



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Osteuropaexpansion österreichischer Versicherungen am
Beispiel der UNIQA und der VIG“

verfasst von / submitted by

Alexandra Böck BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (MSc)

Wien, 2022 / Vienna 2022

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 066 914

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreut von / Supervisor:

ao. Univ.-Prof. i.R. Mag. Dr. Johann Brazda

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	5
1.1 Relevanz des Themas	5
1.2 Methode.....	5
1.3 Aufbau der Arbeit.....	6
2 Abkürzungsverzeichnis	8
3 Die UNIQA	10
3.1 Geschichte des Unternehmens.....	10
3.2 Entwicklung der Rechtsform.....	11
3.3 Vertretung weltweit	16
4 Die VIG	18
4.1 Geschichte des Unternehmens.....	18
4.2 Entwicklung der Rechtsform.....	20
4.3 Vertretung weltweit	21
5 Der Einstieg im osteuropäischen Versicherungsmarkt	23
5.1 Ostöffnung und Auswirkungen auf Österreich.....	24
5.2 Chancen im osteuropäischen Markt	25
6 Möglichkeiten der Direktinvestitionen.....	28
6.1 Joint Ventures.....	29
6.2 Strategische Allianzen	30
6.3 Internationale Unternehmensnetzwerke	31
6.4 Neugründungen	32
6.5 Akquisition	33
7 Unternehmensentwicklungsmodelle	36
8 Expansionsstrategien der zu vergleichenden Unternehmen.....	40
8.1 Markteintrittsstrategien.....	40
8.2 Strategien im Markt.....	47

9 Analyse der Expansion.....	49
9.1 Auswahl der Direktinvestition.....	49
9.2 Bisherige Expansionsetappen der Unternehmen nach Bleicher.....	51
9.3 Aktuelle Expansionsetappe	52
10 Problematiken betreffend der Osteuropaexpansion	53
10.1 Veränderung der Rechtsform	54
10.2 Einfluss der Vermögensverwaltungsvereine/Privatstiftungen	56
10.3 Das IT-Problem der VIG	57
10.4 Die politische Situation im osteuropäischen Markt.....	58
10.5 Herausforderungen in Zeiten von COVID-19	59
11 Fragestellungen zur weiteren Untersuchung	60
12 Umgang der VIG und der UNIQA mit Problemen	60
13 Prognosen für die osteuropäischen Märkte	64
14 Fallbeispiel Bulgarien und Rumänien	66
14.1 Markteintritt und Position im Markt.....	66
14.2 Zukunftsvorstellungen.....	67
14.3 Zukunftsaussichten	68
15 Verwendung des Kapitals der Vermögensverwaltungsvereine.....	68
16 Fazit.....	89
17 Literaturverzeichnis.....	92
18 Tabellenverzeichnis.....	103
19 Abbildungsverzeichnis	103
20 Anhänge	104
21 Abstract	171

Danksagung

Zuerst gebührt mein Dank Mag. Dr. Johann Brazda als mein Betreuer und für seine Wegweisung zu diesem Thema. Zutiefst dankbar bin ich für die großartige Hilfe meiner Interviewpartner Wolfgang Haas, Dr. Wolfgang Kindl und Richard Grieveson.

Ein besonderer Dank geht auch an meinem Freund Christian Wöginger, welcher eine große emotionale Stütze während meines Masterstudiums war.

Dankbar bin ich ebenso meinem Bruder, meinen Freund*innen und meinen Arbeitskolleg*innen für das gemeinsame Bestreiten meines Weges.

Zuletzt bedanke ich mich bei meinen Eltern Katharina und Herbert Böck für Ihre Unterstützung in meiner gesamten Studiumslaufbahn.

1 Einleitung

Die UNIQA und die Vienna Insurance Group legen einen Fokus auf das Versicherungsgeschäft im osteuropäischen Markt. Seit einigen Jahren wird die Expansion vorangetrieben und der osteuropäische Markt als zweiter Kernmarkt der Unternehmen angesehen. Beide Versicherungsunternehmen sind in Osteuropa stark vertreten und haben führende Rollen.

Diese Arbeit beschäftigt sich genauer mit besagter Expansion und will ebenso Problematiken ansprechen.

1.1 Relevanz des Themas

Die Expansion der beiden Versicherungen ist gerade zurzeit wieder sehr aktuell, da beide Unternehmen erst vor kurzem große Deals abgeschlossen haben. Die UNIQA hat 2020 die Akquisition der osteuropäischen Versicherungen der AXA vollzogen, wohingegen die VIG Ende 2021 eine Kooperation mit den ungarischen Aegon-Gesellschaften einging.

Zudem gibt es gerade in aktueller Zeit viele neue Herausforderungen, welche es zu betrachten gilt. Daher ist es äußerst interessant die bisherige Expansion, die Strategien der Versicherungen, sowie ihren Umgang mit Problematiken anzusehen.

Ziel der Arbeit ist es, einen umfangreichen Einblick zu geben, die Expansion genauer zu analysieren und Herausforderungen aktuell und zukünftig auf ihre Problematik hin zu untersuchen.

1.2 Methode

Die theoretische Grundlage dieser Arbeit bildet die Literatur zu den Unternehmen, dem osteuropäischen Markt, den Möglichkeiten der Direktinvestitionen, den Unternehmensentwicklungsmodellen und der Expansionsstrategie der Unternehmen.

Im Fokus der Arbeit steht folgende Forschungsfrage:

Wie verlief die bisherige Expansion der UNIQA und der VIG und welche Problematiken sind langfristig kritisch?

Im ersten Untersuchungsteil der Arbeit wird eine Analyse der bisherigen Expansion versucht. Die Theorie zu den Vor- und Nachteilen der Direktinvestitionen stellt die Basis für die Analyse der Markteintrittsstrategie der Unternehmen in der Praxis dar. Durch die Unternehmensentwicklungsmodelle kann eine Einschätzung gegeben werden in welcher Phase der Expansionsetappen die Versicherungsunternehmen aktuell stehen.

Der zweite Untersuchungsteil der Arbeit beschäftigt sich mit den Problematiken der Expansion. Basierend auf vorangegangenen Informationen können die Probleme betreffend der bisherigen

Expansion erläutert werden. Ebenso soll eine Einschätzung zur Veränderung der Rechtsform und dem Einfluss der Vermögensverwaltungsvereine in Bezug zur Expansion vorgenommen werden. Zudem stellen auch die aktuelle Situation im osteuropäischen Markt sowie die COVID-19 Pandemie Herausforderungen dar. Im Anschluss wird durch eine qualitative empirische Untersuchung genau auf die Problematiken eingegangen.

Die Betrachtung erfolgt durch Experteninterviews, wobei einerseits der aktuelle und zukünftige Umgang der UNIQA und der VIG mit den ermittelten Herausforderungen evaluiert wird und andererseits ein Osteuropaexperte zu Rat gezogen wird in Bezug auf die zukünftige Entwicklung des Marktes.

Zusätzlich werden zwei politisch kritische Märkte herangezogen und versucht unter Anwendung der Informationen aus den Interviews einen Vergleich zwischen den Zukunftsvorstellungen der Unternehmen und den Zukunftsaussichten der Märkte zu ziehen.

Als Abschluss werden die Jahresabschlüsse der Vermögensverwaltungsvereine untersucht, um einen Einblick in die Kapitalverwendung zu bekommen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Einleitend werden in Kapitel 3 und 4 die Unternehmen jeweils, in Hinblick auf ihre Geschichte, die Entwicklung der Rechtsform und ihre Vertretung weltweit, beschrieben. Diese Kapitel ermöglichen einen optimalen Einstieg in das Thema. In Kapitel 5 wird genauer auf den Osteuropamarkt eingegangen, um das Interesse einer Expansion in diesen Markt zu verstehen. Dabei werden zuerst die geschichtlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen zu der Zeit erläutert und auf die Auswirkungen auf österreichische Unternehmen eingegangen. Anschließend werden die Motive für eine Expansion betrachtet. Um eine theoretische Grundlage für die Markteintrittsstrategien zu gewährleisten, wird in Kapitel 6 auf die Möglichkeiten der Direktinvestitionen eingegangen. In Kapitel 7 wird sodann für eine theoretische Basis der Unternehmensentwicklungsmodelle gesorgt, da diese in späterer Folge für die Analyse herangezogen werden. In Kapitel 8 werden die Expansionsstrategien der Unternehmen erklärt und genauer auf die Markteintrittsstrategien in den jeweiligen Ländern und die Strategien im Markt eingegangen.

In Kapitel 9, welches den ersten Untersuchungsteil darstellt, wird die bereits angesprochene Theorie aus Kapitel 6 und 7 im Vergleich zur Praxis analysiert. Kapitel 10 leitet den zweiten Untersuchungsteil ein mit der Erläuterung der ermittelten Problematiken. In Kapitel 11 wird sodann ein Übergang geleistet durch die aufgeworfenen Fragestellungen aus dem vorangegangenen Kapitel, um sie sodann bestmöglich in Kapitel 12 und 13 anhand der Experteninterviews zu beantworten. Dazu bietet Kapitel 14 noch einen Vergleich der Zukunftsvorstellungen der Unternehmen und der

Prognosen des Osteuropaexperten anhand der ausgewählten kritischen Märkte und Kapitel 15 analysiert die Verwendung des Kapitals der Vermögensverwaltungsvereine anhand der Jahresabschlüsse.

Zum Schluss wird versucht ein eigenes Fazit zu ziehen über die bisherige Expansion und eine Meinung über den Umgang mit den Problematiken aktuell und die Entwicklung dieser zukünftig abzugeben.

2 Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
ARAG	Allgemeine Rechtsschutz-Versicherungs-AG
AS	Aktsiaselts (Aktiengesellschaft)
AT	Österreich
BARC	Bundesländer-, Austria-, Raiffeisen- und Collegialität
BIP	Bruttoinlandsprodukt
CEE	Central and Eastern Europe (Zentral- und Osteuropa)
CEO	Chief Executive Officer (Unternehmenschef)
CESEE	Central, Eastern and Southeastern Europe (Zentral-, Ost- und Südosteuropa)
COVID-19	coronavirus disease 2019 (Coronavirus-Krankheit-2019)
CRP	Cesko-rakouska pojistovna a.s.
CZ	Tschechien
D.D.	Delniška Družba/ Dioničko društvo (Aktiengesellschaft)
Dkfm.	Diplom-Kaufmann
Dr.	Doktor
EU	Europäischen Union
EUR	Euro
FDI	foreign direct investment (Ausländische Direktinvestitionen)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPIH	GPI Holding
GRAWE	Grazer Wechselseitige
HUK	Haftpflicht-, Unfall- und Kfz-Versicherung
IT	Informationstechnologie
Kfz	Kraftfahrzeug
KG	Kommanditgesellschaft
k. k.	kaiserlich-königlich
n.a.	nicht angegeben
NATO	North Atlantic Treaty Organization (Nordatlantische Vertragsorganisation)
NS	Nationalsozialismus
OMV	Österreichische Mineralölverwaltung
ÖVAG	Österreichische Versicherungs Aktiengesellschaft
priv.	private

QBE	Queensland Insurance, Bankers' and Traders' Insurance Company und The Equitable Probate and General Insurance Company
S	Schilling
S. A.	Societate pe Acțiuni (Aktiengesellschaft)
S.p.A.	Società per azioni (Aktiengesellschaft)
STRABAG	Straßenbau Aktiengesellschaft
TEUR	Tausend Euro
TS	Tausend Schilling
UdSSR	Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken
UNIQA	Uniqa Insurance Group AG
USA	United States of America (Vereinigte Staaten von Amerika)
VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz
VIG	Vienna Insurance Group Wiener Städtische Versicherung AG
VIP	Very Important Person (Sehr wichtige Person)
VVaG	Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit
VW	Volkswagen
WIIW	Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche

3 Die UNIQA

Einen guten Einstieg in das zu behandelnde Thema bietet die Untersuchung beider Versicherer. Im Folgenden wird auf die Geschichte der UNIQA, sowie die Entwicklung ihrer Rechtsform und ihre Stellung weltweit, eingegangen.

3.1 Geschichte des Unternehmens

Unter Uniqa Insurance Group AG sind die Tochtergesellschaften UNIQA Österreich Versicherungen AG, UNIQA International AG und Raiffeisen Versicherung AG gemeint. Die UNIQA Insurance Group AG ist als Verwaltungs- und Vertriebsorganisation und als Rückversicherer tätig.¹

Die UNIQA ist ein großes Versicherungsunternehmen, welches nach Ost- und Mitteleuropa expandiert.² Sie gilt als führend in diesen Ländern. 1999 entstand die UNIQA durch die Zusammenlegung von einigen Versicherungsunternehmen. Dr. Andreas Brandstetter ist der Vorstandsvorsitzende und CEO.³ Seit 2002 ist er ein Mitglied des Vorstands und seit 2011 Vorsitzender.⁴

Die Lebensversicherung und die Schadens- und Unfallversicherung sind in zwei getrennte Gesellschaften unterteilt.⁵ Von den Prämien des Unternehmens kommen 54% von Schadens- und Unfallversicherungen, 21% von Krankenversicherungen und 25% von Lebensversicherungen.⁶

Die UNIQA besitzt 23.500 Mitarbeiter*innen und 15,5 Millionen Kund*innen (Stand 2020). Die verrechneten Prämien betragen im letzten Jahr 5,565 Millionen Euro. Die UNIQA zählt in Österreich als zweitgrößte Versicherung mit einem Marktanteil von über 21%.⁷

Im Inland und Ausland hat die UNIQA einige Kooperationen und Partnerschaften. Auf weitere wird noch ausführlich im Laufe der Arbeit eingegangen. Im Inland hat die UNIQA Beteiligungen an der Agentia Risiko- und Finanzierungsberatung Gesellschaft m.b.H, der Assistance Beteiligungs-GesmbH, der call us Assistance International GmbH, der UNIQA 5 Star GmbH, der UNIQA Capital Markets GmbH, der UNIQA International AG, der UNIQA IT Services GmbH, der UNIQA Real Estate Finanzierungs GmbH, der UNIQA Real Estate Management GmbH, der Valida Holding AG, der Versicherungsmarkt-Servicegesellschaft m.b.H., der Diakonissen & Wehrle Privatklinik GmbH, der Goldenes Kreuz Privatklinik BetriebsGmbH, den PremiQaMed Ambulatorien, Beteiligungs, Holding, Management Services und Privatkliniken GmbHs, der STRABAG SE, der UNIQA Beteiligungs-Holding GmbH, der UNIQA Erwerb von Beteiligungen

¹ Vgl. Rohrbach (2015), S. 715.

² Vgl. Uniqa Versicherungen AG (2004), S. 1.

³ Vgl. UNIQA Insurance Group – Portrait einer europäischen Versicherungsgruppe (2013), S. 716, 719.

⁴ Vgl. UNIQA Group (2020), S. 12.

⁵ Vgl. Holzer/Stickler (2011), S. 100.

⁶ Vgl. UNIQA Group (2020), S. 0.

⁷ Vgl. UNIQA Group (2020), S. 0.

Gesellschaft m.b.H., der UNIQA Leasing GmbH, der UNIQA Ventures GmbH, der „Hotel am Bahnhof“ Errichtungs GmbH & Co KG, der Design Tower GmbH, der DIANA-BAD Errichtungs- und Betriebs GmbH, der EZL Entwicklung Zone Lassallestraße GmbH & Co. KG, der Hotel Burgenland Betriebs GmbH, der Praterstraße Eins Hotelbetriebs GmbH, der PremiQaMed Immobilien GmbH, der R-FMZ Immobilienholding GmbH, der UNIQA Immobilien-Projektterrictungs GmbH, der UNIQA Linzer Straße 104 GmbH & Co KG, der UNIQA Real Estate GmbH, der UNIQA Real Estate Inlandsholding GmbH, der UNIQA Real Estate Property Holding GmbH und der UNIQA Retail Property GmbH.⁸ Bei der Finance Life Lebensversicherungs AG handelt es sich um eine 50:50 Tochterfirma der UNIQA und der Raiffeisen Versicherung.⁹

1999 wurde die Uniq Insurance Group AG unter UNIQA Versicherungen AG gegründet und 2013 in ihren heutigen Namen unbenannt. Die Geschichte der Versicherungsgesellschaften, aus welchen die UNIQA entstand, gehen jedoch bis ins 19. Jahrhundert zurück.¹⁰ Die UNIQA entstand 1999 aus der „Austria-Collegialität Österreich Versicherung AG“ und der „Bundesländer-Versicherung“. 1997-1999 waren die Versicherungsunternehmen unter der BARC- Versicherungs-Holding aktiv. Diese Unternehmen schlossen sich zusammen, um im Ausland erfolgreich zu sein. Fusionen, Integrationen und Kooperationen wurden eingegangen.¹¹ Sie wollten durch Synergieeffekte führend in Mitteleuropa werden.¹²

3.2 Entwicklung der Rechtsform

Die Austria-Collegialität und die Bundesländer waren zuvor als eigenständige Versicherungen bereits erfolgreich.¹³

Die Austria-Collegialität hat eine Geschichte, die bis ins 19. Jhd. zurückreicht. 1860 wurde in Wien die „k. k. priv. Versicherungsgesellschaft Österreichischer Phönix“ gegründet, welche 1888 in die „k. k. priv. Lebensversicherungs Gesellschaft Österreichischer Phönix“ und die „k. k. priv. Allgemeine Versicherungs Gesellschaft Österreichischer Phönix“ aufgeteilt wurde.¹⁴

⁸ Vgl. UNIQA Group (2020), S. 145-147.

⁹ Vgl. UNIQA Insurance Group – Portrait einer europäischen Versicherungsgruppe (2013), S. 718.

¹⁰ Vgl. UNIQA Insurance Group – Portrait einer europäischen Versicherungsgruppe (2013), S. 719-720.

¹¹ Vgl. Rohrbach (2015), S. 715.

¹² Vgl. UNIQA Insurance Group – Portrait einer europäischen Versicherungsgruppe (2013), S. 721.

¹³ Vgl. Kolm/Rohrbach/Simak (2004), S. 557-563; Vgl. Weninger (2000), S. 843-845.

¹⁴ Vgl. Kolm/Rohrbach/Simak (2004), S. 557.

