

## **Brandstetter-Interview**

Uniqo-CEO Andreas Brandstetter über die Börse und die beiden Kernmärkte Österreich und Osteuropa. Interviewt von Christian Drastil für „*Liefern*“, den Uniqo-Geschäftsbericht 2013.

# UNIQA ist gekommen, um zu bleiben

*CEO Andreas Brandstetter über die  
Börse und die beiden Kernmärkte  
Österreich und Osteuropa*

*Herr Brandstetter, im zweiten kompletten Geschäftsjahr nach dem Start des Strategieprogramms UNIQA 2.0 Mitte 2011 hat UNIQA Prämien und Ergebnis wieder deutlich gesteigert. Sind alle Ziele erreicht?*

– Nein, bei Weitem nicht alle, aber 2013 war für uns insgesamt ein gutes Jahr. Wir sind gewachsen, haben Kostenquote und Combined Ratio gesenkt und vor allem haben wir unser Ergebnisziel erreicht. Auf Basis des mehr als verdoppelten Konzernergebnisses – nach Steuern und Minderheiten – können wir deshalb auch eine Erhöhung der Dividende von 25 Cent auf 35 Cent je Aktie vorschlagen. Zusätzlich haben wir mit dem Re-IPO vom Oktober unsere Kapitalbasis gestärkt und den Streubesitz deutlich erhöht. Insgesamt haben wir 2013 also ziemlich genau das geliefert, was wir vorher versprochen hatten.

*Mit UNIQA 2.0 wollen Sie das Ergebnis bis 2015 massiv steigern und die Kundenanzahl bis 2020 auf 15 Millionen schrauben. Wo steht UNIQA heute?*

– 2013 war eine weitere Etappe auf einem langen Weg, aber eben auch nur eine von vielen Etappen – und nicht mehr. Die langfristigen Ziele, die wir uns 2011 gesetzt hatten, bleiben ambitioniert. Es ist wie bei einem Marathon: Ja, die ersten 15 Kilometer haben wir hinter uns, das gibt Kraft für den anstrengenden Rest. Aber das gute Jahr 2013 ist für uns überhaupt kein Grund, die Beine hochzulagern. Ganz im Gegenteil, wir wollen das Tempo halten, hungrig bleiben und weiter mit Konsequenz und Leidenschaft an der Umsetzung unseres Strategieprogramms arbeiten. Da ist noch Luft nach oben da!

*Im Herbst haben Sie mit einer der größten Kapitalmaßnahmen der letzten Jahre in Österreich einen Gesamtbruttoemissionserlös von 757 Millionen Euro eingefahren und gleichzeitig den Streubesitz deutlich erhöht. Warum haben Sie das Ganze Re-IPO genannt und nicht einfach Kapitalerhöhung?*

– Früher hat die UNIQA Aktie an der Börse dahinvegetiert. Wir hatten keine Pflege des Kapitalmarkts betrieben und uns nicht aktiv den Investoren gestellt – die Börsennotiz war im Unternehmen daher kaum mehr als eine lästige Randerscheinung. Mit dem Begriff „Re-IPO“ wollten wir klar signalisieren, dass es für uns eben mehr ist als eine bloße Kapitalerhöhung; dass uns das Ganze nämlich wirklich wichtig ist, dass wir die Sache jetzt anders angehen wollen als früher und dem Kapitalmarkt den ihm zustehenden Stellenwert wirklich einräumen.

*Den Re-IPO haben Sie schon bei Ihrem Amtsantritt als CEO 2011 angekündigt. Ein so langer Vorlauf für eine Kapitalmaßnahme ist durchaus unüblich. Was hat Sie dazu bewogen?*

