer Chef virtuell?

PILGRAM: Ich kenne das Team von früher, das hilft natürlich. Persönliche Meetings gibt es schon, aber mit wenigen Personen, und auch

mithilfe der neuen Technologien. Teams, Skype, WhatsApp etc. sind bereits normale Arbeitstools. Dadurch spart man sich viel Zeit.

TOP-GEWINN: Sie sind Slowene, Ihre Familie lebt in Ljubljana. Pendeln Sie?

PILGRAM: Ja, ich bin von Montag bis Freitag in Wien, bis zum nächsten September, zum Schulanfang 2021, wenn die Kinder in Wien zur Schule gehen werden.

TOP-GEWINN: Wie geht es Ihnen dabei mit den Corona-Tests?

PILGRAM: Im Schnitt habe ich zwei Tests pro Woche, das ist schon eine Usance geworden.

TOP-GEWINN: Generali hat die Digitalisierung in den letzten Jahren stark vorangetrieben.

PILGRAM: Das ist auf jeden Fall in der richtigen Zeit passiert. Die Konzentration auf digital hat sich absolut gelohnt. Wir können die Kunden betreuen und die Berater digital führen. Das wird auf jeden Fall auch die Zukunft sein. Die Frage ist, inwieweit werden wir auf komplett digital umsteigen müssen. Ich sage absichtlich „müssen“, weil ich glaube, dass sowohl der persönliche Kontakt als auch digital – eben die Kombination daraus – die Zukunft ist. Daher investieren wir in „Hybrid“.

TOP-GEWINN: Also bleibt der Eigenvertrieb?

PILGRAM: Strategisch ist der Eigenvertrieb extrem wichtig. Da gibt es eine Menge von neuen

Tools, die beides – Kundenzufriedenheit und Produktivität – steigern können.

TOP-GEWINN: Suchen Sie neue Mitarbeiter?

PILGRAM: Wir haben in den nächsten Jahren eine relativ große Pensionierungswelle, die wir managen müssen, daher suchen wir ständig neue Mitarbeiter. Was gleichzeitig ein Risiko und eine Chance ist.

TOP-GEWINN: Inwiefern?

PILGRAM: Ein Risiko, weil wir das kombinierte Know-how der Mitarbeiter, eines der Assets der Generali Österreich, erhalten müssen. Wenn wir das nicht schaffen, ist das ein nachhaltiges Problem. Gleichzeitig haben wir extrem gute Erfahrungen mit unseren Trainee-Programmen – die Kombination ist entscheidend. Digital ist keine Frage des Alters, sondern der Einstellung, allerdings bringt die digitale Affinität der Jungen schon viel Neues. Das ist wirklich spannend.

TOP-GEWINN: Sind die jungen, digital affinen Kunden nicht auch die illoyalen?

PILGRAM: Die Jungen schätzen immer noch die Beratung. Lebens-, Kranken- und andere Versicherungen sind nicht Produkte, die man jeden Tag kauft, mit denen man sich täglich beschäftigt. Die große Herausforderung für den Markt ist, dass man bei Kundenzufriedenheit und -service schnell und perfekt ist. Da haben wir alle noch eine Menge zu tun.

TOP-GEWINN: *Wie wird sich die wirtschaftliche Gesamtsituation entwickeln?*

PILGRAM: Meine persönliche Schätzung: Die Wirtschaftskrise wird länger dauern als bei der Krise 2008 und wird eine viel breitere Wirkung haben, vor allem in der Industrie und im KMU-Bereich. Da wird einiges mit Verzögerung auch im Versicherungsbereich auf uns zukommen. Im Privatkundenbereich wird sich eher ein anderes Gefühl des Risikos entwickeln. Ich denke, dass die Menschen mehr über Risiko nachdenken werden. Gedanken etwa über eine Krankenversicherung werden sich verstärken, wir sehen das bereits im Vertrieb. Es werden mehr Mobilitätservices, Telemedizin etc. nachgefragt. Das wird leichte Volatilität in den Markt bringen, aber kaum Marktanteilsveränderungen. Produktivitätsmäßig sind wir im Vertrieb auf dem Stand von vor der Corona-Krise. Darauf sind wir auch stolz.

TOP-GEWINN: *Wird sich die Generali künftig neu positionieren?*

PILGRAM: Ich glaube nicht, dass man die Versicherung neu erfinden muss. Wir werden ein finanzstarkes, stabiles Unternehmen sein, mit vielen neuen Produkten, besseren Teilerkenntnissen und Prozessen. Unser Workplace wird komplett anders sein als derzeit, was indirekt eine Beschleunigung der Digitalisierung mit sich bringen wird. Aber den-

noch stehen wir für Langfristigkeit und Stabilität, nur eben in einer veränderten Umgebung.

TOP-GEWINN: *Welche Signale sendet der Markt?*

PILGRAM: Es gibt derzeit keine Megatrends bei den Produkten, es wird die nächsten Monate ähnlich laufen wie jetzt. In den nächsten zwei Jahren wird es nicht zu extremen Prämiensteigerungen kommen, weil man doch einige Zeit brauchen wird, um die Wirtschaftskrise zu überwinden. Natürlich gibt es auch mehr Risiken – Stichwort Cyber und damit verbunden Cyber-Versicherungen. Wir werden auf diesem Markt gut abschneiden können.