1888 wurde die „Azienda Österreichische-Französische Lebens- und Renten Versicherungs Aktiengesellschaft“ integriert in die „k. k. priv. Lebensversicherung Gesellschaft Österreichischer Phönix“. Beide Versicherungen gehen auf die „k. k. priv. Azienda Assicuratrice“ zurück, welche 1822 in Triest gegründet wurde.¹⁵

1932 wurde zusätzlich die „Universale, Allgemeine Versicherungsgesellschaft“ in die „k. k. priv. Lebensversicherung Gesellschaft Österreichischer Phönix“ integriert. Diese entstand aus der 1860 in Wien gegründeten „Allgemeine Wechselseitige Kranken- und Lebensversicherungsverein Austria“, welche ihren Bestand 1896 übertrug.¹⁶

1936 wurde aus der Lebensversicherung von Phönix die „ÖVAG-Österreichische Versicherungs Aktiengesellschaft“. In diese wurde auch die „Wechselseitige Brandschaden und Janus Allgemeine Versicherungs Anstalt auf Gegenseitigkeit“ integriert. Diese Versicherung entstand aus der 1839 in Wien gegründeten „Allgemeine Wechselseitige Kapitalien- und Renten Versicherungs Anstalt“, welche 1866 in „Janus, Allgemeine Versicherungsanstalt auf Gegenseitigkeit“ umbenannt wurde und 1923 zur „Wechselseitige Brandschaden und Janus Allgemeine Versicherungs Anstalt auf Gegenseitigkeit“ fusioniert wurde.¹⁷

1959 kaufte der „Austria Versicherungsverein“ die ÖVAG“ und benannte sie in „Austria ÖVAG“ um. Der „Austria Versicherungsverein“ geht auf den 1919 gegründeten 67er Verein „Mittelstands-Krankenverein vom Gelben Kreuz“ zurück, welcher 1921 in den privaten Krankenversicherer „Krankenschutz, Erste allgemeine Krankenversicherungs Anstalt auf Gegenseitigkeit“ umgewandelt wurde. 1938 folgte die Integration in den „Münchener Verein“ und 1946 die Gründung des Nachfolgeinstituts „Austria Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit, vormals Krankenschutz, Erste Allgemeine Krankenversicherungsanstalt“.¹⁸

1991 schloss sich die Austria mit der „Collegialität (Kranken) Versicherung auf Gegenseitigkeit“ zusammen zum „Austria-Collegialität Konzern“. 1899 wurde in Wien die „Krankenunterstützung Collegialität“ gegründet und 1927 aufgeteilt auf „Versicherungskasse für Angestellte Collegialität“ und „Krankenhilfe Collegialität“. 1938 bereits kooperierten die „Krankenhilfe Collegialität“ und die „ÖVAG“, - sie waren beide im „Deutschen Ring“ -, und nach der NS-Zeit wurde die Krankenhilfe zur „Collegialität (Kranken) Versicherung auf Gegenseitigkeit“.¹⁹

¹⁵ Vgl. ebd., S. 557-558.

¹⁶ Vgl. ebd., S. 559.

¹⁷ Vgl. ebd., S. 557, 559.

¹⁸ Vgl. ebd., S. 559, 562.

¹⁹ Vgl. ebd., S. 559, 562.

Mit der „Versicherungsanstalt der österreichischen Bundesländer“ war die Austria-Collegialität 1997 unter dem Dach der BARC Versicherungs-Holding AG verbunden. Die Bundesländer entstand 1922 durch die Integration von „Lebens- und Renten“, welche 1897 gegründet wurde, „Brandschaden“, welche 1900 gegründet wurde, „Hagel“, welche 1900 gegründet wurde, „Vieh“, welche 1899 gegründet wurde, und „Unfall- und Haftpflicht“, welche 1897 gegründet wurde. 1938 erfolgte eine Übertragung auf die „Ostmark Versicherungsaktiengesellschaft“, 1975 der Erwerb der "Salzburger Landesversicherung“ von der Bundesländer und 1993 die Verschränkung der Bundesländer mit der „Raiffeisen-Versicherung“.²⁰

Um unter einer einheitlichen Marke aufzutreten und erkennbar positioniert zu sein kam es zu Umstrukturierungen und 1999 wurde die BARC zu UNIQA unbenannt.²¹

2002 integrierte die UNIQA den AXA Konzern. Die Vorläufer der AXA reichen ebenso ins 19. Jahrhundert zurück. 1866 wurde in Berlin die „Nordstern- Lebens- Versicherungs- Aktiengesellschaft“ gegründet und 1873 wurde eine Zweigniederlassung in Wien gebaut. 1914 kam es zu einer Vereinigung dieser mit der „Preußische Feuer- Versicherungs-Aktiengesellschaft“ von 1865, welche dann zur „Nordstern Allgemeine“ wurde. Nach der Liquidierung 1924, trat die Versicherung 1929 unter „Nordstern Lebensversicherungsbank Aktiengesellschaft“ auf. 1992 verschmolzen die „Colonia Versicherungs AG“ und die Nordstern zur „Nordstern Colonia Versicherungs AG, Österreich“ und 1993 wurde das Unternehmen von der „UAP“ gekauft. Als es 1996 zur Fusion zwischen „AXA“ und „UAP“ kam, wurde die Nordstern Colonia dadurch zu „AXA Österreich“:²²

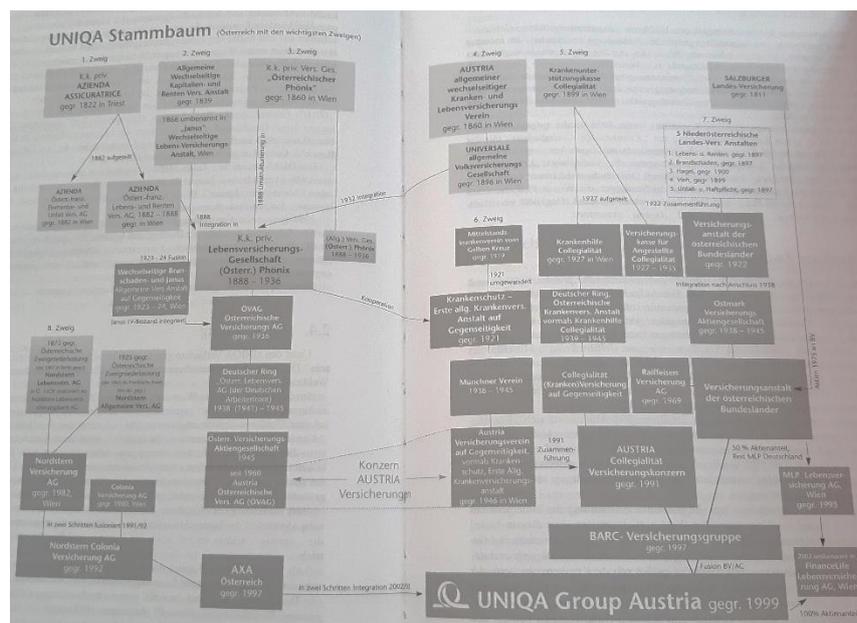


Abb. 1: UNIQA Stammbaum

²⁰ Vgl. ebd., S. 563.

²¹ Vgl. Weninger (2000), S. 850.

²² Vgl. Kolm/Rohrbach/Simak (2004), S. 564.

Durch diese Änderungen im Laufe der Zeit, änderte sich auch einiges an den rechtlichen Bedingungen bezüglich des Gegenseitigkeitsprinzip.

Ein VVaG ist dabei ein Verein, welcher bei der Versicherung der Mitglieder nach dem Grundsatz der Gegenseitigkeit vorgeht.²³ Bedürfnisse sollen befriedigt werden und nicht der Gewinn angestrebt werden.²⁴ Ein VVaG ist mitgliederorientiert und die Versicherungsnehmer*innen sind gleichzeitig auch Vereinsmitglieder. Als die drei Prinzipien der Gegenseitigkeit lassen sich Selbstverantwortung, Selbstverwaltung und Gleichbehandlung feststellen.²⁵

Die Gründungen des Austria allgemeinen wechselseitigen Kranken- und Lebensversicherungsverein und der Krankenunterstützungskasse Collegialität folgte direkt nach der Erlassung des ersten Vereinspatents 1852. Damit man zu Anfangszeiten Mitglied bei der Collegialität werden durfte, gab es gewisse Auflagen, wie beispielsweise den christlichen Glauben oder als Privatbeamt*in tätig zu sein, welche über die Jahre verschwanden. Auch die Austria konnte entscheiden, welche Personen Verträge abschließen konnten.²⁶ Schadensvergütungen wurden zum damaligen Zeitpunkt durch das Umlageverfahren geregelt.²⁷

Wenn man Verträge bei dem Austria allgemeinen wechselseitigen Kranken- und Lebensversicherungsverein oder der Krankenunterstützungskasse Collegialität abschloss, war man, dem Gegenseitigkeitsprinzip entsprechend, zur Zeit der Gründung, automatisch auch Mitglied. Eine gegenseitige Haftung der Mitglieder stand im Vordergrund. Zwischen 1899 und 1937 hatten die Mitglieder Mitspracherecht und damit war der Gegenseitigkeitscharakter der Selbstverwaltung gegeben. Zusätzlich konnte man zu dieser Zeit von einer Gleichbehandlung ausgehen. Bezüglich der Selbstverantwortung waren leichte Änderungen in diesen Jahren durch die Abschaffung der Verwaltungskosten und der Nachschusspflicht, aber insgesamt vertrat die Collegialität das Gegenseitigkeitsprinzip zu dieser Zeit. Ab dem Jahr 1925 war es bei der Collegialität möglich Verträge auch ohne Mitgliedschaft abzuschließen. Auch bei der Austria wurden über die Jahre die Möglichkeit für Nichtmitgliederverträge immer weiter ausgeweitet, was nicht dem Gegenseitigkeitscharakter entsprach.²⁸

Große rechtliche Änderungen traten erst aufgrund des Versicherungsaufsichtsgesetzes 1939 ein, welche das deutsche VAG 1901 einführten und mit welchen die Regelungen von Grund auf ver-

²³ Vgl. Brazda/Csulich/Zeman (2018), S. 49.

²⁴ Vgl. Brazda (2020)², S. 379.

²⁵ Vgl. ebd., S. 381, 391; Vgl. Zeman (2020), S. 646.

²⁶ Vgl. Facol (2018), S. 20-22, 26, 32, 43.

²⁷ Vgl. Brazda/Csulich/Zeman (2018), S. 54.

²⁸ Vgl. Facol (2018), S. 29-33, 42-46.

ändert wurden: VVaGs ersetzen dadurch Versicherungsanstalten als private Unternehmen. Organe wie Vorstand, Aufsichtsrat und oberste Vertretung waren verpflichtet, um die Versicherungsnehmer*innen besser zu vertreten. Durch Sondergenehmigungen blieb für gewisse Versicherungen das Vereinspatent 1852 aufrecht.²⁹

Eine entscheidende Änderung für die Rechtsform war das VAG 1978, da durch dieses eine Umwandlung von Gegenseitigkeitsvereinen in Aktiengesellschaften möglich war.³⁰ Durch das VAG erfuhr das Gegenseitigkeitsprinzip jedoch einen Rückschritt, da Aktiengesellschaften kapitalorientiert und nicht mitgliederorientiert handeln.³¹ Durch eine Umwandlung verschwinden Mitgliedschaftsverhältnisse und Vermögensansprüche.³²

Die VAG Novelle 1991 erlaubte den VVaGs sich in AGs einzubringen, ohne einer Auflösung des Versicherungsvereins. Es gab sodann die Möglichkeit entweder den ganzen Versicherungsbetrieb oder Teilbereiche in eine oder mehrere AGs einzubringen. Der schon bestehende Versicherungsverein wird hierbei in einen Vermögensverwaltungsverein umgewandelt.³³

Aufgrund der VAG Novelle 1991 brachten der Austria VVaG und der Collegialität VVaG ihr operatives Versicherungsgeschäft in eine AG ein, welche Austria-Collegialität hieß.³⁴ Der Austria VVaG und der Collegialität VVaG existierten von da an als Vermögensverwaltungsvereine. Dadurch wurde auch die Gleichbehandlung bei beiden Versicherern stark eingeschränkt. Von einer Selbstverantwortung und einer Selbstverwaltung kann man im Zuge dieser Änderung nicht mehr sprechen.³⁵

2005 konnte man aufgrund einer VAG Novelle die Vermögensverwaltungsvereine in Privatstiftungen umwandeln.³⁶ Gleich im selben Jahr beschloss der Austria Vermögensverwaltungsverein dies zu machen.³⁷ Bis 2012 war die Collegialität noch offiziell als Vermögensverwaltungsverein tätig und wurde dann auch zu einer Privatstiftung. Vermögensverwaltungsvereine und Privatstiftungen bieten keine Versicherungen an, sondern halten nur Anteile an der AG.³⁸ Durch die Änderung in eine Privatstiftung ging auch die Mitgliedervertretung verloren.³⁹

²⁹ Vgl. Brazda/Csulich/Zeman (2018), S. 62-63; Vgl. Facol (2018), S. 37.

³⁰ Vgl. Brazda/Csulich/Zeman (2018), S. 65; Vgl. Zeman (2020), S. 627.

³¹ Vgl. Facol (2018), S. 38.

³² Vgl. Brazda/Csulich/Zeman (2018), S. 67.

³³ Vgl. Brazda/Csulich/Zeman (2018), S. 69; Vgl. Facol (2018), S. 56; Vgl. Zeman (2020), S. 613.

³⁴ Vgl. Brazda/Csulich/Zeman (2018), S. 70; Vgl. Facol (2018), S. 41.

³⁵ Vgl. Facol (2018), S. 62, 68-70.

³⁶ Vgl. Brazda/Csulich/Zeman (2018), S. 71; Vgl. Facol (2018), S. 102; Vgl. Zeman (2020), S. 613.

³⁷ Vgl. Brazda/Csulich/Zeman (2018), S. 71; Vgl. Zeman (2020), S. 619.

³⁸ Vgl. Facol (2018), S. 88; Vgl. Zeman (2020), S. 619.

³⁹ Vgl. Brazda/Csulich/Zeman (2018), S. 71; Vgl. Facol (2018), S. 93; Vgl. Zeman (2020), S. 656.

Ab diesem Moment kann man von keinem Gegenseitigkeitsprinzip bei der Austria und der Collegialität mehr sprechen und die UNIQA kehrte sich von der Gegenseitigkeit ab.⁴⁰ Ein ehemaliges Vorstandsmitglied der Collegialität betont die Umwandlung in eine Privatstiftung als sehr kritisch aus Mitgliedersicht.⁴¹

3.3 Vertretung weltweit

Die UNIQA trieb seit 2001 ihre Expansion voran und ist mittlerweile in Zentral-, Südost-, Ost- und Westeuropa gut vertreten (Tab. 1).

<i>Zentraleuropa</i>	<i>Südosteuropa</i>	<i>Osteuropa</i>	<i>Westeuropa</i>
<i>Österreich</i>	<i>Albanien</i>	<i>Rumänien</i>	<i>Liechtenstein</i>
<i>Polen</i>	<i>Bosnien und Herzegowina</i>	<i>Russland</i>	<i>Schweiz</i>
<i>Slowakei</i>	<i>Bulgarien</i>	<i>Ukraine</i>	
<i>Tschechische Republik</i>	<i>Kosovo</i>		
<i>Ungarn</i>	<i>Kroatien</i>		
	<i>Montenegro</i>		
	<i>Nordmazedonien</i>		
	<i>Serbien</i>		

Tab. 1: Vertretung der UNIQA am europäischen Markt (Eigene Darstellung)

Das Unternehmen startete die Expansion 2000 mit Italien. 2001 folgte Polen und die Umbenennung von schon im Besitz befindlichen Gesellschaften in der Slowakei, Kroatien und Tschechien. 2002 trat die UNIQA das erste Mal in Ungarn ein und 2003 in Liechtenstein und der Schweiz. 2005 wurde nach Rumänien, Bulgarien und Bosnien und Herzegowina erweitert, 2006 nach Serbien und die Ukraine und 2007 nach Albanien, in den Kosovo und Nordmazedonien. In Montenegro trat die UNIQA 2008 ein und in Russland 2009.⁴²

⁴⁰ Vgl. Brazda/Csulich/Zeman (2018), S. 74; Vgl. Facol (2018), S. 102.

⁴¹ Vgl. Zeman (2020), S. 636.

⁴² Vgl. UNIQA Group (2020), S. 9, Vgl. UNIQA Group¹ (2021), S. 1, Vgl. UNIQA Re (2021), S. 1.

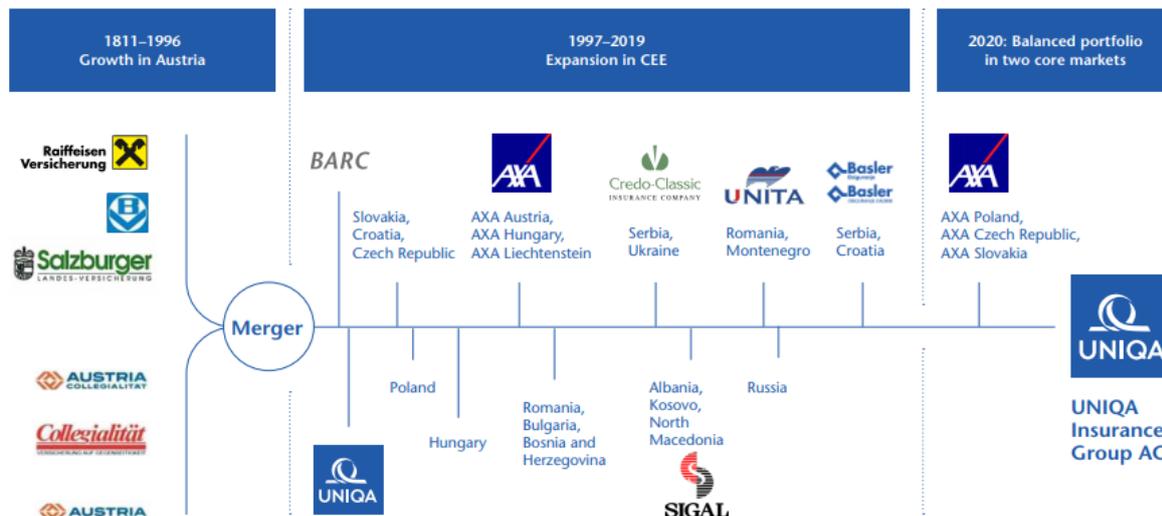


Abb. 2: Expansionsschritte

In der CEE Region hält die UNIQA einige gute Marktpositionen. In Albanien und der Ukraine ist die UNIQA aktuell die Nummer Eins. Im Kosovo und Montenegro liegt sie auf Platz 2, in Nordmazedonien, in Bosnien und Herzegowina und der Slowakei auf Platz 4. Es folgen Tschechien mit einer Marktposition 5, Serbien mit 6, Kroatien mit 7 und Ungarn mit 8. Jeweils auf Marktposition 10 sind Rumänien und Polen, auf 11 Bulgarien und auf 13 Russland.⁴³

In Österreich beträgt der Marktanteil 21% und die UNIQA ist damit an zweiter Stelle der Versicherungsunternehmen. In der CEE-Region befindet sich die UNIQA aktuell auf Platz 5.⁴⁴

65% aller Kund*innen, 30% der Prämien und 25% der Erträge kommen aus der CEE-Region.⁴⁵

Die abgegrenzten Prämien pro Land sind in Abbildung 3 ersichtlich.