– Mir war und ist wichtig, dass UNIQA berechenbar ist: Wir haben uns 2011 daher dazu entschlossen, einen klaren Maßnahmenplan nicht nur für 1–3 Jahre, sondern bis 2020 zu kommunizieren – eben UNIQA 2.0. Es ist Teil unserer Verantwortung als Management, unseren Aktionären, Kunden und natürlich den Mitarbeitern klar zu sagen, was unsere Ziele sind und wie wir sie erreichen wollen. Dazu haben wir uns vier Schwerpunkte gesetzt: die Profitabilität von UNIQA Österreich steigern, die Produktivität der Raiffeisen Versicherung erhöhen, in UNIQA International rentabel über dem Markt wachsen und mit einem zeitgemäßen Risikomanagement unser Risikoprofil optimieren. Viele haben damals angesichts der ambitionierten Ziele

und des Zeitplans gemeint: Das wird nie etwas! In Kenntnis der Börsenvergangenheit des Unternehmens war dieser Zweifel auch nicht wirklich verwunderlich! Ich habe diese kritischen Medienberichte von damals heute noch in unserem Besprechungsraum hängen. Für uns alle war und ist das ein zusätzlicher Ansporn, unser Programm weiter durchzuziehen!

*„Going Public“ war sicher herausfordernd, aber ein Erfolg. Jetzt müssen Sie „Being Public“ leben. Wie haben sich das Unternehmen und der Arbeitsalltag des Andreas Brandstetter verändert?*

– Was den Kapitalmarkt betrifft, liegt die Letztverantwortung bei mir – die Investoren erwarten, dass der CEO mit dem Vorstandsteam die Story präsentiert und erklärt. Trotz vieler, zum Teil vielleicht berechtigter Kritik an negativen Auswirkungen bin ich ein Anhänger des Kapitalmarkts. Ich glaube nämlich, dass ein ordentliches Unternehmen den Spagat schaffen kann: kapitalmarkttauglich zu sein und gleichzeitig das oberste Gebot der langfristigen Wertsteigerung einzuhalten. Das kapitalmarktfreundliche Agieren soll zu einem selbstverständlichen Teil der Kultur werden, ohne dabei nur von Quartal zu Quartal zu denken. Ich habe die Ansprüche des Markts – jetzt nach der Kapitalerhöhung und mit unserem viel größeren Streubesitz – viel stärker als früher im Kopf. Und natürlich nimmt das Thema heute auch mehr Zeit in Anspruch – bei meinen Vorstandskollegen genauso wie bei mir. Wir alle müssen in unserer täglichen Arbeit die Bedürfnisse des Kapitalmarkts leben. Das zwingt uns, das Unternehmen viel präziser zu steuern als früher. Für ein Unternehmen ist das belebend wie ein Sauerstoffkick.

*Die UNIQA Aktie war ja früher schon im ATX – aber immer nur für zwei, drei Jahre und eher dank der Schwäche anderer Unternehmen. Nach dem Re-IPO war die Wiederaufnahme im März allerdings absehbar. Sind Sie diesmal gekommen, um zu bleiben?*

– Die Börse ist für mich keine Flirtplattform, auf der man seinen Status nach Belieben von on auf off wechselt. Wenn man sich Kapital über die Börse besorgt und den Streubesitz deutlich erhöht, hat das nicht nur auf Eigenkapital, Bilanzstruktur und Solvenzquote eine positive Auswirkung. Es ist auch ein wichtiger Treiber für einen kulturellen Transformationsprozess im Unternehmen. Mit der Präsenz an der Börse stellen wir uns dem globalen Wettbewerb um das Vertrauen von Investoren: Wir wollen transparenter, schneller und präziser werden. Man wird ohne Kompromisse an seinen eigenen Versprechen gemessen und mit dem Wettbewerb verglichen. Das ist etwas, das jedem Unternehmen guttut, das es ehrlich mit sich selbst und seinen Kunden meint – und auch Aktionäre sind Kunden! Die klare Antwort auf Ihre Frage lautet also: Ja, wir sind gekommen, um zu bleiben.

*Sind mittelfristig weitere Schritte am Kapitalmarkt geplant?*

– Diese Frage haben uns die Investoren schon im Herbst 2013 gestellt: Müssen wir damit rechnen, dass ihr nächstes Jahr wieder kommt? Die Antwort ist einfach:

Für unsere Kapitalausstattung brauchen wir keine zusätzlichen Mittel. Wir erfüllen die Anforderungen von Solvency II, das mit 1. Jänner 2016 kommt, heute schon deutlich.