TOP-GEWINN: *Kommt eine Pleitewelle?*

PILGRAM: Nein, aber wenn die staatlichen Förderungen nicht mehr da sind, wird es zu einem erhöhten Druck für die Unternehmen aus Gastronomie, Tourismus etc. kommen. Es kommt sicher zu einigen negativen Einflüssen, aber ich denke nicht, dass eine extreme Welle kommen wird. Gleichzeitig geht alles in Richtung digital, remote, online, kurz die IT-Branche verzeichnet gute Steigerungsraten.

TOP-GEWINN: *Gleicht sich das aus?*

PILGRAM: Kurzfristig nicht, langfristig ja. ◆

TOP-GEWINN: *Und eine Kündigungswelle?*

PILGRAM: Bei uns sicher nicht. Auf dem Markt hängt es davon ab, wie lange die staatlichen Förderungen beibehalten werden – primär die Kurzarbeit. Das ist auch ein Punkt in unseren Szenarien im Privatversicherungsbe- reich. Wir blieben bislang ziemlich verschont mit Aussetzen oder Stornos etwa bei Lebensversicherungen, wir rechnen auch nicht verstärkt damit, weder für uns noch für den Markt.

TOP-GEWINN: *Und die Veranlagungsseite?*

PILGRAM: Natürlich gibt es Auswirkungen. Die Volatilität von Märkten ist relativ hoch. Mit der Niedrigzinssituation gibt es eine Gewinnquelle weniger für Versicherungen. Im Kern neutralisieren sich die Effekte. Um in die neue digitale Welt zu kommen, braucht es im Unternehmen jedoch eine kurzfristige Investitionswelle für das Anlagevermögen – in neue Videokonferenzgeräte, Meeting-Räume, Arbeitsplätze, Employer-Branding etc. – also in Möglichkeiten, die viele andere strategische Änderungen beschleunigen werden.

TOP-GEWINN: *Sehen Sie sich als oberster Innovationsführer/-entscheider?*

PILGRAM: Hoffentlich ja, wenn ich das als Fixpunkt für die Zukunft sehe. Neben meiner CEO-Rolle in der Generali Österreich bin ich für Marketing und Vertrieb in der Generali-Region Österreich, CEE und Russland verantwortlich.

TOP-GEWINN: *Was soll prägend für Ihre Mitarbeiter und für den Markt sein?*

PILGRAM: Dass man immer drei Schritte vorausdenken muss, im Sinne von Nachhaltigkeit in allen Komponenten: Umwelt, Unternehmen, neue Technologien, Diversität von neuen Mitarbeitern, Know-how-Transfers etc. Wie kann man ein Unternehmen langfristig steuern, diese Gedanken sollte sich jeder machen. Kurzfristig ist wichtig, keine Frage, aber kurzfristige Ergebnisse und langfristige Entwicklung sind für jeden Manager entscheidend, und diese Gedanken sollten hoffentlich auch bei jedem Mitarbeiter da sein.

TOP-GEWINN: *Stichwort zweite Welle – wie lange, schätzen Sie, wird sie andauern?*

PILGRAM: Zum einen wird die zweite Welle noch ein paar Monate dauern, die Winterzeit wird da nicht helfen. Zum anderen rechnen viele, dass es zu mehreren neuen Wellen kommen wird, also zu einer Mischung aus Lockdown und Lockerungen. Ich persönlich sehe beide Szenarien als gleich realistisch und hoffe auf eine Lösung mit Impfung, die aber logistisch nicht so schnell kommen wird. ◆

Über Gregor Pilgram

Die Generali Versicherung ist die drittgrößte Versicherungsgesellschaft in Österreich und Teil der Generali Group. Der 47-jährige Gregor Pilgram studierte von 1993 bis 1999 an der Wirtschaftsuniversität Wien Betriebswirtschaft und stieg danach in die Generali-Gruppe ein. 2004 wurde er in den Vorstand der Generali Slowenien berufen und übernahm 2008 deren Vorstandsvorsitz. Er zeichnete auch für die Aktivitäten in Kroatien mitverantwortlich. 2013 wurde Pilgram Mitglied des Vorstandes sowie des Executive Committees der Generali CEE Holding B.V. in Prag und Chief Financial Officer der Region Österreich, CEE und Russland.

Am 1. Mai 2020, also inmitten in der Corona-Krise, übernahm der verheiratete Slowene und Vater zweier Kinder den Vorstandsvorsitz von Generali Österreich.

Digitalisierung bei Generali

- Über 370.000 Kundenportal-Nutzer, davon 55 Prozent, die ihre Dokumente nur noch digital bekommen.
- 2020 bisher über 1,5 Millionen Logins auf den elektronischen Kundenplattformen.
- Über 45.000 Nutzer der „Meine Generali App“.
- Über 1.600 „Connected Agents“ (Kundenbetreuer mit eigener Homepage).
- Über 2.300 Abonnenten (Follower) auf Instagram.
- Knapp 55.200 Follower auf Facebook.
- Außendienstmitarbeiterseiten auf Facebook haben in Summe 57.000 Follower.
- Im Jahr 2020 bisher über eine halbe Million Besucher auf der Website generali.at.
- Rund drei Viertel aller Polizen werden digital beantragt.
- 2020 mehr als 4.000 elektronische Beratungsanfragen und mehr als 100.000 Schadens-/Leistungsmeldungen über Generali-Kundenplattformen.