⁴³ Vgl. UNIQA Group⁴ (2021), S. 1.

⁴⁴ Vgl. UNIQA Group (2020), S. 10, 157.

⁴⁵ Vgl. UNIQA Group³ (2021), S. 1.

Abgegrenzte Prämien (im Eigenbehalt)		
Angaben in Tausend Euro	1-12/2020	1-12/2019
Polen	264.324	167.831
Slowakei	89.735	89.432
Tschechien	246.685	183.097
Ungarn	73.985	75.540
Zentraleuropa (CE)	674.728	515.901
Rumänien	53.743	55.246
Ukraine	84.936	90.442
Osteuropa (EE)	138.679	145.688
Russland	70.253	87.098
Russland (RU)	70.253	87.098
Albanien	31.367	34.400
Bosnien und Herzegowina	27.670	28.895
Bulgarien	37.058	46.499
Kosovo	11.541	11.693
Kroatien	49.241	49.240
Montenegro	10.241	10.830
Nordmazedonien	14.360	13.647
Serbien	37.036	39.470
Südosteuropa (SEE)	218.515	234.673
Liechtenstein	1.206	1.189
Schweiz	0	0
Westeuropa (WE)	1.206	1.189
Österreich	0	0
Verwaltung	0	0
UNIQA International	1.103.382	984.549
davon:		
Ergebnis vor Steuern Versicherungen		
Wertminderung Firmenwert		

Abb. 3: Abgegrenzte Prämien

4 Die VIG

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel, wird nun im Folgenden eine derartige Erläuterung für die VIG gegeben. Die Geschichte der VIG, sowie die Entwicklung ihrer Rechtsform und ihre Stellung weltweit, wird beschrieben.

4.1 Geschichte des Unternehmens

Die VIG expandiert seit 1990 und war somit einer der ersten Versicherungen im osteuropäischen Markt. Mehr als 2.500 Mitarbeiter*innen besitzt die VIG und 22 Millionen Kund*innen haben Verträge bei dem Unternehmen.⁴⁶ Die Expansion wurde von Dkfm. Dr. Siegfried Sellitsch und ab 2001 von Dr. Günter Geyer vorangetrieben.⁴⁷

Lebensversicherung, sowie Schadens- und Unfallversicherung werden bei der VIG in einer vereinten Gesellschaft angeboten.⁴⁸

1938 wurde die damalige Wiener Städtische durch eine Fusion zwischen der „Wechselseitige, k. u. k private Brandschadensversicherungsanstalt“, der „Janus, Allgemeine Versicherungsanstalt auf Gegenseitigkeit“, und der „Städtischen Versicherungsanstalt“ gegründet.⁴⁹ Zur VIG gehören die

⁴⁶ Vgl. Haas (2020), S. 1, Vgl. Vienna Insurance Group² (2021), S.1.

⁴⁷ Vgl. Unger (2004), S. 514.

⁴⁸ Vgl. Holzer/Stickler (2011), S. 100.

⁴⁹ Vgl. Unger (2004), S. 508.

WIENER STÄDTISCHE Versicherung AG Vienna Insurance Group und die DONAU Versicherung AG Vienna Insurance Group.⁵⁰ Die Vorstandsvorsitzende ist Prof. Elisabeth Stadler. Bis 2016 war sie bei der Donau Versicherung als Generaldirektorin tätig und seit 2016 ist sie als Vorsitzende der VIG tätig.⁵¹ Die Prämien der VIG erwirtschaften sich 34,2% aus der Lebensversicherung, 6,7% aus der Krankenversicherung, 27,6% aus der Kfz-Versicherung und 31,5% aus sonstigen Sachversicherungen.⁵² 10,4 Milliarden machen aktuell die verrechneten Prämien aus.⁵³ Die VIG zählt mit ihrem Marktanteil von 23,8% in Österreich als das führende Versicherungsunternehmen.⁵⁴

Beteiligungen hat die VIG an diversen Unternehmen in Österreich. Vollkonsolidierte Unternehmen sind die "Grüner Baum" Errichtungs- und Verwaltungsges.m.b.H, die Anif-Residenz GmbH & Co KG, die arithmetica Consulting GmbH, die ATBIH GmbH, die Businesspark Brunn Entwicklungs GmbH, die Camelot Informatik und Consulting Gesellschaft m.b.H., CENTER Hotelbetriebs GmbH, die Central Point Insurance IT-Solutions GmbH, die DBLV Immobesitz GmbH, die DBLV Immobesitz GmbH & Co KG, die Deutschmeisterplatz 2 Objektverwaltung GmbH, die Donau Brokerline Versicherungs-Service GmbH, die DONAU Versicherung AG Vienna Insurance Group, die DVIB alpha GmbH, die DVIB GmbH, die DV Immoholding GmbH, die DV Immoholding GmbH, die ELVP Beteiligungen GmbH, die Floridsdorf am Spitz 4 Immobilienverwertungs GmbH, die Gesundheitspark Wien-Oberlaa Gesellschaft m.b.H., die Kaiserstraße 113 GmbH, die LD Vermögensverwaltung GmbH, die LVP Holding GmbH, die MAP-WSV Beteiligungen GmbH, die MC EINS Investment GmbH, die MH 54 Immobilienanlage GmbH, die Nußdorfer Straße 90-92 Projektentwicklung GmbH & Co KG, die Palais Hansen Immobilienentwicklung GmbH, die PFG Holding GmbH, die PFG Liegenschaftsbewirtschaftungs GmbH & Co KG, die Porzellangasse 4 Liegenschaftsverwaltung GmbH & Co KG, die PROGRESS Beteiligungsges.m.b.H., die Projektbau GesmbH, die Projektbau Holding GmbH, die Rathstraße 8 Liegenschaftsverwertungs GmbH, die Schulring 21 Bürohaus Errichtungs- und Vermietungs GmbH & Co KG, die Senioren Residenz Fultererpark Errichtungs- und Verwaltungs GmbH, die Senioren Residenz Veldidenapark Errichtungs- und Verwaltungs GmbH, die SVZ GmbH, die SVZD GmbH, die SVZI GmbH, die T 125 GmbH, die TECHBASE Science Park Vienna GmbH, die twinformatics GmbH, die Untere Donaulände 40 GmbH & Co KG, die VIG-AT Beteiligungen GmbH, die VIG-CZ Real Estate GmbH, die VITEC Vienna Information Technology Consulting

⁵⁰ Vgl. Vienna Insurance Group⁷ (2021), S. 1.

⁵¹ Vgl. Vienna Insurance Group⁶ (2021), S. 1.

⁵² Vgl. Vienna Insurance Group (2020), S. 9.

⁵³ Vgl. Vienna Insurance Group² (2021), S.1.

⁵⁴ Vgl. Vienna Insurance Group (2020), S. 39.

GmbH, die WGPV Holding GmbH, die WIBG Holding GmbH & Co KG, die WIBG Projektentwicklungs GmbH & Co KG, die WIENER STÄDTISCHE VERSICHERUNG AG Vienna Insurance Group, die WIENER VEREIN BESTATTUNGS- UND VERSICHERUNGSSERVICEGESELLSCHAFT M.B.H., die WILA GmbH, die WINO GmbH, die WNH Liegenschaftsbesitz GmbH, die WSBV Beteiligungsverwaltung GmbH & Co KG, die WSV Beta Immo Holding GmbH, die WSWA Liegenschaftsbesitz GmbH, die WSVB Liegenschaftsbesitz GmbH, die WSVC Liegenschaftsbesitz GmbH, die WSV Immo Holding GmbH, die WSV Triesterstraße 91 Besitz GmbH & Co KG, die WSV Vermögensverwaltung GmbH und die WWG Beteiligungen GmbH.⁵⁵

Durch eine Fusion 1938 zwischen der „Wechselseitige, k. u. k private Brandschadensversicherungsanstalt“, welche 1824 gegründet wurde, der „Janus, Allgemeine Versicherungsanstalt auf Gegenseitigkeit“, welche 1839 gegründet wurde, und der „Städtischen Versicherungsanstalt“, welche 1898 gegründet wurde, entstand die Wiener Städtische.⁵⁶ Nach einer kompletten Zerstörung wurde die Versicherung unter dem Namen „Wiener Städtische Wechselseitige Versicherungsanstalt“ 1947 wieder aufgebaut.⁵⁷ 1992 wurde der Versicherungsbestand der Versicherung auf Gegenseitigkeit „Wiener Städtische Wechselseitige“ in die „Wiener Städtische Allgemeine Versicherung Aktiengesellschaft“ eingebracht.⁵⁸

2006 wurde der Name „Vienna Insurance Group“ als Dachmarke eingeführt. Der Name wurde in „WIENER STÄDTISCHE Versicherung AG Vienna Insurance Group“ geändert. 2008 folgte dann noch eine Namensänderung auf „Vienna Insurance Group“ und 2009 auf „VIENNA INSURANCE GROUP Wiener Städtische Versicherung AG“.⁵⁹

4.2 Entwicklung der Rechtsform

Die „Wechselseitige, k. u. k. priv. Brandschadenversicherung“ geht bereits auf das Jahr 1824 zurück und die Janus auf die 1839 gegründete „Allgemeine wechselseitige Kapitalien- und Rentenversicherungsanstalt“. 1898 wurde die „Städtische Kaiser Franz Joseph-Jubiläums-Lebens- und Rentenversicherungs-Anstalt“ gegründet und 1919 erfolgte die Umbenennung in „Gemeinde Wien-Städtische Versicherungsanstalt“.⁶⁰

⁵⁵ Vgl. Vienna Insurance Group (2020), S. 178-180.

⁵⁶ Vgl. Unger (2004), S. 508.

⁵⁷ Vgl. Domforth (2011), S. 26; Vgl. Holzer/Stickler (2011), S. 84.

⁵⁸ Vgl. Unger (2004), S. 512.

⁵⁹ Vgl. Maurer (2010), S. 64-65.

⁶⁰ Vgl. Holzer/Stickler (2011), S. 84; Vgl. Kolm/Rohrbach/Simak (2004), S. 558.

Durch die Einbringung des Versicherungsbestand der Versicherung auf Gegenseitigkeit „Wiener Städtische Wechselseitige Versicherungsanstalt“ in eine Aktiengesellschaft, war die Wiener Städtische Wechselseitige von da an ein Eigentümerverein, die „Wiener Städtische Versicherungsverein - Vermögensverwaltung- Vienna Insurance Group“.⁶¹

Nachdem im Kapitel 3.2 schon genauer auf die Änderungen aus rechtlicher Sicht und ihre Bedeutungen eingegangen wurde, wird im Folgenden nur noch auf die Reaktionen der VIG auf die rechtlichen Rahmenbedingungen eingegangen.

Die „Städtische Kaiser Franz Joseph-Jubiläums-Lebens- und Rentenversicherungs-Anstalt“ galt eigentlich als Gegenseitigkeitsverein, da die Versicherungsnehmer*innen auch gleichzeitig Mitglieder waren. Selbstverantwortung war daher gegeben. Bezüglich der Gleichbehandlung war nichts in der Satzung vermerkt und da die Gemeinde Wien viel Einfluss hatte, war die Selbstverwaltung nicht wirklich gewährt.⁶²

Als es zur Fusionierung zwischen der „Wechselseitige, k. u. k private Brandschadensversicherungsanstalt“, der „Janus, Allgemeine Versicherungsanstalt auf Gegenseitigkeit“, und der „Städtischen Versicherungsanstalt“ kam, wurde die Satzung insofern geändert, dass eine Mitgliedervertretung eingeführt wurde. Trotzdem hatte die Stadt Wien durch den Bürgermeister im Aufsichtsrat noch viel Einfluss. Zusätzlich war es möglich einen Vertrag ohne Mitgliedschaft abzuschließen.⁶³

Auch nach der Rekonstruktion aufgrund des zweiten Weltkrieges gab es keine Loslösung von der Stadt Wien. Die Mitgliedervertretung bekam aber eine größere Rolle und Gleichbehandlung, sowie Selbstverwaltung waren gegeben.⁶⁴

Das VAG 1978 hatte keine großen Auswirkungen. Im Gegensatz dazu reagierte die Versicherung auf die Novelle 1991 mit einer Einbringung in eine AG im Jahr 1992. Der Versicherungsbetrieb wurde in die „Wiener Städtische Allgemeine Versicherung AG“ eingebracht.⁶⁵ Das brachte viele Veränderungen mit sich. Die Mitglieder hatten auf die Wiener Städtische Allgemeine Versicherung AG keinen direkten Einfluss mehr, also kann von keiner Selbstverwaltung gesprochen werden. Auch Selbstverantwortung und Gleichbehandlung waren nicht mehr wirklich gegeben.⁶⁶

4.3 Vertretung weltweit

Wie bereits erwähnt war die VIG bereits 1990 im Osteuropa Markt und heute ist sie in Zentral-, Südost-, Ost-, West- und Nordeuropa gut vertreten (Tab. 2).

⁶¹ Vgl. Unger (2004), S. 512.

⁶² Vgl. Colak (2018), S. 20, 23, 27-28.

⁶³ Vgl. ebd., S. 37-38, 42-43.

⁶⁴ Vgl. ebd., S. 45, 48-49.

⁶⁵ Vgl. Brazda/Csulich/Zeman (2018), S. 70; Vgl. Colak (2018), S. 54-56; Vgl. Zeman (2020), S. 632.

⁶⁶ Vgl. Colak (2018), S. 59, 65-66.

<i>Zentraleuropa</i>	<i>Südosteuropa</i>	<i>Osteuropa</i>	<i>Westeuropa</i>	<i>Nordeuropa</i>
<i>Deutschland</i>	<i>Albanien</i>	<i>Rumänien</i>	<i>Frankreich</i>	<i>Dänemark</i>
<i>Estland</i>	<i>Bosnien und Herze-</i>	<i>Ukraine</i>	<i>Italien</i>	<i>Norwegen</i>
<i>Lettland</i>	<i>gowina</i>	<i>Weißrussland</i>	<i>Liechtenstein</i>	<i>Schweden</i>
<i>Litauen</i>	<i>Bulgarien</i>			
<i>Österreich</i>	<i>Kosovo</i>			
<i>Polen</i>	<i>Kroatien</i>			
<i>Slowakei</i>	<i>Moldawien</i>			
<i>Slowenien</i>	<i>Montenegro</i>			
<i>Tschechische Repub-</i>	<i>Nordmazedonien</i>			
<i>lik</i>	<i>Serbien</i>			
<i>Ungarn</i>	<i>Türkei</i>			

Tab. 2: Vertretung der VIG am europäischen Markt (Eigene Darstellung)

Die Expansion des Unternehmens begann 1990 mit Deutschland, der Slowakei und der Tschechischen Republik, 1996 folgte Ungarn, 1998 Polen und 1999 Liechtenstein, Kroatien und Italien. 2001 trat die VIG in Rumänien ein und 2002 in Bulgarien und Weißrussland. Es folgten 2003 Serbien, 2004 Slowenien und die Ukraine, 2005 Georgien, 2006 Russland, 2007 die Türkei, Albanien, Kosovo und Nordmazedonien und 2008 Estland, Lettland und Litauen. Danach wurde der Markt 2010 ausgeweitet auf Montenegro, 2011 auf Bosnien und Herzegowina, 2014 auf die Moldau, 2018 auf Frankreich und 2019 auf Norwegen, Schweden und Dänemark.⁶⁷

In Österreich vertritt die VIG den ersten Platz der Marktpositionen und ist daher das führende Versicherungsunternehmen.⁶⁸ In der CEE-Region hat die VIG Stand 2020 einen Marktanteil von 18%. Das Unternehmen zählt dabei entweder als Marktführer oder ist im Ranking unter den Top 5.⁶⁹ Die aktuellen Marktpositionen in der CEE-Region sind in Abb. 4 ersichtlich.

⁶⁷ Vgl. Haas (2020), S. 1, Vgl. Vienna Insurance Group⁴ (2021) S. 2006/08/17.

⁶⁸ Vgl. Vienna Insurance Group (2021)², S. 1.

⁶⁹ Vgl. Haas (2020), S. 1.

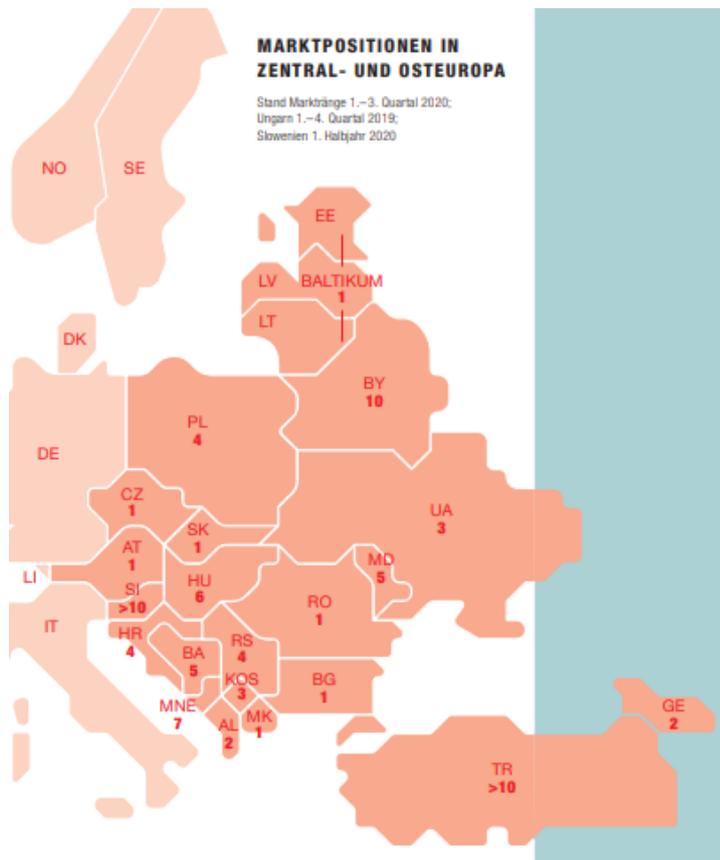


Abb. 4: Marktpositionen der VIG in der CEE-Region

Die VIG ist sowohl oft die Nummer 1 im Gesamten als auch im Lebens- und Nichtlebensversicherungs-Bereich.⁷⁰ Mehr als die Hälfte der Prämien kommt aus der CEE-Region.⁷¹

Bei den abgegrenzten Prämien verzeichnet die VIG in der Tschechische Republik 1.295.519T€, in der Slowakei 597.269T€, in Polen 926.588T€, in Rumänien 375.929T€, im Baltikum 393.316T€, in Ungarn 223.551T€, in Bulgarien 145.333T€, in der Türkei und Georgien 13.001T€ und im sonstige CEE-Raum 318.551T€.⁷²

5 Der Einstieg im osteuropäischen Versicherungsmarkt

Essenziell für die Untersuchung der Expansion nach Osteuropa, ist es, meiner Meinung nach, den osteuropäischen Versicherungsmarkt an sich genauer zu erläutern. Hierzu wird zuerst auf die geschichtlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen im Zuge der Ostöffnung eingegangen und welche Auswirkungen diese auf Österreich hatten. Im Anschluss wird diskutiert, welche Motive hinter einer Expansion nach Osteuropa steckten. Im Speziellen werden die Gründe angesprochen, warum die VIG und die UNIQA sich entschlossen, in die CEE-Region zu expandieren.