*Gibt es in CEE potenzielle Übernahme-kandidaten zu vernünftigen Preisen?*

– Ich bin überzeugt, dass es – aus unterschiedlichen Gründen – im Laufe der nächsten Jahre zu einer weiteren Konsolidierung der Märkte in Osteuropa kommen wird: Den ganz großen globalen Player bieten sich in Asien oder Lateinamerika größere, einladende Wachstumsmärkte. Einige Eigentümer lokaler Gesellschaften wiederum werden bei der Umsetzung der neuen Eigenkapitalvorschriften an ihre Grenzen stoßen. Wir gehen also davon aus, dass sich der eine oder andere Eigentümer nach einem Investor umsehen wird.

*Der Geschäftsbericht für 2011 hieß „Anpacken“, dann kam 2012 „Dranbleiben“ und aktuell, 2013, „Lieferrn“. Hat Lieferrn nicht etwas Finales? Was kommt nach „Lieferrn“?*

– Weiterliefern (lacht)! Liefern ist einer unserer vier Unternehmenswerte. Erstens, wir interessieren uns für Menschen, wir begeistern. Zweitens, wir nehmen die Zukunft in die Hand, wir gestalten. Drittens, wir bleiben klar, auch wenn es einmal unangenehm wird, wir sind geradlinig. Und dann, viertens, sagen wir: Wenn all das funktioniert – also wenn wir begeistern, gestalten und geradlinig sind – dann können wir unsere Versprechen einhalten. Dann können wir liefern.

*Sie planen heute bis 2020, trotz Griechenland, Solvency II oder Niedrigzins. Wie oft werden Sie nachjustieren müssen?*

– Wir haben ein langfristiges Strategieprogramm von 2010 bis 2020, zugleich aber quantifizierte Halbzeitziele bis 2015:

Das heißt aber, was EGT, Combined Ratio, Cost Ratio etc. betrifft, haben wir „nur“ für fünf Jahre geplant. Einige große Dinge haben wir schon 2010 auf dem Radar gehabt, Solvency II ist da keine Überraschung. Das Niedrigzinsumfeld gab es auch schon damals als Schatten am Horizont, wenn auch die Dimension nicht klar war. Wir werden ständig gefragt, ob wir die Ziele halten können. Aus heutiger Sicht sind wir im Plan. Wenn es aber Abweichungen geben sollte, kommunizieren wir das sofort.

*Sie wachsen in Osteuropa in vielen Märkten schneller als die Konkurrenz. Es gibt Kommentatoren, die dieses Wachstum als riskant einstufen. Ist es das?*

– Ich bin überzeugt, dass es das nicht ist. Wir haben in allen Bereichen eine gute Streuung, auch bei den Vertriebswegen, die eine Abhängigkeit von einzelnen Märkten verhindert. Man darf auch die Ausgangsbasis nicht vergessen, wir sind in Osteuropa die Nummer 6. Rein prozentuell wächst eine Nummer 1 weniger als wir, das ist logisch. Zweitens haben wir gute Managementteams vor Ort, meistens lokale CEOs und Vorstände, die den Markt sehr gut kennen – keine Söldner, die nur für ein bis zwei Jahre irgendwo hingehen und dann wieder weg sind. Das ist nicht unsere Philosophie. Wir setzen auch auf unterschiedliche Vertriebswege – Exklusivvertrieb, Agenturen, Makler und Banken. Unsere Vertriebskooperation mit der Raiffeisen Bank International in Osteuropa ist ein absolutes Asset und wird auch von den Analysten so gesehen. Im Lauf der vergangenen Jahre ist die Bedeutung dieses Vertriebswegs

kontinuierlich gestiegen und ist heute ein bedeutender Faktor – genauso wie unsere ausgezeichnete Kooperation mit der Raiffeisen Bankengruppe in Österreich. Letztendlich wirkt auch die Komposition des Portefeuilles, die Kundenvielfalt risikominimierend. UNIQA ist ja ein klassisches Retailunternehmen, das ist unser Kerngeschäft seit mehr als 200 Jahren. Nein, ich glaube nicht, dass wir riskant wachsen. Und wir wachsen auch nicht um jeden Preis, nicht mit Dumping. Wir gehen auch nicht in neue Länder. Wir bleiben in den 15 CEE-Ländern, in denen wir jetzt sind.

*Mit welchen osteuropäischen Märkten sind Sie glücklich, mit welchen nicht?*

– Es gibt ein Land, das uns und der gesamten Branche Probleme macht. Das ist Rumänien, wo sich insbesondere am Markt für Autoversicherungen jegliche kaufmännische Vernunft in Luft aufgelöst hat. Rumänien ist das einzige Land, mit dem wir derzeit nicht happy sind. Wir haben dennoch ein ganz klares Commitment zu Rumänien und natürlich zur gesamten Region und haben uns ganz sicher nicht 750 Millionen geholt, um sie in Osteuropa zu verbrennen. Ich sehe nach wie vor großes Potenzial in dieser Region. Ich bin sicher: Würden wir uns jetzt aus Osteuropa zurückziehen, käme in drei bis fünf Jahren, wenn Osteuropa wieder da ist, sofort die Frage: „Ja, wo seid ihr denn?“, „Wo wollt ihr denn wachsen?“ Auch deswegen bin ich ein so klarer und strikter Verfechter von Osteuropa und im Großen und Ganzen zufrieden mit unseren Gesellschaften vor Ort.

„Wir arbeiten daran, dass UNIQA die beste Versicherung Mitteleuropas wird, das heißt, sich am besten an den Kundenbedürfnissen orientiert. Damit wir das auch erreichen, müssen wir uns noch ordentlich anstrengen.“

*Welche Rolle wird UNIQA 2020 in Europa spielen? Und welche Art Europa wünschen Sie sich für UNIQA?*

– Ich wünsche mir ein Europa, das wirklich ein Europa ist, wo es viel mehr Gemeinsamkeiten gibt und auch mehr Entscheidungen auf gesamteuropäischer Ebene als jetzt. Dieser Kontinent wird langfristig nur dann wieder wettbewerbsfähig werden, wenn wir uns nicht weiterhin in Partikularinteressen verzetteln. Ich glaube, dass die kleinteiligen Strukturen, mit denen Europa, aber auch Österreich verwaltet wird, mittelfristig nicht haltbar sind, weil sie zu ineffizient und nicht kompetitiv sind. Das können wir uns auf Dauer nicht leisten.

Ich bin ein glühender Europäer und sage, wir brauchen mehr Europa und weniger Schrebergarten. Ob das schon 2020 so sein wird? Ich weiß es nicht, aber ich würde es mir wünschen.

Was UNIQA betrifft, so scheue ich mich davor, Größenangaben für betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie Prämien oder EGT über einen so langen Zeitraum zu machen. Wir wissen alle, wie labil das makroökonomische Umfeld geworden ist, Rückschläge kann es also immer geben. Wir arbeiten daran, dass UNIQA die beste Versicherung Mitteleuropas wird, das heißt, sich am besten an den Kundenbedürfnissen orientiert. Damit wir das auch erreichen, müssen wir uns noch ordentlich anstrengen. Die Kundenanzahl bis 2020 auf

15 Millionen zu steigern, ist ein zentrales Ziel für uns, das wäre eine Verdoppelung in zehn Jahren. Und das geht nur, wenn wir zufriedene, vielleicht sogar begeisterte Kunden haben.

Ich sage immer wieder: Unser Gehalt als Mitarbeiter von UNIQA kommt nur vordergründig aus dem Bankomat, letztlich aber ausschließlich von jenen Menschen, die uns vertrauen. Noch sind wir nicht so weit, dass ich behaupten kann: „Wow, 99,5 Prozent unserer Kunden werden wirklich erstklassig serviert.“ Da ist es wichtig zu sagen: UNIQA ist jetzt schon ein gutes Unternehmen, aber es soll ein noch viel besseres Versicherungs- und Dienstleistungsunternehmen werden – in einer Gesellschaft, die ohnedies gegenüber Dienstleistern immer fordernder wird.