⁷⁰ Vgl. Vienna Insurance Group¹ (2021), S. 1.

⁷¹ Vgl. Vienna Insurance Group⁵ (2019), S. 6.

⁷² Vgl. Vienna Insurance Group (2020), S. 105-106.

5.1 Ostöffnung und Auswirkungen auf Österreich

Der Fall des „Eisernen Vorhangs“ war eine Wende für den Osten, sowie auch für den Westen. Im Jahr 1989 fiel die Mauer und eröffnete einen neuen Weg in Richtung Demokratie und der Achtung von Menschenrechten.⁷³ Von diesem Zeitpunkt an gehörten Planwirtschaft und Kommunismus der Vergangenheit an. Neue Handlungsmöglichkeiten waren gegeben und österreichische Unternehmen erkannten eine Chance.⁷⁴

Im Jahr 1990 war Deutschland wiedervereinigt, im Jahr darauf zerfiel die UdSSR und der Warschauer Pakt wurde aufgelöst. 1993 wurden die CEE-Länder offiziell eingeladen der EU beizutreten, wenn sie die Kopenhagener Kriterien umsetzten.⁷⁵ Die meisten der Länder hatten das Ziel sich in die EU einzugliedern und daher war eine Mitgliedschaft der Hauptmotivator zur Umsetzung von Reformen. Für die österreichische Außenpolitik war diese Integration von Anfang an eine Priorität.⁷⁶

Das BIP und die Versicherungsprämien in der CEE Region wuchsen.⁷⁷ Unternehmen aus Österreich sind wesentlich beteiligt an diesen Erfolgen der CEE-Region und die CEE-Region bot Österreich einen neuen wichtigen Markt. Ein bedeutender Teil der Exporte ging fortan nach Osteuropa und ließ das BIP wachsen.⁷⁸ Nicht nur der Handel wurde ausgeweitet, sondern österreichische Unternehmen expandierten zudem durch Direktinvestitionen. Vor allem Industriefirmen und Banken weiteten ihren Markt nach Osteuropa aus.⁷⁹ Zu Beginn wurde das größte Interesse österreichischer Unternehmen auf Ungarn gelegt.⁸⁰ Auch österreichische Versicherer begannen in die CESEE-Region zu expandieren. Die VIG, die UNIQA, die Europäische Reiseversicherung AG, die GRAWE, die Victoria, die Merkur, die Wüstenrot und die ARAG sind in den osteuropäischen Ländern vertreten. Die VIG und die UNIQA sind am stärksten vertreten.⁸¹ Österreich profitierte maßgeblich von der Ostöffnung und der anschließend EU-Erweiterung zum Beispiel durch mehr Wirtschaftswachstum und Beschäftigung.⁸²

Durch die österreichischen Unternehmen wurde aber genauso in Osteuropa die Internationalisierung, der Wohlstand und das Wachstum zusätzlich angetrieben. Außerdem wurden aufgrund der

⁷³ Vgl. Winkler (2010), S. 26-27.

⁷⁴ Vgl. Breuss (2010), S. 115.

⁷⁵ Vgl. Breuss (2010), S. 115-117.

⁷⁶ Vgl. Winkler (2010), S. 28-34.

⁷⁷ Vgl. Ertl (2017), S. 323.

⁷⁸ Vgl. Stepic (2010), S. 41-42.

⁷⁹ Vgl. Breuss (2010), S. 125-128, 140.

⁸⁰ Vgl. Sieber (2006), S. 616.

⁸¹ Vgl. Holzer/Stickler (2011), S. 94-95.

⁸² Vgl. Breuss (2010), S. 120-123, 130.

Ostöffnung neue Arbeitsplätze geschaffen.⁸³ Nicht nur große Betriebe haben ein Potenzial rechtzeitig erkannt, sondern auch österreichische Klein- und Mittelunternehmen.⁸⁴

Ferner hatte die Ostöffnung auch andere Folgen, wie beispielsweise eine steigende Migration,⁸⁵ um die es in dieser Arbeit jedoch nicht gehen soll.

5.2 Chancen im osteuropäischen Markt

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel angesprochen erkannten viele Unternehmen eine Chance in der Expansion. Diese Kapitel wiederum soll sich mit den Motiven einer solchen Expansion beschäftigen und welche Chancen konkret Versicherungsunternehmen im osteuropäischen Markt sahen.

Laut Ertl ist das Interesse an der CEE Region begründet auf: “the firm belief in economic convergence and the corresponding catch-up in insurance business.”⁸⁶ Durch eine Studie untersuchte er weiter, dass das wachsende BIP und der verbesserte Wohlstand signifikant den Versicherungsmarkt beeinflussten. Ebenso fördern politische Faktoren die Versicherungsentwicklung.⁸⁷

Die Österreichische Nationalbank stellte fest, dass FDIs in Osteuropa am rentabelsten im Vergleich zu anderen Ländern waren.⁸⁸ Holzer und Stickler erklärten ebenso, dass die CEE-Region als sehr ertragreich für österreichische Versicherer seit dem Zusammenschluss gilt. Man kann davon ausgehen, dass durch den gestiegenen Wohlstand, der vermehrten wirtschaftlichen Aktivität und der fortschreitenden Arbeitsteilung auch die Nachfrage an Versicherungen zunimmt.⁸⁹ Zusätzlich ist der Bedarf an einer Privatvorsorge groß, da nur wenig staatliche Pension angeboten wird. Durch steigendes künftiges Einkommen wird die Nachfrage obendrein wachsen.⁹⁰ Stepic erklärte, dass viele Bürger*innen ihren Lebensstandard verbessern wollten und die Nachfrage auch zukünftig bleiben wird.⁹¹ Die CEE-Region hatte zur Zeit der Ostöffnung eine geringe Versicherungsdichte und Versicherungsdurchdringung, dadurch ergaben sich freie Marktanteile und hohe Erträge.⁹²

⁸³ Vgl. Stepic (2010), S. 43.

⁸⁴ Vgl. Landesmann (2010), S. 169; Vgl. Stankovsky (1999), S. 113.

⁸⁵ Vgl. Fassmann (2010), S. 225.

⁸⁶ Ertl (2017), S. 323.

⁸⁷ Vgl. Ertl (2017), S. 330-332.

⁸⁸ Vgl. Breuss (2010), S. 129.

⁸⁹ Vgl. Holzer/Stickler (2011), S. 90-93.

⁹⁰ Vgl. Bergsmann (2004), S. 491.

⁹¹ Vgl. Stepic (2010), S. 45.

⁹² Vgl. Bergsmann (2004), S. 491.

Zudem erkennt man anhand der Finanzkrise von 2008, dass der Markt stabil und krisenfest ist, laut Holzer und Stickler.⁹³ In dieser Zeit blieben die österreichischen Unternehmen trotzdem in Osteuropa, da sie an das Potenzial glaubten.⁹⁴ Obendrein halfen die hohen Gewinne den Rückschlag der Krise zu überbrücken.⁹⁵

Die CEE-Region hat, laut Stepic, enormes Wachstumspotenzial und viele Unternehmen konnten von der Ostöffnung profitieren, weil sie diese Chance schnell erkannt haben. First Mover Strategien boten viele Vorteile.⁹⁶ Auch Breuss bestätigte, dass der Einstieg in die Länder, durch die wenige Konkurrenz erleichtert wurde.⁹⁷ Viele österreichische Unternehmen betraten sehr früh den neuen Markt und Österreich konnte sich dadurch eine optimale Position erarbeiten.⁹⁸ Auch der Informationsvorsprung durch traditionelle Beziehungen und die räumliche Nähe waren für Österreich zum Vorteil.⁹⁹

Die VIG und die UNIQA erkannten das Potenzial sehr rasch und expandierten seit der Ostöffnung, zuerst durch die Gründung neuer Versicherungsgesellschaften und später durch Akquisition.¹⁰⁰ Bei beiden Versicherern führten die Expansionen zu großem Gewinn- und Prämienwachstum.¹⁰¹ 1990 expandierte die VIG nach Tschechien und war somit die erste westliche Versicherung in der CEE-Region.¹⁰² Aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung und den Wachstumschancen wurde ein Potenzial für den Versicherungsausbau gesehen. Herauszuheben ist, dass die VIG diese Entwicklungen langfristig sieht. Die Nachfrage war vorhanden, da die Versicherungsdichte unter jener von Westeuropa lag. Wegen dem neugewonnenen Wohlstand kam zuerst ein Wunsch nach Mobilität bei den Einwohner*innen auf. Die VIG sah darin die Möglichkeit Versicherungsservices anzubieten. Zusätzlich zur Kfz-Versicherung waren die ersten angebotenen Versicherungen die Haushalt- und Eigenheimversicherung. Später – durch steigenden Wohlstand – wurde dann auch die Nachfrage nach Lebensversicherungen größer.¹⁰³

Stadler sagte bezüglich des Wachstumspotenzials: „In Österreich werden pro Person rund 2.000 Euro im Jahr für Versicherungen ausgegeben, in den EU-15 Ländern sind es sogar fast 3.000 Euro. Die Ausgaben für Versicherungen pro Kopf betragen in CEE im Schnitt ein Zehntel von jenen in

⁹³ Vgl. Holzer/Stickler (2011), S. 98.

⁹⁴ Vgl. Breuss (2010), S. 152.

⁹⁵ Vgl. Wolfmayr (2010), S. 165.

⁹⁶ Vgl. Landesmann (2010), S. 170; Vgl. Stepic (2010), S. 41-44.

⁹⁷ Vgl. Breuss (2010), S. 147.

⁹⁸ Vgl. Stankovsky (1999), S. 117.

⁹⁹ Vgl. Sieber (2006), S. 618-619.

¹⁰⁰ Vgl. Holzer/Stickler (2011), S. 100.

¹⁰¹ Vgl. Austrian insurers see CEE growth (2013), S. 1.

¹⁰² Vgl. Maurer (2010), S. 64.

¹⁰³ Vgl. Lehel (2010), S. 47-49; Vgl. Vienna Insurance Group¹ (2021), S. 1; Vgl. Vienna Insurance Group³ (2021), S. 1; Vgl. VIG lässt sich Expansion in den Osten 830 Millionen Euro kosten (2020), S. 1.

Österreich. Wir haben eine Bandbreite von rund 600 Euro im Jahr in der Tschechischen Republik bis rund 40 Euro im Jahr in der Ukraine“¹⁰⁴

Auch für die Lebensversicherung bietet der CEE Markt gute Chance, da, wie bereits erwähnt, staatliche Pensionssysteme weniger absichern als westeuropäische. Wenn der Wohlstand zukünftig weiter steigt, kann von einer langfristigen Entwicklung im Lebensversicherungsmarkt ausgegangen werden. Auch die staatliche Gesundheitsvorsorge ist nicht so gut ausgebaut wie jene in Westeuropa und bietet daher einen großen Markt für private Krankenvorsorge.¹⁰⁵ Auch durch spätere Konkurrenz, wäre viel Erfolg garantiert gewesen.¹⁰⁶

Die VIG hat zudem klare Punkte formuliert, welche sie voraussetzt, um in einen Markt einzutreten. Die Region muss garantieren, zur Kultur zu passen, großes Wachstumspotenzial aufzuweisen, Zugang zu Vertriebskanälen und Managementkapazitäten zu haben, eine befriedigende aktuelle Performance und/oder gute Zukunftsaussichten zu haben, sowie ein ausgewogenes Risiko und Privat-kund*innenorientierung. Dafür war der osteuropäische Markt passend.¹⁰⁷ Man dachte zudem, der österreichische Markt wäre ausgeschöpft.¹⁰⁸ Dr. Brandstetter bezeichnet die Länder als „historische Heimmärkte“, aufgrund alter Verbindungen.¹⁰⁹ Die VIG hatte schon vor der Ostöffnung Kontakte und die Kund*innen sollten in die CEE-Region begleitet werden, ansonsten wäre eine Gefährdung durch Konkurrenz dagewesen.¹¹⁰

Die Motive der UNIQA für eine Expansion nach Osteuropa waren ähnliche. Diese entschied sich für eine Expansion aufgrund des großen Wachstumspotenzial. Da der wirtschaftliche Aufschwung von Zentral- und Osteuropa ein Prozess ist, ist auch die Strategie der UNIQA, wie die der VIG, eine langfristige.¹¹¹ Zudem sah die UNIQA ebenso die Chancen für die Nachfrage. Diese war für Versicherungsprodukte, laut der UNIQA, in Zentral – und Osteuropa gegeben.¹¹² Aktuelle Analysen der UNIQA zeigen zusätzlich, dass das Wachstum fortschreiten wird und über dem von Österreich bleiben wird.¹¹³

Beide Versicherer sehen in der CEE-Region langfristige Chancen. Der Markt bietet, laut den Unternehmen, auch in Zukunft noch große Wachstumsmöglichkeiten.¹¹⁴

¹⁰⁴ Vgl. Haas (2020), S. 1.

¹⁰⁵ Vgl. Lehel (2010), S. 49.

¹⁰⁶ Vgl. Unger (2004), S. 510.

¹⁰⁷ Vgl. Maurer (2010), S. 70.

¹⁰⁸ Vgl. Vienna Insurance Group AG Wiener Versicherung Gruppe (2011), S. 63.

¹⁰⁹ Vgl. Unger (2004), S. 510.

¹¹⁰ Vgl. Vienna Insurance Group AG Wiener Versicherung Gruppe (2011), S. 62.

¹¹¹ Vgl. UNIQA Insurance Group – Portrait einer europäischen Versicherungsgruppe (2013), S. 716.

¹¹² Vgl. Ertl (2017), S. 324.

¹¹³ Vgl. Bitschnau (2020), S. 1.

¹¹⁴ Vgl. Bitschnau (2020), S. 1; Vgl. Vienna Insurance Group¹ (2021), S. 1.

6 Möglichkeiten der Direktinvestitionen

Um einen theoretischen Hintergrund in den Markteintritt zu geben, erläutere ich im Folgenden die Möglichkeiten einer Direktinvestition. Durch die Ostöffnung und die EU-Beitritte stieg das Interesse an Direktinvestitionen bei österreichischen Unternehmen signifikant an. In die CESEE Region wurde vergleichsmäßig oft expandiert.¹¹⁵ Im Vergleich zu anderen Ländern konzentriert sich Österreich sehr stark auf die CESEE-Region.¹¹⁶

Laut aktuellen Statistiken der Österreichischen Nationalbank wurden 2019 8.051.000.000 € durch Direktinvestitionen in der CESEE Region eingenommen. Das Finanz- und Versicherungswesen im speziellen nahm, alle Regionen betreffend, 5.020.000.000 € von insgesamt 15.027.000.000 € durch Direktinvestitionen ein.¹¹⁷ Der Finanzsektor war maßgeblich mitbeteiligt bei der Entwicklung der österreichischen Direktinvestitionen.¹¹⁸

Bei den Markteintrittsstrategien wird zwischen Export, Verträgen – wie Franchising oder Licensing – und Direktinvestitionen unterschieden.¹¹⁹ Als Direktinvestition wird eine Form der Auslandsinvestition bezeichnet. Im Gabler Wirtschaftslexikon wird folgende Definition gegeben: „Kapitalexport durch Wirtschaftssubjekte eines Landes in ein anderes Land mit dem Ziel, dort Immobilien zu erwerben, Betriebsstätten oder Tochterunternehmen zu errichten, ausländische Unternehmen zu erwerben oder sich an ihnen mit einem Anteil zu beteiligen, der einen entscheidenden Einfluss auf die Unternehmenspolitik gewährleistet“.¹²⁰

Das Gabler Wirtschaftslexikon unterscheidet zwischen folgenden Direktinvestitionen: Joint Ventures, strategische Allianzen, internationale Unternehmensnetzwerke, Neugründung und Akquisition. Die drei erstgenannten gelten als Beteiligungen, wobei die zwei letztgenannten mit Alleineigentum kategorisiert werden können.¹²¹

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die jeweiligen Direktinvestitionen erklärt und Motive und Probleme zu jeder beschrieben, um eine Grundlage und ein gemeinsames Verständnis für die Expansionsstrategien der zwei Versicherungsunternehmen zu geben. Ebenso soll gezeigt werden wie verbreitet diese Markteintrittsstrategien bei österreichischen Unternehmen sind.

¹¹⁵ Vgl. Wolfmayr (2010), S. 163.

¹¹⁶ Vgl. Wolfmayr (2010), S. 165.

¹¹⁷ Vgl. Österreichische Nationalbank (2020), S. 1.

¹¹⁸ Vgl. Wolfmayr (2010), S. 168.

¹¹⁹ Vgl. Springer Fachmedien Wiesbaden (2018), S. 39078.

¹²⁰ Vgl. Springer Fachmedien Wiesbaden (2018), S. 28357.

¹²¹ Vgl. Springer Fachmedien Wiesbaden (2018), S. 39078.