*15 Millionen Kunden – heißt das dann vier Fünftel in Osteuropa?*

– Wir haben jetzt 3,3 Millionen Kunden in Österreich, das Potenzial ist nicht mehr so riesig, also ja, das könnte in diesem Bereich zu liegen kommen.

*Wann werden Sie die Hälfte des EGT in Osteuropa verdienen?*

– Ich vermute, irgendwann zu Beginn der 2020er-Jahre – vielleicht schon im ersten Jahr des Jahrzehnts, vielleicht ein

## „Wir haben 2012 und 2013 massiv Risiko aus den Bilanzen herausgenommen und steuern die Gruppe derzeit sehr risikoavers.“

paar Jahre später. Aktuell haben wir schon 60 Prozent der Kunden in CEE und rund 23 Prozent der Prämien. Beim EGT ist es weniger. Die Prämien werden mit dem wachsenden Wohlstand überproportional steigen.

*Das Niedrigzinsumfeld und die neuen Eigenkapitalvorschriften – Solvency II – sind für alle Versicherer ein Thema.*

*Wie geht UNIQA damit um?*

– Lebensversicherung angesichts von Solvency II im aktuellen Niedrigzinsumfeld unter den makropolitischen Rahmenbedingungen, das ist wirklich ein komplexes Ding! Wir haben 2012 und 2013 massiv Risiko aus den Bilanzen herausgenommen und steuern die Gruppe derzeit sehr risikoavers. Risiko herausgenommen heißt auch, dass wir Beteiligungen saniert, Hotels, Hedgefonds und Private Equity verkauft haben. Es wird die große Herausforderung sein, auch unter Solvency II risikoavers zu agieren und zugleich für neue Formen der Veranlagungen gerüstet zu sein. Ob das nun alternative Energien sind, wie es einige in Deutschland machen, ob das Hypothekarfinanzierungen sind, wir arbeiten an mehreren Szenarien. Faktum ist, dass wir herausgefordert sind, hier viel präziser und härter am Wind zu segeln als früher.

Um aus dieser Situation heraus schon jetzt auf konkrete Produktneuerungen in der Lebensversicherung zu schließen, dafür ist es zu. Dem Thema, ob es in

Zukunft Produkte mit oder ohne Garantiezins geben wird, stellen wir uns bis Mitte 2014 und werden das dann auch entsprechend kommunizieren. Die Lebensversicherung wird bei uns gruppenweit aber immer ein zentraler Pfeiler bleiben, genauso wie Schaden/Unfall und Krankenversicherung. Aber die Parameter können sich ändern.

*Welche anderen großen Herausforderungen kommen auf die Branche zu?*

– Ich glaube, dass verstärkt branchenfremde Unternehmen in unseren angestammten Bereich hereindrängen werden. Das werden Anbieter wie Google sein, die auf einem unglaublichen Datenschatz sitzen und auf dieser Basis schon jetzt beginnen, sehr günstig versicherungsnahe Produkte anzubieten. Auch sonst wird es nicht an Herausforderungen mangeln, die aus Technik, Umwelt, Politik und Gesellschaft heraus entstehen. Ich denke an Nanotechnologie, Klimawandel, Regulatorien, Überalterung usw. Aber genau das macht ja unsere Branche so unheimlich interessant – es gibt kaum eine Entwicklung, die sich früher oder später nicht auf unser Geschäft auswirkt.

---

*Die Fragen an Andreas Brandstetter stellte Christian Drastil, Finanzmarktexperte und Aktienanalyst aus Wien. Für seinen Beitrag zur Förderung der Kapitalmarktkultur in Österreich wurde Drastil 2011 vom österreichischen Interessenverband für Anleger mit dem „IVA David“ ausgezeichnet.*

Wir bitten um Entschuldigung, der Vorstand hatte für ein Fotoshooting leider keine Zeit. Warum, sehen Sie hier:



Laden Sie mit Ihrem Smartphone einen kostenlosen QR-Code-Reader im App Store oder im Android Market herunter. Öffnen Sie das Programm und halten Sie Ihr Handy im Abstand von rund 20 cm über den QR-Code auf dieser Seite.