6.1 Joint Ventures

Bei Joint Ventures – auch Equity Joint Ventures genannt – beteiligen sich zwei oder mehrerer Partnerunternehmen. Sie gründen gemeinsam ein neues Unternehmen. Das finanzielle Risiko der Investition wird von allen Beteiligten getragen und alle haben Führungspositionen am Joint Venture. Je nachdem wie hoch die Kapitalbeteiligung ist, ist auch die Entscheidungsbefugnis höher.¹²² Die Gründerunternehmen bleiben aber jeweils rechtlich unabhängig.¹²³ Joint Ventures können auch nur Teile eines Unternehmens betreffen, wie die Produktion. Die Kapitalbeteiligung kann variieren.¹²⁴ Porter beschreibt das Joint Venture als der Neugründung ähnlich, da neue Produktionskapazitäten, Vertriebsbeziehungen und Vertriebsmitarbeiter*innen benötigt werden.¹²⁵ Diese Unternehmensform ist nicht zu verwechseln mit dem Contractual Joint Venture, bei welchen nur Verträge zwischen zwei Unternehmen geschlossen werden und kein Unternehmen gegründet wird.¹²⁶

In Österreich sind Joint Ventures von großer Wichtigkeit. Ungefähr $\frac{1}{3}$ bis $\frac{1}{2}$ aller Unternehmen in Österreich sind wahrscheinlich schon ein Joint Venture eingegangen oder sind selbst eines.¹²⁷ Beispiele für Joint Ventures in Österreich sind zum Beispiel Fujitsu Siemens oder die Volkswagen Autoversicherung von Allianz und VW.¹²⁸

Drei Formen können bei Joint Ventures unterschieden werden: horizontale, vertikale und konglomerate Joint Ventures. Ersteres bedeutet, dass mindestens ein Partner des Joint Ventures in der gleichen Branche tätig ist, zweiteres, dass das Joint Venture auf einer anderen Stufe der Wertschöpfungskette tätig ist und letzteres, dass das Joint Venture in einer anderen Branche gegenüber allen Partnern tätig ist.¹²⁹

Unternehmen entscheiden sich in der Theorie für Joint Ventures, aufgrund der Aufteilung von Risiko und des Vorteils des lokalen Knowhows des oder der Partnerunternehmen. Das Gabler Wirtschaftslexikon merkt an, dass durch die gemeinsamen Stärken Synergieeffekte und Wettbewerbsvorteile garantiert werden.¹³⁰ Märkte, geistiges Eigentum, Vermögenswerte, Wissen, und Gewinne werden geteilt. Auch durch die Aufteilung der Kosten können Vorteile entstehen.¹³¹ Doole und Lowe führen als Motive hinter eines Joint Ventures weiter ein schnelleres Eintreten in

¹²² Vgl. Springer Fachmedien Wiesbaden (2018), S. 37135.

¹²³ Vgl. Kessler (2020), S. 1.

¹²⁴ Vgl. Springer Fachmedien Wiesbaden (2018), S. 37135; Vgl. Meffert/Bolz (1998), S. 128.

¹²⁵ Vgl. Porter (1990), S. 340.

¹²⁶ Vgl. Springer Fachmedien Wiesbaden (2018), S. 37135.

¹²⁷ Vgl. John (2017), S. 1.

¹²⁸ Vgl. Kessler (2020), S. 1.

¹²⁹ Vgl. Eschenbach/Horak/Plasonig (1989), S. 33. Siehe auch Maurer (2010), S. 28.

¹³⁰ Vgl. Springer Fachmedien Wiesbaden (2018), S. 37135.

¹³¹ Vgl. Kessler (2020), S. 1; Vgl. Meffert/Bolz (1998), S. 128.

einen Markt und die Kombination von Ressourcen an.¹³² Es gibt auch Fälle, wo es rechtlich nicht möglich ist, anders in den Markt einzutreten und daher wird sich für ein Joint Venture entschieden.¹³³

Auf der anderen Seite können Probleme bei Joint Ventures auftreten aufgrund von wettbewerbsrechtliche Bestimmungen, Koordinationsaufwand, Knowhow-Abfluss, interkulturellen Probleme und Instabilität.¹³⁴ Auch Porter merkt die sozialen Unterschiede als Problem an.¹³⁵ Diese sind vor allem erkennbar an mangelndem Verständnis oder Kommunikationsproblemen.¹³⁶ Ein Nachteil von Joint Ventures liegt laut Doole und Lowe an Problemen bei der Zusammenarbeit mit den Partner, der größeren Managementkomplexität und der schwierigen Kontrolle.¹³⁷ Konflikte können auftreten und der Handlungsspielraum der einzelnen Unternehmen ist eingeschränkt.¹³⁸

6.2 Strategische Allianzen

Auch bei einer strategischen Allianz geht es um eine Verbindung zweier oder mehrerer Unternehmen um Risiken zu teilen und Vorteile daraus zu ziehen. Ein Unterschied zum Joint Venture ist nicht sofort erkennbar. Laut dem Onpulson Lexikon, kann eine Allianz aber auch aus Wettbewerbern bestehen und ist eher von kürzerer Lebensdauer.¹³⁹ Im Vergleich zum Joint Venture gibt es keine Kapitalbeteiligung als Voraussetzung.¹⁴⁰ Das Gabler Wirtschaftslexikon erklärt, dass die Verknüpfung meistens durch gegenseitige Minderheitsbeteiligungen entsteht. Bei strategischen Allianzen liegt der Fokus auf den Gründerunternehmen im Gegensatz zu Joint Ventures.¹⁴¹ Laut Porter und Fuller ist die strategische Allianz ein Bündnis, unter welchem bestimmte Unternehmensaktivitäten koordiniert werden, aber noch kein Zusammenschluss entsteht.¹⁴² Auch bei strategischen Allianzen kann es nur um Teilbereiche eines Unternehmens gehen.¹⁴³

Im österreichischen Kontext gesehen, hat beispielsweise die Stadt Wien eine strategische Allianz mit dem Austrian Research Centers.¹⁴⁴

¹³² Vgl. Doole/Lowe (2001), S. 245.

¹³³ Vgl. Kessler (2020), S. 1.; Vgl. Meffert/Bolz (1998), S. 128.

¹³⁴ Vgl. Springer Fachmedien Wiesbaden (2018), S. 37135.

¹³⁵ Vgl. Porter (1990), S. 340.

¹³⁶ Vgl. Kessler (2020), S. 1.

¹³⁷ Vgl. Doole und Lowe (2001), S. 245-246.

¹³⁸ Vgl. Foscht/Angerer/Pieber (2004), S. 341. Siehe auch Maurer (2010), S. 28.

¹³⁹ Vgl. Onpulson Wirtschaftslexikon (2021), S. 1.

¹⁴⁰ Vgl. Schawel/Billing (2021), S. 1.

¹⁴¹ Vgl. Springer Fachmedien Wiesbaden (2018), S. 39361.

¹⁴² Vgl. Porter/Fuller (1989), S. 364.

¹⁴³ Vgl. Meffert/Bolz (1998), S. 135.

¹⁴⁴ Vgl. Ketter/Renner/Lackner (2021), S. 1.

Zwei Formen können unterschieden werden. Bei der „equity“ strategischen Allianz übernimmt ein Unternehmen einen Anteil im anderen Unternehmen. Bei der „non-equity“ strategischen Allianz wird bloß ein Vertrag unterschrieben, um Ressourcen und Knowhow zu teilen.¹⁴⁵

Zudem kann man unterscheiden zwischen Pre-kompetitiven Allianzen, welche vertikal auf der Wertschöpfungskette zueinanderstehen oder laterale Beziehungen haben, Nicht-kompetitiven Allianzen, welche nicht im Wettbewerb zueinanderstehen, und Kompetitiven Allianzen, welche zwischen Wettbewerber*innen entstehen.¹⁴⁶

Die strategische Allianz bietet ähnliche Vorteile wie das Joint Venture. Das Risiko wird aufgeteilt und ein schnellerer Markteintritt ist gegeben. Man profitiert von kombiniertem Knowhow, Ressourcen und schützt sich gegenseitig.¹⁴⁷ Als rechtlich selbstständiges Unternehmen, kann man trotzdem Zugang zu Knowhow erhalten.¹⁴⁸ Marktposition und Wettbewerbsvorteile können erreicht werden, die allein nicht zu schaffen wären.¹⁴⁹

Porter und Fuller listen Koordinationsschwierigkeiten, die Gefahr der Untergrabung der Wettbewerbsposition und eine schwierige Verhandlungssituation als Nachteile auf.¹⁵⁰ Ein nicht ausreichendes Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht kann zu Nachteilen führen.¹⁵¹

6.3 Internationale Unternehmensnetzwerke

Bei dieser Art der Beteiligung handelt es sich um eine Organisationsform ökonomischer Aktivitäten, welche sich aus unabhängigen Teilnehmern zusammensetzt, welche wirtschaftlich voneinander abhängig sind. Hierbei geht es darum stabile Beziehungen zu anderen Unternehmen zu führen. Diese Beziehung sind meistens auch vertraglich geregelt und werden durch gemeinsame Systeme und durch ausgetauschte Mitarbeiter*innen kontrolliert. Kapitalbeteiligungen können in diesem Zuge ebenfalls entstehen, sind jedoch keine Voraussetzung.¹⁵²

Unternehmensnetzwerke bekamen in den letzten Jahren immer größere Bedeutung. In Österreich gibt es beispielsweise den Automobilcluster Styria oder die „Marken-Bäcker“.¹⁵³

¹⁴⁵ Vgl. Corporate Finance Institute² (2021), S. 1.

¹⁴⁶ Vgl. Meffert/Bolz (1998), S. 133.

¹⁴⁷ Vgl. Doole und Lowe (2001), S. 246-248; Vgl. Meffert/Bolz (1998), S. 130.

¹⁴⁸ Vgl. Meffert/Bolz (1998), S. 131.

¹⁴⁹ Vgl. Springer Fachmedien Wiesbaden (2018), S. 39361.

¹⁵⁰ Vgl. Porter/Fuller (1989), S. 377.

¹⁵¹ Vgl. Meffert/Bolz (1998), S. 130.

¹⁵² Vgl. Springer Fachmedien Wiesbaden (2018), S. 39036.

¹⁵³ Vgl. Pfeifer (1999), S. 1-2.

Zwei Formen können auftreten – inter-organisationale und intra-organisationale Netzwerke. Bei inter-organisationalen Netzwerken handelt es sich um Beziehungen zwischen rechtlich verschiedenen Unternehmen, wobei man von intra-organisationalen Netzwerken spricht, wenn man den Austausch zwischen Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften beschreibt.¹⁵⁴

Das Motiv hinter Unternehmensnetzwerken ist vorrangig einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.¹⁵⁵ Einen Vorteil bietet diese Variante vor allem für kleinere Unternehmen. Es ist nicht notwendig alle Ressourcen selbst zu besitzen, sondern auch möglich sie über ein Partnerunternehmen zu bekommen, was folglich Zugang zu einem Markt ermöglicht. Vorteile bilden weiters die Senkung der Kosten und die Risikominimierung.¹⁵⁶

Dem gegenüber stehen der Verlust von Kernkompetenzen, Verantwortlichkeitsproblematiken, Probleme bei Steuerung, Koordinationskosten und die fehlende Identifikationsmöglichkeit der Mitarbeiter*innen. Ebenso wird man durch Unternehmensnetzwerke in der Selbstständigkeit eingeschränkt, ist abhängig von Partnern und zusätzliche Aufgaben, Kosten und ein Knowhow-Abfluss können auftreten.¹⁵⁷

6.4 Neugründungen

Eine Neugründung wird auch Greenfield-Investition genannt und kann definiert werden als eine Direktinvestition, bei welcher ein Unternehmen neue Betriebsanlagen baut und somit ein neues Unternehmen im Ausland gründet.¹⁵⁸ Mitarbeiter*innen werden vor Ort eingestellt und bekommen eine Schulung basierend auf dem Knowhow des Mutterunternehmens.¹⁵⁹

Eine verbreitete Form in der CEE-Region ist die Brownfield-Investition. Sie ähneln Greenfield-Investitionen da zuerst ein Unternehmen erworben wird, dann jedoch die Anlagen, Ausrüstungen und die Arbeits- und Produktlinie komplett neu eingetauscht werden.¹⁶⁰ Es gibt jedoch auch Greenfield-Investitionen im CEE-Raum, wie die Telekom Austria-Mobilfunktochter Vip mobile in Serbien.¹⁶¹

Ein klarer Vorteil hinter einer Neugründung ist es die 100-prozentige Kontrolle über das Unternehmen zu haben. Es muss ebenso nicht mit Partnern kooperiert werden, wie das bei einem Joint

¹⁵⁴ Vgl. Springer Fachmedien Wiesbaden (2018), S. 39036.

¹⁵⁵ Vgl. Springer Fachmedien Wiesbaden (2018), S. 39036.

¹⁵⁶ Vgl. Ennsfellner (2012), S. 410-411.

¹⁵⁷ Vgl. Ennsfellner (2012), S. 411.

¹⁵⁸ Vgl. Chen/James (2020), S. 1; Vgl. Corporate Finance Institute¹ (2021), S. 1.

¹⁵⁹ Vgl. Meyer/Estrin (2001), S. 576.

¹⁶⁰ Vgl. Meyer/Estrin (2001), S. 576.

¹⁶¹ Vgl. Österreich weiterhin größter Investor in Serbien (2011), S. 1.

Venture oder einer Akquisition der Fall wäre.¹⁶² Ebenso können Steuererleichterungen einen Vorteil bieten. Neue Jobmöglichkeiten werden geschaffen, „economies of scale“ und „economies of scope“ können erreicht werden und Handelsbeschränkungen umgangen werden.¹⁶³ Peng beschreibt ebenfalls die Kontrolle als großen Vorteil, aber auch den Schutz des eigenen Wissens und eine einheitliche Strategie, welche Kostenvorteil einbringt und die Effizienz steigert.¹⁶⁴ Völlige Entscheidungsfreiheit ist gegeben.¹⁶⁵

Ein höherer Bedarf an Ressourcen und eine höhere Komplexität können als Hindernis für die Wahl einer Neugründung gewertet werden.¹⁶⁶ Das Greenfield-Investment zählt als die am risikoreichsten Direktinvestition. Hohe Markteintrittskosten und eine Einschränkung der Regierung können ebenfalls von Nachteil sein.¹⁶⁷ Peng merkt zusätzlich zu den Kosten und dem langsamen Eintritt auch noch die politische Kostspieligkeit an. Nationalistische Gefühle können die Tochtergesellschaft von der Muttergesellschaft trennen. Auch kann laut Peng ein stärkerer Wettbewerb am Markt entstehen.¹⁶⁸ Laut Meffert und Bolz besteht das Risiko der Enteignung und der Verlust von Unternehmenssubstanz.¹⁶⁹

6.5 Akquisition

Bei einer Akquisition geht es laut dem Gabler Wirtschaftslexikon um einen Kauf eines Unternehmens oder eine Beteiligung an solchem.¹⁷⁰ Im Gegensatz zur Neugründung, welche die eigenen Ressourcen nutzt und mit lokalen Vermögenswerten kombiniert, nutzt die Akquisition größtenteils die lokalen Vermögenswerte und kombiniert sie mit den eigenen Ressourcen.¹⁷¹

In Österreich ist Akquisition die am häufigsten verwendete Direktinvestition im Vergleich zu Greenfield-Investitionen und Joint Ventures.¹⁷² Im Jahr 2019 gab es 328 Übernahmen mit österreichischen Beteiligungen. Hierzu zählte beispielsweise die OMV.¹⁷³ Auch für die VIG und die UNIQA ist diese Direktinvestition bevorzugt, wie aus dem kommenden Kapitel herausgehen wird.

¹⁶² Vgl. Bennett/Blythe (2002), S. 212.

¹⁶³ Vgl. Corporate Finance Institute¹ (2021), S. 1.

¹⁶⁴ Vgl. Peng (2009), S. 174.

¹⁶⁵ Vgl. Meffert/Bolz (1998), S. 129.

¹⁶⁶ Vgl. Bennett/Blythe (2002), S. 212; Vgl. Chen/James (2020), S. 1.

¹⁶⁷ Vgl. Corporate Finance Institute² (2021), S. 1.

¹⁶⁸ Vgl. Peng (2009), S. 175.

¹⁶⁹ Vgl. Meffert/Bolz (1998), S. 129.

¹⁷⁰ Vgl. Springer Fachmedien Wiesbaden (2018), S. 38642.

¹⁷¹ Vgl. Meyer/Estrin (2001), S. 576.

¹⁷² Vgl. Morschett/Schramm/Zentes (2015), S. 412.

¹⁷³ Vgl. Mauracher/Eggenberger (2020), S. 1.

Entweder findet eine Übernahme oder eine Fusion statt. Bei einer Übernahme übernimmt das Unternehmen die Kontrolle über das neue, wobei bei einer Fusion zwei Unternehmen eine neue Einheit formieren.¹⁷⁴ Eine weitere Differenzierung kann zwischen horizontalen Akquisitionen, vertikalen Akquisitionen, konglomeraten Akquisitionen und konzentrischen Akquisitionen gemacht werden. Bei ersteren schließen sich zwei Unternehmen des selben oder ähnlichen Gebietes zusammen. Bei zweiteren wird eine Beziehung mit einem auf der Wertschöpfungskette vor- oder nachgelagerten Partner gebildet, drittes beschreibt eine Akquisition unterschiedlicher Branchen und letzteres entsteht wegen eines gemeinsamen Prozesses, einer Technologie oder Marktes.¹⁷⁵

Durch eine Akquisition wird schnell Zugang zu Ressourcen, wie Knowhow gewährt. Als weitere Motive sind ein schneller Markteintritt und die Erreichung von „economies of scale“ und „economies of scope“ zu nennen.¹⁷⁶ Bennet und Blythe merken bei den Ressourcen insbesondere qualifizierte Arbeitskräfte, eine funktionierende Verwaltungsstruktur und bestehende und funktionierende Vertriebskanäle an. Außerdem ergibt sich eine Kostenersparnis ohne einer Neugründung.¹⁷⁷

Kostenersparnisse werden ebenfalls, laut Bühner, durch die Erfahrungskurveneffekte sowie die Gemeinkostenersparnisse gewährt. Bühner merkt zusätzlich den Vorteil durch Synergien und Steuervorteilen an.¹⁷⁸ Laut Peng, sind wie bei einer Neugründung Kontrolle, Schutz des Knowhows und gute Koordination gegeben, jedoch auch der schnellere Eintritt sowie weniger Wettbewerbsdruck gewährleistet.¹⁷⁹

Nachteile liegen in der Integration des gekauften Unternehmens in das Organisationssystem.¹⁸⁰ Ein großes Hindernis für die Akquisition kann zudem die Nichtdurchführbarkeit sein. In manchen Ländern sind Akquisitionen gesetzlich verwehrt oder bestimmte Voraussetzungen oder Gebühren für den Markteintritt vorgeschrieben. Zusätzlich können Post Akquisitions- oder Integrationskosten entstehen, die bei dem Zusammenschluss oder Änderungen entstehen.¹⁸¹ Auch Peng betonte die Kostennachteile und politische Barrieren als Problem.¹⁸² Es kann zusätzlich zu Problemen bei den Änderungen aufgrund kultureller Unstimmigkeiten kommen.¹⁸³

¹⁷⁴ Vgl. Springer Fachmedien Wiesbaden (2018), S. 41789.

¹⁷⁵ Vgl. Brealey/Myers (2011), S. 820-821; Vgl. Jäger (2001), S. 14-15. Siehe auch Maurer (2010), S. 37.

¹⁷⁶ Vgl. Springer Fachmedien Wiesbaden (2018), S. 38642.

¹⁷⁷ Vgl. Bennett/Blythe (2002), S. 214.

¹⁷⁸ Vgl. Jansen (2008), S. 259. Siehe auch Maurer (2010), S. 34.

¹⁷⁹ Vgl. Peng (2009), S. 175.

¹⁸⁰ Vgl. Bennett/Blythe (2002), S. 214.

¹⁸¹ Vgl. Maurer (2010), S. 45.

¹⁸² Vgl. Peng (2009), S. 175.

¹⁸³ Vgl. Barkema/Vermeulen (1998), S. 9.

6.6 Entscheidungshilfen für eine Direktinvestition

Um die richtige Entscheidung zu treffen, auf welche Direktinvestition die Wahl fallen soll, betont das Gabler Wirtschaftslexikon die Wichtigkeit einer Analyse der Unternehmenssituation und der Marktsituation. Unter ersterem versteht man die Unternehmensstrategie, die internationale Strategie und das vorhandene Kapital und unter zweitem die Marktgröße sowie den Wettbewerb. Ebenso ist es essenziell in jedem Land das Vertriebsnetz und die Qualifikation eventueller Unternehmen, Markteintrittsschranken und die politische Situation zu überprüfen, um eine korrekte Entscheidung für eine Direktinvestition zu treffen. Nach der politischen Situation ist auch der Kapitaleinsatz zu richten.¹⁸⁴ In diesem Zusammenhang ist eine Länderanalyse beziehungsweise ein Country Rating als Orientierung hilfreich, um Chancen und Entwicklungen in betroffenen Bereichen zu analysieren.¹⁸⁵ Bei Markteintrittsschranken ist auf Kostenvorteile, Betriebsgrößenvorteile sowie Produktdifferenzierungsvorteile zu achten.¹⁸⁶

Laut Brouthers und Brouthers ist eine Greenfield-Investition immer eine gute Wahl, wenn das Unternehmen die Kosten tragen kann. Auch wenn die Direktinvestition scheitert, wäre das von einem großen Unternehmen eher zu stemmen. Ebenso sollte die internationale Erfahrung in die Entscheidung einbezogen werden.¹⁸⁷ Bei weniger Erfahrung wird eher etwas wie Akquisition bevorzugt.¹⁸⁸ Brouthers und Brouthers betonen ebenso das Einbeziehen von Anlagerisiken und Entwicklungsmöglichkeiten sowie Kulturunterschieden. Zum Entscheidungsprozess kommen noch die Integrations- und Anpassungskosten dazu.¹⁸⁹

Entscheidungshilfe können auch die Annahmen zum „resource-based view“, zur „transaction cost theory“ zur „institutional theory“ und zur „communication-based theory“ bieten. Bei ersterer geht es um die Berücksichtigung des Vorhandenseins, der Seltenheit, der Unnachahmbarkeit und den Mehrwert bestimmter Ressourcen.¹⁹⁰ Somit entscheidet das Unternehmen über die Direktinvestition basierend auf der Vereinbarkeit der eigenen Ressourcen mit den Faktoren des Landes. Wenn die Ressourcen schwer zu übertragen sind, sollte eher eine „wholly-owned“ Variante bevorzugt werden.¹⁹¹ Bei fehlenden Ressourcen wird ein Partnerunternehmen gesucht, welche Zugang zu solchen ermöglicht.¹⁹² Laut der „transaction cost theory“ hängt die Markteintrittsform von den

¹⁸⁴ Vgl. Springer Fachmedien Wiesbaden (2018), S. 39078.

¹⁸⁵ Vgl. Springer Fachmedien Wiesbaden (2018), S. 38112.

¹⁸⁶ Vgl. Springer Fachmedien Wiesbaden (2018), S. 41402.

¹⁸⁷ Vgl. Brouthers/Brouthers (2000), S. 90-91.

¹⁸⁸ Vgl. Anand/Delios (2002), S. 120.

¹⁸⁹ Vgl. Brouthers/Brouthers (2000), S. 91-92.

¹⁹⁰ Vgl. Peng (2009), S. 71-74.

¹⁹¹ Vgl. Sharma/Erramilli (2004), S. 10, 14.

¹⁹² Vgl. Meyer/Estrin/Bhaumik/Peng (2009), S. 62.

Transaktionskosten ab. Es wird hierbei unterschieden zwischen Häufigkeit, Unsicherheit und Spezifität. Ist die Häufigkeit und Unsicherheit beispielsweise hoch, wird eher eine Tochterfirma bevorzugt.¹⁹³ Die „institutional theory“ besagt, dass politische, soziale und rechtliche Grundregeln die Basis für Produktion, Austausch und Vertrieb legen.¹⁹⁴ Integrations- und Anpassungskosten entstehen, um sich lokal etablieren zu können. Bei Direktinvestitionen wie Greenfield-Investitionen oder Akquisitionen sind diese Kosten gegebenenfalls höher.¹⁹⁵ Auch die Stabilität des institutionellen Rahmens und die Unterstützung der Regierung sind in dieser Theorie als Entscheidungsträger miteinbezogen.¹⁹⁶ Die letzte Theorie – die „communication-based theory“ – setzt den Fokus auf den Wissenstransfer. Barrieren wie sprachliche und geografische müssen überwunden werden und es können Kommunikationskosten entstehen, welche bei einer Entscheidung zu beachten sind.¹⁹⁷

7 Unternehmensentwicklungsmodelle

Ein Unternehmen wird sich im Laufe der Zeit immer weiter verändern. Es muss flexibel auf Marktsituationen reagieren und wandlungsfähig sein. Von einem Wandel kann man sprechen, wenn Aufbau und Ablaufstruktur des Unternehmens verändert werden. Eine neue Phase in der Unternehmensentwicklung kann zum Beispiel durch eine Krise auftreten. Auch das Verfehlen von Zielen oder ein Liquiditätsmangel kann zu einem Wandel führen.¹⁹⁸ Ebenso kann eine neue Phase eintreten, wenn sich neue Chancen für eine Erweiterung bieten.¹⁹⁹ Für jede Phase müssen Ziele definiert sein und der Fokus auf die Erreichung dieser gelegt werden.²⁰⁰ Damit ein Unternehmen weiterwachsen kann, muss es sich an jede Phase anpassen können.²⁰¹

Mit den Unternehmensentwicklungsmodellen kann versucht werden eine Einschätzung zu geben, in welcher Phase die Unternehmen stehen und auf welcher Expansionsetappe sie sich gerade befinden.

Die Phasen eines Unternehmens können beispielsweise mit dem Unternehmens-Lebenszyklus beschrieben werden. Zuerst befindet sich das Unternehmen in der Pionierphase, dann erreicht es die

¹⁹³ Vgl. Meffert/Bolz (1998), S. 142.

¹⁹⁴ Vgl. Peng (2002), S. 252.

¹⁹⁵ Vgl. Slangen/Hennart (2008), S. 5, 12.

¹⁹⁶ Vgl. Demirbag/Tatoglu/Glaister (2008), S. 14; Vgl. Meyer/Estrin/Bhaumik/Peng (2009), S. 68.

¹⁹⁷ Vgl. Slangen (2011), S. 1701-1703.

¹⁹⁸ Vgl. Schuh/Kampker (2011), S. 231, 245, 263.

¹⁹⁹ Vgl. Pümpin/Wunderlin (2005), S. 48.

²⁰⁰ Vgl. Schuh/Kampker (2011), S. 268.

²⁰¹ Vgl. Pümpin/Wunderlin (2005), S. 49.

Wachstumsphase, um schließlich in die Reifephase und am Schluss in die Wendephase zu kommen.²⁰² Die erste Phase ist erkennbar durch den Markteintritt, in der zweiten Phase befindet sich ein Unternehmen, wenn Marktanteil und Gewinn eine Steigerung aufweisen, und die dritte Phase kann man durch die Ausschöpfung des Marktes erkennen.²⁰³

Laut dem Wachstumsmodell nach Greiner hängen die Phasen eines Unternehmens mit dem Alter und der Größe eines Unternehmens zusammen und eine neue Phase entsteht aufgrund eines revolutionären Wandels. Zuerst erfolgt, laut Greiner, das Wachstum durch Kreativität. Die Phase ist gekennzeichnet durch ein neu gegründetes Unternehmen und endet in einer Führungsstilkrise. Danach bricht das Wachstum durch straffe Führung an, in welchem der Fokus auf der Unternehmensführung und den verschiedenen Geschäftsbereichen liegt. Eine Krise wird durch fehlende Autonomie ausgelöst. Die dritte Phase entspricht dem Wachstum durch Delegation und die Kommunikation zwischen allen Bereichen steht im Vordergrund. Selbstständige Organisationseinheiten werden errichtet und eine Krise tritt insofern ein, wenn die Kontrolle und Koordination scheitern. Auf das hin würde die vierte Phase des Wachstums durch Koordination eintreten. Stellen für die Überwachung und Koordination werden errichtet, welche jedoch zu weniger Innovation und steigende Bürokratie führen können. Dies würde das Wachstum durch mehr Teamgeist einleiten, welches durch Organisationsstrukturen und Projektmanagement unterstützbar ist. Als Krisen könnten entweder Mitarbeiter*innenkonflikte oder Abwanderung auftreten.²⁰⁴

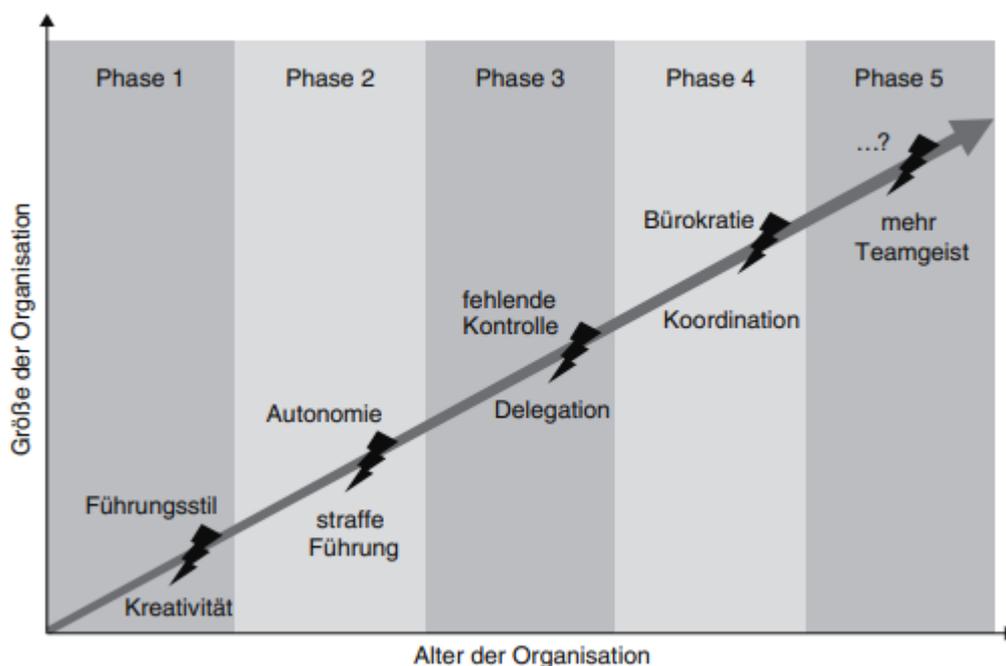


Abb. 5: Wachstumsmodell nach Greiner

²⁰² Vgl. Pümpin/Wunderlin (2005), S. 48.

²⁰³ Vgl. Kollarus (1998), S. 38-39.

²⁰⁴ Vgl. Schuh/Kampker (2011), S. 243-244.

Um eine Expansion einordnen zu können, eignet sich eher das Phasenmodell von Bleicher. Im Gegensatz zu Greiner, gibt es, laut Bleicher, in einem Unternehmen eine innere und äußere Entwicklung. Die innere Entwicklung startet mit der Pionierphase und in deren Fokus steht die Produktentwicklung. Krisen können durch zu wenig Marktpotenzial und Fehler in der Führung entstehen. Wichtig sind eine gute Strategie für den Markt und eine gute Organisation. Darauf folgt die Phase der Markterschließung, welche durch Wachstum geprägt ist. Das Augenmerk in dieser Phase sollte auf der Anpassung liegen. Bei der dritten Phase werden neue Geschäftsfelder, Ziele und Strategien beschlossen. Zudem ist die innere Entwicklung des Wachstums an seinen Grenzen angelangt. Die erste Phase der äußeren Entwicklung ist die „Akquisition“. In dieser Phase will man das Geschäft ausweiten und Gewinn dadurch erzielen. Diese Phase ist erkennbar durch das Eingliedern anderer Unternehmen oder Unternehmensteile. Die fünfte Phase ist jene der Kooperation, in welcher Unternehmen beginnen zusammenzuarbeiten. Die letzte Phase im Modell nennt Bleicher „Restrukturierung“. Damit kann eine Neudefinierung der Strategie beziehungsweise der Werte gemeint sein, was durch interne oder externe Anlässe verursacht werden kann, oder eine Integration in ein anderes Unternehmen.²⁰⁵

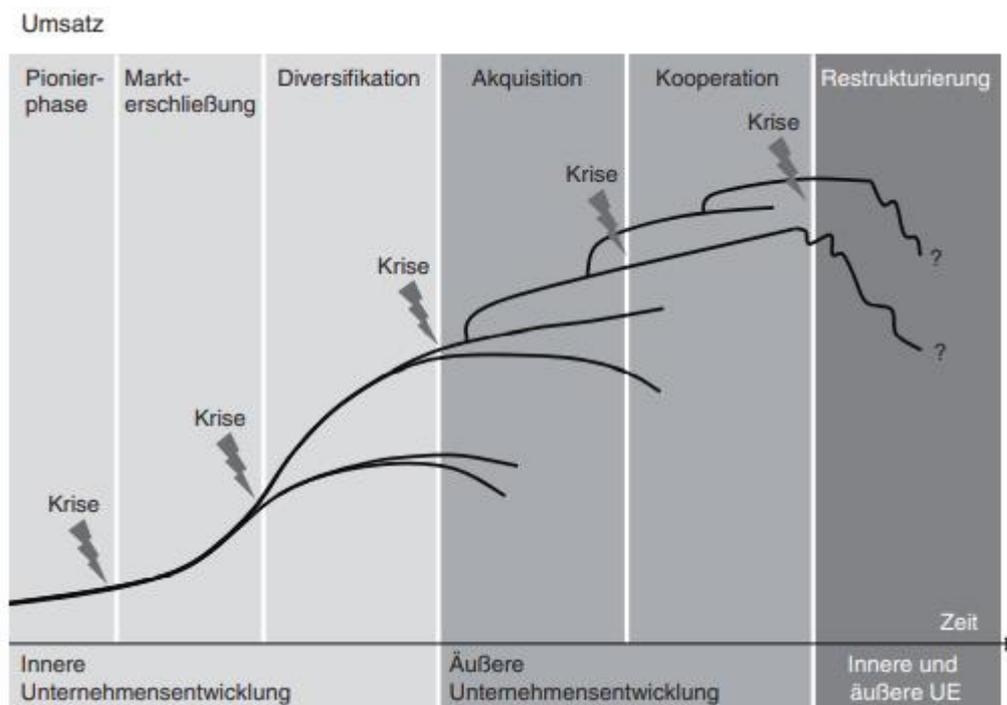


Abb. 6: Phasenmodell nach Bleicher

²⁰⁵ Vgl. ebd., S. 245-247.

Lievegoed's Modell geht von drei Phasen aus und in deren Fokus steht die Führung und die Kommunikation mit Mitarbeiter*innen. Die erste Phase ist erkennbar durch Improvisation in der Produktion und einen autoritären Führungsstil. Die Grenzen sind erreicht, wenn sich bestimmte externe Bedingungen oder die Technik ändern und das Unternehmen damit nicht mehr mithalten kann. Die zweite Phase ist jene der Differenzierung, in welcher Spezialisierung und Koordination hervorstechen. Das Wachstum kann hier durch Probleme bei der Koordination und Kommunikation gestoppt werden. Die letzte Phase wird „Integration“ genannt. Hierbei stehen die Mitarbeiter*innen im Vordergrund.²⁰⁶

Das Modell von Mintzberg wird aus vier Phasen gebildet. Die erste Phase der Geburt ist erkennbar durch eine starke Führungspersönlichkeit. In der Phase der Entwicklung kann entweder der*die Gründer*in das Unternehmen verlassen und den Mitarbeiter*innen eine Mission hinterlassen oder das Unternehmen setzt auf eine hierarchische Struktur. Das Unternehmen kann auch sofort in ein geschlossenes System übergehen und somit die Reifephase erlangen oder wandelt sich im Laufe der Zeit über die Entwicklungsphase hin zum geschlossenen System. Auch eine Meritokratie könnte sofort nach der Entstehung erreicht werden. In der letzten Phase der politischen Arena haben Mitarbeiter*innen eine kritische Haltung gegenüber Veränderung und das Unternehmen ist stabil, aber starr.²⁰⁷

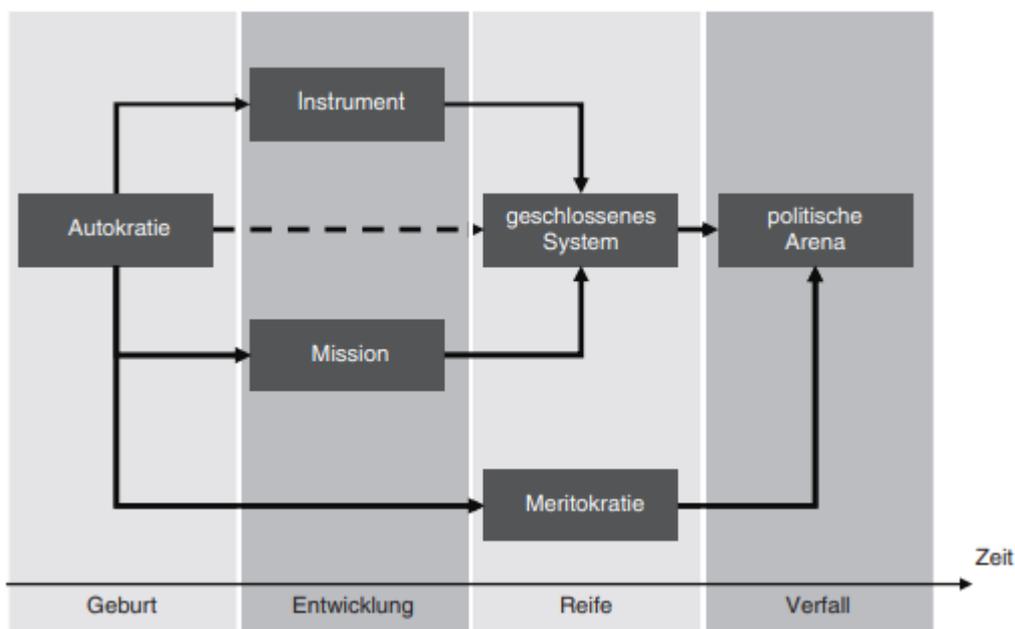


Abb. 7: Phasenmodell der organisationalen Entwicklung nach Mintzberg

²⁰⁶ Vgl. ebd., S. 247-248.

²⁰⁷ Vgl. ebd., S. 248-249.

8 Expansionsstrategien der zu vergleichenden Unternehmen

Wenn man sich die Expansionsstrategien der UNIQA und der VIG ansieht, stellt man schnell fest, dass die Konzentration auf der CEE-Region liegt. Die VIG erklärte dazu, dass das Ziel sei, die Nummer 1 zu sein und die Position auch in Zukunft noch weiter auszubauen.²⁰⁸ Im neuesten Programm der UNIQA sind ebenso die Märkte Österreich und CEE als Kernmärkte vermerkt, wobei Polen, Tschechien, die Slowakei und Ungarn im Mittelpunkt stehen.²⁰⁹

Dr. Geyer sagte jedoch auch, dass die Expansion nach Osteuropa ein Risiko hatte und man setzte daher auch auf eine langfristige Strategie.²¹⁰ Auch die UNIQA setzt auf ein langfristiges Strategieprogramm und will im Markt langfristig gut positioniert sein.²¹¹

Zudem setzten die beiden Unternehmen auf eine Pionierstrategie. Dadurch ist, laut VIG, kein Zeitdruck beim Markteintritt vorhanden. Man hat die Vorteile eines schnelleren Kennenlernens des Marktes, weniger Mitbewerber*innen und kann sich länger Zeit bei der Positionierung lassen.²¹²

Außerdem ist es in gesättigten Märkten viel schwerer und teurer Marktanteile auszubauen.²¹³ Der Beginn der Expansion der VIG wurde in Tschechien aufgrund geringen Risikos gemacht und dort konnten Erfahrungen für die weitere Expansion gesammelt werden.²¹⁴

In den kommenden zwei Unterkapitel wird auf die Markteintrittsstrategien, sowie die Gründe der Unternehmen für die Verwendung, eingegangen und der Markenauftritt in der CEE-Region beschrieben.

8.1 Markteintrittsstrategien

Die UNIQA und die VIG setzen hauptsächlich auf die Verwendung von Akquisition und Greenfield-Investition. Zuerst wurde eher zweiteres verwendet und später das Einkaufen in bestehende Unternehmen.²¹⁵

1989 übernahm die VIG in der Schweiz 9% der Folksamerika Holding Company und 20% der Freiburger Allgemeine Versicherung AG.²¹⁶

²⁰⁸ Vgl. Vienna Insurance Group¹ (2021), S. 1.

²⁰⁹ Vgl. UNIQA Group (2020), S. 21; Vgl. UNIQA Group³ (2021), S. 1.

²¹⁰ Vgl. Haas (2020), S. 1.

²¹¹ Vgl. UNIQA Insurance Group – Portrait einer europäischen Versicherungsgruppe (2013), S. 719; Vgl. Uniqa reduces 2015 profit forecast (2014), S. 1.

²¹² Vgl. Maurer (2010), S. 70, 76.

²¹³ Vgl. Unger (2004), S. 516.

²¹⁴ Vgl. Lehel (2010), S. 48.

²¹⁵ Vgl. Holzer/Stickler (2011), S. 100.

²¹⁶ Vgl. Unger (2004), S. 512.

1990 war die VIG an der Gründung der Kooperativa Versicherung AG in der Tschechoslowakei mit 12,38% beteiligt. Verbände der Konsum- Produktions- und Wohnungsgenossenschaften und tschechische Banken waren ebenfalls beteiligt.²¹⁷

1993 wurde die Kooperativa in drei Nachfolgesellschaften aufgeteilt aufgrund der Trennung der Tschechoslowakei – zwei in der Tschechischen Republik und eine in der Slowakei. Heute sind die Kooperativa Versicherungen Tschechien und Slowakei fast im kompletten Eigentum der VIG. Die Kooperativa wurde zur größten Privatversicherung aufgrund einer guten Anpassung an den tschechischen Markt. Sie war die erste private Versicherung in der CEE-Region.²¹⁸

1996 wurde eine Beteiligung von 49% an der Gloria-Swiss Life in Ungarn erworben. Die Versicherung wurde 1990 unter dem Namen Gloria Biztosito Rt. von der italienischen Il Mare Versicherung, der Mezöbank und der Iparbank gegründet. 1995 erhielt die schweizerische Swiss Life 51% an dem Unternehmen und die Versicherung wurde zu Gloria-Swiss Life biztosito umbenannt. Später wurde diese zur Alleineigentümerin.²¹⁹

1997 übernahm die VIG an den Versicherungen die absolute Mehrheit.²²⁰

1998 wurden die Kooperativa Versicherungen in der Tschechischen Republik fusioniert. Die Schweiz und USA Anteile wurden verkauft. In Polen stieg die VIG durch eine Beteiligung an dem Sachversicherer „Heros“ ein. Heros wurde 1992 von 12 verschiedenen Banken gegründet. Die europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung bekam 1995 10% der Anteile von Heros.²²¹

1999 wurde in Liechtenstein die Vienna Life Lebensversicherung, welche ebenso für die Schweiz zu ständig ist, und in Kroatien die Wiener Städtische osiguranje gegründet. Im selben Jahr zog sich die Swiss Life von Ungarn zurück und die VIG übernahm das Eigentum an der Gloria Swiss Life biztosito. Diese wurde zu Union Biztosito umbenannt.²²²

2000 wurde in Italien eine Zweigniederlassung eröffnet und in Polen wurde die Vienna Life gegründet.²²³

2001 wurden in Rumänien 51% der Unita S.A. erworben. Sie wurde 1990 gegründet. Gemeinsam mit der HUK-Coburg Versicherung aus Deutschland wurden in Polen die Versicherungen Compensa Sach und Compensa Leben erworben. Die Compensa wurde 1990 unter dem Namen Varsovia von der PZU und der WARTA gegründet. Da die Compensa Sach auch eine Beteiligung an der Kupala Versicherung in Weißrussland hat, konnte die VIG ihren Markt somit auch dorthin

²¹⁷ Vgl. ebd., S. 512, 519.

²¹⁸ Vgl. ebd., S. 512-513, 519.

²¹⁹ Vgl. ebd., S. 513, 528.

²²⁰ Vgl. ebd., S. 513.

²²¹ Vgl. ebd., S. 513-514, 530.

²²² Vgl. ebd., S. 514, 528.

²²³ Vgl. ebd., S. 514.

ausdehnen. In Kroatien wurde die Kvarner osiguranje gekauft und mit der Wiener Städtischen osiguranje zur Kvarner Wiener Städtischen osiguranje verschmolzen. In der Slowakei bekam die Kooperativa Bratislava Anteile an der Komunalna poistovna. Die Komunalna poistovna wurde 1994 von der Prva Komunalna Banca in der Slowakei gegründet. 1995 erwarben die Städte Banska Bystrica und Brezno Anteile und 1996 die Firma Kofis.²²⁴

2002 weitete die Kooperativa in Tschechien ihre Tätigkeit auf die Komereni poistovna aus. In Bulgarien bekam die VIG den größten Anteil an der Bulgarski Imoti Versicherung Leben und Bulgarski imoti Versicherung Sach. Erster wurde 1995 gegründet und zweitere 1994. In Rumänien gliederte die VIG die Unita S.A. zu 100% Prozent ein. Die Kupala wurde von der Compensa Sach abgekauft. In Rumänien beteiligte sich die VIG mit 50% an der Agras. Diese wurde 1992 gegründet und 2001 mit der Omniasig asigurari agricole zur Aras omniasig S.A. fusioniert.²²⁵

2003 wurde in Serbien die Wiener Städtische osiguranje gegründet. In der Slowakei bekam die VIG an der Kontinuita Versicherung mehrheitlich Anteile. Die Compensa wurde mit der Heros fusioniert.²²⁶

2004 ging die Kontinuita in der Slowakei in den Alleinbesitz über. Zudem trat die VIG in den slowenischen Markt ein durch eine Zweigniederlassung der Wiener Städtischen Vienna Insurance Group und erhielt Beteiligung an der Jupiter in der Ukraine.²²⁷

2005 erfolgte die Akquisition einer Mehrheitsbeteiligung an der S.C. OMNIASIG S.A. in Rumänien, einer Mehrheitsbeteiligung an der "Kniazha" in der Ukraine und der Erhalt der Kooperativa von 100 Prozent an der "Ceska podnikatelska pojistovna, a. s. Außerdem kam es in Polen noch zu Beteiligungen an der Benefia Non Life und der Benefia Life, sowie der Royal Polska und in Kroatien zum Erhalt einer Mehrheitsbeteiligung der Cosmopolitan Life d.d.²²⁸

2006 folgte eine Beteiligung an der polnischen CIGNA STU S.A. und die Akquisition des Globus in der Ukraine. In Russland wurde ein Joint Venture mit MSK/Moscow Insurance Company eingegangen.²²⁹ In Georgien erwarb die VIG die GPIH und die IRAO.²³⁰

2007 erwarb die VIG Mehrheitsbeteiligung an der TU Polski Zwiasek Motorowy S.A. und trat in der Türkei durch die Akquisition der Ray Sigorta A. S. und in Albanien, Mazedonien und dem Kosovo durch die Akquisition von Sigma S.h. ein. Ebenso erfolgte der Eintritt in die baltischen Staaten mit der Compensa Leben.²³¹

²²⁴ Vgl. ebd., S. 515, 527, 531, 536.

²²⁵ Vgl. ebd., S. 515, 537, 540.

²²⁶ Vgl. ebd., S. 515, 532.

²²⁷ Vgl. Genis-Gruber (2010), S. 217, Vgl. Vienna Insurance Group⁷ (2021), S. 1.

²²⁸ Vgl. Genis-Gruber (2010), S. 217.

²²⁹ Vgl. ebd., S. 217-218.

²³⁰ Vgl. Vienna Insurance Group⁷ (2021), S.1.

²³¹ Vgl. Genis-Gruber (2010), S. 218, Vgl. Vienna Insurance Group⁷ (2021), S. 1.

2008 kam es zur Akquisition der Ukrainska Strakhova Grupa und zum Verkauf der rumänischen Unita VIENNA INSURANCE GROUP SA an die UNIQA. In Tschechien wurde die VIG RE zajistovna, a.s. gegründet.²³²

2009 übernahm die VIG von der TBIH Financial Services Group N.V. die Anteile an den Versicherungen in Albanien, Bulgarien, Kroatien und Mazedonien. Das Geschäft der Erste Group in Kroatien, Rumänien, Tschechien, der Slowakei und Ungarn wurde erworben und eine Mehrheitsbeteiligung an der SC Asigurarea Romaneasca Asirom S.A. in Rumänien. Die Kontinuita und die Komunalna in der Slowakei schlossen sich zusammen.²³³

2010 wurde die Omniasig Asigurari de Viata verkauft und die Compensa in Litauen gegründet. Die Cosmopolitan Life und die Helios schlossen sich zusammen und wurden in Helios Vienna Insurance Group d.d. umbenannt. In Montenegro trat die VIG durch die Gründung der Wiener Städtische zivotno osiguranje Podgorica a.d. Vienna Insurance Group ein.²³⁴ In Albanien übernahm die VIG die Mehrheitsbeteiligung an der Interalbanian Sh.A., welche 2004 gegründet wurde.²³⁵

2011 erwarb die VIG 75% an der Towarzystwo Ubezpieczen na Zycle „POLISA-ZYCIE“ S.A., welche 1995 gegründet wurde. Im selben Jahr fand die Akquisition der Jahorina Osiguranje AD Pale in Bosnien und Herzegowina statt, welche 1992 gegründet wurde. Die Bulstrad und die Bulgarski Imoti wurden fusioniert, ebenso die InterRisk und die PZM zur InterRisk. In Albanien erwarb die VIG eine Mehrheitsbeteiligung an der 2001 gegründeten Intersig Sh.a. Die Beteiligungen an der MSK-Life wurden hingegen verkauft.²³⁶

2012 erwarb die VIG eine Mehrheitsbeteiligung an der QBE Makedonija in Mazedonien.²³⁷

2013 kam es zu der Erwerbung der VIG von 100 Prozent der Anteile an der AXA Biztosito Zrt. in Ungarn. Ebenso erwarb das Unternehmen 100 Prozent von der Skandia Retail Europe Holding GmbH an der Skandia Zycie TU S.A. in Polen. Die QBE Makedonija wurde in Akcionersko Drustvo za Osiguruvanje i Reosiguruvanje Makedonija Skopje umbenannt.²³⁸

2014 erfolgte der Markteintritt in Moldawien durch den Erwerb von 94% an der Societatea de Asigurari-Reasigurari „Donaris Group“ S.A., welche 1998 gegründet wurde.²³⁹

²³² Vgl. Genis-Gruber (2010), S. 218.

²³³ Vgl. ebd., S. 218.

²³⁴ Vgl. ebd., S. 219.

²³⁵ Vgl. Vienna Insurance Group⁴ (2021), S. 2010/12/06.

²³⁶ Vgl. ebd., S. 2011/11/29, 2011/10/20, 2011/10/05, 2011/08/31, 2011/08/24, 2011/03/30.

²³⁷ Vgl. ebd., S. 2012/09/17.

²³⁸ Vgl. ebd., S. 2013/12/23, 2013/11/12, 2013/08/21.

²³⁹ Vgl. ebd., S. 2014/04/03.

2015 wurde die lettische Baltikums AAS zugekauft und die Mehrheit an der BTA Baltic Insurance Company AAS in Lettland, Litauen und Estland erworben. Die Compensa Leben erwarb in Litauen zusätzlich die Finsaltas. In Bulgarien erwirbt die Bulstrad die UBB-AIG.²⁴⁰

2016 kam es zur Akquisition der AXA Gesellschaft in Serbien und Rumänien.²⁴¹

2017 wurden die Poistovna Slovenskej sporitelne und die Kooperativa poistovna fusioniert. Ebenso kam es auch zu einer Fusion zwischen der Erste osiguranje und der Wiener osiguranje in Kroatien. Auch die Erste Biztosito und die Vienna Life Biztosito wurden in Ungarn fusioniert. In Bosnien-Herzegowina erfolgte die Akquisition der Merkur Osiguranje d.d. Zusätzlich kam es zu einem Ausbau in Estland, Lettland und Litauen durch den Kauf der Seesam Insurance AS.²⁴²

2018 wurde die InterRisk mit der BTA Baltic fusioniert. In Polen wurde eine 100-prozentige Akquisition von der Gothaer Towarzystwo Ubezpieczen vorgenommen.²⁴³ Die VIG Re gründete eine Niederlassung in Frankreich.²⁴⁴

2019 fusionierten die Pojistovna Ceske sporitelny, a.s. mit der Kooperativa pojistovna, a.s.²⁴⁵ In Norwegen, Schweden und Dänemark wurden Zweigniederlassungen errichtet.²⁴⁶

2020 erwarb die VIG zuletzt Gesellschaften der Aegon in Ungarn, Polen, Rumänien und der Türkei.²⁴⁷

1990 bereits wollten die Austria und die Bundesländer ihre Geschäftstätigkeit in die Tschechoslowakei erweitern. Daher wurde das „Risikoservice Paul Mat“ gegründet.²⁴⁸

1991 erhielt die Bundesländer Anteile an der „Otcina Aktiengesellschaft“ in der Tschechoslowakei, an welcher auch die Agro Banka beteiligt war. Als die Trennung in Tschechien und Slowakei erfolgte, wurde diese Versicherung eine slowakische Gesellschaft und in der Tschechischen Republik später eine neue Versicherung gegründet.²⁴⁹

1993 wurde in Tschechien die Cesko-Rakouska pojistovna, a.s. von der Bundesländer gegründet.²⁵⁰

1999 kam es, noch vor der Fusion, zur Gründung der „Austria osiguranje d.d.“ in Kroatien.²⁵¹

²⁴⁰ Vgl. ebd., S. 2015/12/18, 2015/10/27, 2015/06/12, 2015/06/02.

²⁴¹ Vgl. ebd., S. 2016/12/01, 2016/08/04.

²⁴² Vgl. ebd., S. 2017/10/24, 2017/12/11, 2018/04/03, 2017/10/30, 2017/12/18.

²⁴³ Vgl. ebd., S. 2018/01/08, 2018/06/07.

²⁴⁴ Vgl. Vienna Insurance Group⁷ (2021), S. 1.

²⁴⁵ Vgl. Vienna Insurance Group⁴ (2021), S. 2019/01/15.

²⁴⁶ Vgl. Vienna Insurance Group⁷ (2021), S. 1.

²⁴⁷ Vgl. Vienna Insurance Group⁴ (2021), S. 2020/11/30.

²⁴⁸ Vgl. Kolm/Rohrbach/Simak (2004), S. 616.

²⁴⁹ Vgl. ebd., S. 616.

²⁵⁰ Vgl. ebd., S. 616.

²⁵¹ Vgl. ebd., S. 619.

2000 wurde die „Austria osiguranje d.d.“ in Kroatien in UNIQA osiguranje umbenannt. Auch in der Slowakei fand eine Umbenennung von OTCINA auf UNIQA poistovna statt. Im selben Jahr hatte die UNIQA bereits durch die „UNIQA International Versicherungs-Holding GmbH“, eine hundertprozentige Tochter der UNIQA, Anteile an der CRP Cesko-rakouska pojistovna, a.s. in Prag, an der UNIQA poistovna, a.s. in Bratislava, der UNIQA osiguranje d.d. in Zagreb, der UNIQA Assurances S.A. in Genf, der AUSTRIA Assicurazioni S.p.A. in Mailand, der Friuli-Venezia Giulia Assicurazioni „La Carnica“ S.p.A. in Udine, der Cosalud S.A. in Barcelona und der CapitalLeben Versicherung AG in Vaduz. Gleichzeitig verkaufte die UNIQA 2000 ihre Anteile an der „SIGNAL Biztosito RT“ in Ungarn.²⁵² Die tschechische CRP wurde in UNIQA pojistovna a.s. umbenannt.²⁵³

2001 übernahm die UNIQA zu 98% die Versicherungen Zaklad Ubezpieczeni i Reasekuracji POLONIA S.A. und Zaklad Ubezpieczen in Reasekuracji POLONIA-Zycie S.A. in Polen.²⁵⁴

2002 trat die UNIQA, nach dem Verkauf 2000 der Signal, durch die „Agrupacion Funeuropa Biztosito RT“ wieder in den ungarischen Markt ein.²⁵⁵

2003 wurde in Polen die Zaklad Ubezpieczeni i Reasekuracji Polonia S.A. in UNIQA Towarzystwo Ubezpieczen S.A. und die Zaklad Ubezpieczeni i Reasekuracji Polonia-Zycie S.A. in UNIQA Towarzystwo Ubezpieczen na Zycie S.A. umbenannt. Ebenso wurden in Ungarn und Liechtenstein die AXA Biztosito Rt. im Zuge der Übernahme der AXA Österreich übernommen und es erfolgte die Umbenennung der AXA Biztosito Rt. in Ungarn auf „UNIQA Biztosito Rt.“. In der Slowakei begann die UNIQA mit der Tatra-Bank zu kooperieren. Zusätzlich bekam die UNIQA die Anteile der R + V Allgemeine Versicherung AG in Polen und der Slowakei, Die polnische FILAR S.A., welche 1992 gegründet wurde, übernahm die UNIQA zu 90% und die slowakische R + V Poistovna a.s., welche schon seit 1997 bestand. zu 100%.²⁵⁶ In der Schweiz wurde die UNIQA Re gegründet.²⁵⁷

2004 wurde in Ungarn in die UNIQA Biztosito Rt. die Agrupacion FunEuropa integriert.²⁵⁸ Die Mannheimer AG Holding in Deutschland wurde erworben.²⁵⁹ Zusätzlich kam es zu einer 80-prozentigen Akquisition der Claris Vita von der Veneto Banca in Italien.²⁶⁰

²⁵² Vgl. ebd., S. 583, 611, 613, 619.

²⁵³ Vgl. UNIQA Group¹ (2021), S. 1.

²⁵⁴ Vgl. Kolm/Rohrbach/Simak (2004), S. 618.

²⁵⁵ Vgl. ebd., S. 619.

²⁵⁶ Vgl. ebd., S. 585-587, 617-618, 620-621.

²⁵⁷ Vgl. UNIQA Re (2021), S. 1.

²⁵⁸ Vgl. Kolm/Rohrbach/Simak (2004), S. 621.

²⁵⁹ Vgl. UNIQA Group¹ (2021), S. 1.

²⁶⁰ Vgl. UNIQA Group² (2021), S. 2004/06/30.

2005 erfolgte die Akquisition der Astra S.A. in Rumänien und der Vitosha in Bulgarien.²⁶¹ In Bosnien und Herzegowina erwarb die UNIQA 94% an der Raiffeisen Osiguranje d.d., welche 1997 gegründet wurde, von der Raiffeisen Bank d.d.²⁶²

2006 erwarb die UNIQA die Zepter Osiguranje A.D. in Serbien und die Credo-Classic in der Ukraine.²⁶³

2007 wurde die UNIQA Sachversicherung in Serbien neu gegründet und die Sigal in Albanien wurde übernommen. Durch letztere erwarb die UNIQA auch die Tochtergesellschaften in Mazedonien und im Kosovo.²⁶⁴ Die Anteile an der Credo-Classic wurden zu einer Mehrheit erhöht. Ebenso wurde auch die Beteiligung an der Vitosha erhöht.²⁶⁵

2008 kaufte die UNIQA die UNITA in Rumänien.²⁶⁶ In Montenegro trat die UNIQA in den Markt ein durch die UNIQA zivotno osiguranje A.D., Podgorica und die UNIQA nezivotno osiguranje A.D.²⁶⁷ Eine Fusion zwischen der TU FILAR S.A. und der UNIQA TU S.A. fand statt. Zusammen mit der Al Buhaira National Insurance Co wurde ein Joint Venture in den Vereinigten Arabischen Emiraten gegründet.²⁶⁸

2009 folgte der Markteintritt in Russland durch die Raiffeisen Life.²⁶⁹

2010 wurde die Astra in Rumänien an den Mehrheitsaktionär TNG-The Nova Group Investments verkauft.²⁷⁰

2012 kam es zum Verkauf der Mannheimer AG Holding.²⁷¹

2013 erwarb das Unternehmen die "Baloise" Versicherungen in Kroatien und Serbien.²⁷² Ebenso ging die UNIQA eine strategische Partnerschaft mit der Porsche Bank in der CEE-Region ein.²⁷³

2016 verkaufte die UNIQA die italienische Gesellschaft.²⁷⁴

2020 erwarb das Unternehmen kürzlich die AXA Tochtergesellschaften in Polen, Tschechien und der Slowakei.²⁷⁵

²⁶¹ Vgl. UNIQA Group¹ (2021), S. 1.

²⁶² Vgl. UNIQA Group² (2021), S. 2005/03/09.

²⁶³ Vgl. UNIQA Group¹ (2021), S. 1.

²⁶⁴ Vgl. ebd., S. 1.

²⁶⁵ Vgl. UNIQA Group² (2021), S. 2007/12/28, 2007/03/21.

²⁶⁶ Vgl. UNIQA Group¹ (2021), S. 1.

²⁶⁷ Vgl. UNIQA Group⁴ (2021), S. 1.

²⁶⁸ Vgl. UNIQA Group² (2021), S. 2008/03/07, 2008/05/22.

²⁶⁹ Vgl. UNIQA Group¹ (2021), S. 1.

²⁷⁰ Vgl. UNIQA Group² (2021), S. 2010/08/03.

²⁷¹ Vgl. UNIQA Group¹ (2021), S. 1.

²⁷² Vgl. ebd., S. 1.

²⁷³ Vgl. UNIQA Group² (2021), S. 2013/09/16.

²⁷⁴ Vgl. UNIQA Group¹ (2021), S. 1.

²⁷⁵ Vgl. ebd., S. 1.

Die VIG wählt Akquisition als Eintrittsstrategie, wenn es potenziell Unternehmen gibt und kein voller Wettbewerb herrscht. Ist das nicht der Fall, wird Greenfield-Investition bevorzugt. Akquisition wird am ehesten von der VIG gewünscht aufgrund finanzieller und ökonomischer Gründe, ist jedoch nicht überall möglich. Ein Joint Venture besteht nur mit der MSK-Life und der ARAG, wobei es sich bei der MSK eher um einen spontanen Markteintritt handelte. Die MSK kam auf die VIG zu. Die Hintergründe zur Wahl eines Joint Ventures mit der ARAG sind, dass diese Knowhow auf dem Rechtsgebiet bietet. Ob Greenfield oder Akquisition gewählt wird, wird durch eine Abwägung mit Risiko, Kapitaleinsatz, Verhältnis Kaufpreis/Prämieneinnahmen, Marktpräsenz, Vertriebswegen, Wachstums- und Ertragspotenzial, Gesellschaft, Ergebnis der Due Diligence und lokalen und rechtlichen Bedingungen bestimmt.²⁷⁶

Die UNIQA tendiert ebenso zu Akquisition, Joint Venture wird nur gewählt um den Markt kennen zu lernen und wenn starke Vertriebspartner vorhanden sein sollten.²⁷⁷ Durch Akquisitionen will die UNIQA die Erschließung von Synergien und die Nutzung von Skaleneffekten erreichen, sowie vom Knowhow der Unternehmen profitieren. Akquisitionen werden mit Unternehmen eingegangen, welche die UNIQA gut ergänzen und eine gute Positionierung haben.²⁷⁸

8.2 Strategien im Markt

Das Produktangebot der VIG in der CEE-Region bestand zuerst aus dem Verkauf von Kfz-Versicherungen. Auch war die Nachfrage für Haushalt- und Eigenheimversicherungen vorhanden. Als der Wohlstand in Osteuropa stieg, wurden auch Lebensversicherungen angeboten.²⁷⁹

Die UNIQA ging auch zuerst von einer Basisabsicherung für den CEE-Markt aus und setzt auf steigende Nachfrage nach Kfz-Versicherung, Eigenheimversicherungen und Unfall- und Krankenversicherungen, durch stetige Verbesserung in der Wirtschaft.²⁸⁰ Kund*innennähe ist dabei für die UNIQA essenziell. Auf die Sicherheits- und Vorsorgebedürfnisse der Kund*innen abgestimmte Lösungen sollen angeboten werden.²⁸¹

Die VIG vertritt eine Mehrmarkenstrategie im osteuropäischen Markt. Dadurch entsteht ein Nutzen der bereits verwendeten Marken. Die Strategie ist gegensätzlich zu anderen Versicherungsunternehmen in der Region.²⁸² Die Mehrmarkenstrategie wurde jedoch schon in Österreich als gut

²⁷⁶ Vgl. Maurer (2010), S. 70-73.

²⁷⁷ Vgl. Maurer (2010), S. 77.

²⁷⁸ Vgl. UNIQA Group (2020), S. 24-25.

²⁷⁹ Vgl. Lehel (2010), S. 48; Vgl. Vienna Insurance Group1 (2021), S. 1.

²⁸⁰ Vgl. UNIQA Group (2016), S. 41.

²⁸¹ Vgl. Rohrbach (2015), S. 715; Vgl. UNIQA Insurance Group – Portrait einer europäischen Versicherungsgruppe (2013), S. 717.

²⁸² Vgl. Holzer/Stickler (2011), S. 88, 100.

empfunden und so können Markennamen weiterverwendet und auf bestehende Vertriebsbeziehungen gesetzt werden.²⁸³ Wolfgang Haas betont das bereits bestehende Vertrauen der Kund*innen und die große Diversität dieser Strategie als Vorteile. Ebenso entsteht durch diese Strategie eine Identifikation mit dem Unternehmen bei den Kund*innen, sowie auch bei den Mitarbeiter*innen. Die einzelnen Unternehmen sind frei in ihren Entscheidungen und Haas erklärt dazu, dass die ansässigen Unternehmen besser Bescheid wissen, was die Kund*innen vor Ort möchten.²⁸⁴ Lokale Manager*innen werden aufgrund ihrer Erfahrung eingesetzt.²⁸⁵

Die UNIQA hingegen setzt auf eine Einmarkenstrategie. Damit soll eine gemeinsame Identität ausgedrückt werden.²⁸⁶ Dr. Wolfgang Kindl sieht die Strategie als notwendig um langfristig eine gruppenweite Identität zu schaffen und Mitarbeiter*innen zu koordinieren. Er sieht vor allem in dieser Strategie Vorteile betreffend der immer größer werdenden digitalen Wirtschaft.²⁸⁷ Auch die UNIQA setzt auf lokale Manager*innen.²⁸⁸

Beide Unternehmen legen einen Fokus auf den Bankenvertrieb. Österreichische Banken zählen in Osteuropa als erfolgreich. Der Vertrieb kommt durch die Verflechtung der Banken und der Versicherungen.²⁸⁹ Das Vertriebsnetz der Raiffeisen Bank wird von der UNIQA genützt.²⁹⁰ 2002 wurde beschlossen durch eine „preferred partnership“ zu vertreiben. Die Raiffeisen Versicherung ist in der UNIQA eine 100% Tochtergesellschaft. Unter der Marke „Raiffeisen“ laufen die Produkte, welche nur für den Bankvertrieb sind.²⁹¹ Die UNIQA und die Raiffeisen helfen sich gegenseitig bei Produktentwicklung, Verkauf und Marketing.²⁹² In ein paar Ländern setzt man auch auf die Addiko-Gruppe, sowie die mBank. Zugang zu 19 Millionen Kund*innen wird über die Banken gewährt.²⁹³ Die Raiffeisen trägt stark zum Erfolg der UNIQA bei.²⁹⁴ Die UNIQA spricht dabei von einer positiven Wirkung auf das Unternehmen,²⁹⁵

Sobald das Angebot für Lebensversicherungen auf dem Markt gekommen war, setzte die VIG auf die Kooperation mit der ErsteGroup.²⁹⁶ Die Zusammenarbeit der VIG und der Erste Group hatte ihren Anfang 2003 in der Slowakei.²⁹⁷ 2008 wurde die Versicherungsaktivität der ErsteGroupBank

²⁸³ Vgl. Maurer (2010), S. 66.

²⁸⁴ Vgl. Anhänge: C Transkriptionen.

²⁸⁵ Vgl. Maurer (2010), S. 66.

²⁸⁶ Vgl. Rohrbach (2015), S. 717.

²⁸⁷ Vgl. Anhänge: C Transkriptionen.

²⁸⁸ Vgl. Brandstetter (2004), S. 64.

²⁸⁹ Vgl. Haas (2008), S. 961-963.

²⁹⁰ Vgl. UNIQA Insurance Group – Portrait einer europäischen Versicherungsgruppe (2013), S. 717.

²⁹¹ Vgl. Haas (2008), S. 981-983.

²⁹² Vgl. Krupalija (2008), S. 1004.

²⁹³ Vgl. UNIQA Group (2020), S. 10.

²⁹⁴ Vgl. Kolm/Rohrbach/Simak (2004), S. 577.

²⁹⁵ Vgl. Uniqa increases its footprint in CEE (2007), S. 15.

²⁹⁶ Vgl. Vienna Insurance Group¹ (2021), S. 1.

²⁹⁷ Vgl. Domforth (2011), S. 53.

AG von der Wiener Städtischen übernommen und im selben Zuge auch der Bankvertrieb festgelegt. Die Strategie für den Vertrieb der VIG ist der Multikanalvertrieb, damit das Marktpotenzial besser ausgeschöpft wird und keine Abhängigkeit von einer Vertriebschiene entsteht. Der Bankvertrieb ist dabei ein wichtiger Teil. Durch die ErsteGroup wurde die Sparkassen Versicherung in das Unternehmen miteingebracht.²⁹⁸ Der Bankenvertrieb über die ErsteGroup hat die Position der VIG stark verstärkt.²⁹⁹

Aufgrund der Zusammenarbeit mit den Banken soll die Marktposition und der Vertrieb gestärkt werden.³⁰⁰

Um auf dem Markt erfolgreich zu bleiben und Chancen zu haben, wird von beiden Unternehmen die Wichtigkeit der Digitalisierung betont. Die Strategien sind dahingehend ausgelegt. Erst 2016 investierte die UNIQA in das „Re-Design“ des Geschäftsmodells, die erforderlichen IT-Systeme und digitale Innovationen. Die Marke Cherrisk der UNIQA in Ungarn setzt dabei auf eine digitale Vertriebsplattform.³⁰¹ In allen Ländern der CEE-Region bietet die UNIQA die Möglichkeit online Versicherungen abzuschließen. Auch sind in ein paar Ländern Beratungsmöglichkeiten und Schadensabwicklungen online möglich. Um weiter in der CEE-Region zu wachsen ist laut der UNIQA die Verbesserung der Digitalisierung essenziell.³⁰²

9 Analyse der Expansion

In den folgenden Unterkapiteln wird die bisherige Expansion anhand der Theorien zu den Vor- und Nachteilen der Direktinvestitionen und zu den Unternehmensentwicklungsmodellen untersucht, welche bereits erläutert wurden. Die Theorie wird der Anwendung in der Praxis gegenübergestellt und dadurch werden Einschätzungen gegeben. Zuerst wird die Auswahl der Direktinvestition, dann werden die Phasen der Expansion angesehen.

9.1 Auswahl der Direktinvestition

Die VIG und die UNIQA setzten beim Markteintritt überwiegend auf Akquisition. Joint Ventures und Greenfield-Investitionen kommen nur vereinzelt vor. Die Gründe der Unternehmen für diese Markteintrittsform wurden weiter vorne bereits erläutert.

²⁹⁸ Vgl. Holzer/Stickler (2011), S. 84-85.

²⁹⁹ Vgl. Lehel (2010), S. 49.

³⁰⁰ Vgl. Holzer/Stickler (2011), S. 100.

³⁰¹ Vgl. Haas (2020), S. 1; Vgl. UNIQA Group³ (2021), S. 1.

³⁰² Vgl. Asscompact Newsletter (2017), S. 863-864.

Die strategischen Akquisitionsentscheidungen haben zum Erfolg der VIG beigetragen.³⁰³ Gute Positionierung und Knowhow führten zu Erfolg.³⁰⁴ Die VIG geht davon aus, dass der Erfolg aufgrund der Zusammenarbeit mit den lokalen Unternehmen zustande kam. Ebenso tragen eine gute Preispolitik und auf die Länder abgestimmte Lösungen zum Erfolg bei, laut Dr. Geyer.³⁰⁵

Bei der UNIQA kann man sicherlich auch von Erfolgen durch die Positionierung und das Knowhow der übernommenen Unternehmen ausgehen.

Zu einer Greenfield-Investition tendiert die VIG, wie bereits erwähnt, aufgrund von der Abwägung einzelner Faktoren, beziehungsweise wenn es keine potenziellen Unternehmen gibt. Bezüglich der UNIQA ist nicht bekannt aufgrund welcher Faktoren zu Greenfield-Investment tendiert wird.

Wie bereits im Theorieteil erläutert, können ein höherer Ressourcenbedarf, zusätzliche Kosten und langsamer Eintritt vor der Wahl einer Greenfield-Investition abschrecken.

Durch besagte Gründe neigen die UNIQA und die VIG wahrscheinlich zur Suche nach geeigneten Unternehmen.

Joint Ventures werden von beiden Unternehmen nur im Ausnahmefall gewählt. In der Theorie spricht man von Nachteilen durch beispielsweise den Koordinationsaufwand, Kommunikationsproblemen und Kontrollschwierigkeiten.

Was bei so großen Unternehmen wie der VIG und der UNIQA wahrscheinlich hauptsächlich gegen ein Joint Venture spricht, sind der Knowhow Abfluss und der eingeschränkte Handlungsspielraum.

Durch die Verwendung von Akquisition wird, laut der Literatur, ein schneller Markteintritt gewährleistet und von Knowhow profitiert. Auch Kostenersparnisse gegenüber einer Neugründung können ein Motiv darstellen.

Wie bereits erwähnt, erhofft sich die VIG durch die Akquisitionen Vorteile betreffend der Kosten und der Ökonomie. Die UNIQA setzt auf die Suche nach Unternehmen aufgrund des erwarteten Knowhow-Erhalts. Auch Synergieeffekte spielen eine große Rolle.

Wie jedoch ebenso bereit durch den Theorieteil klar wurde, sind in manchen Ländern Akquisitionen nicht durchführbar oder an Voraussetzungen gebunden, was das größte Hindernis für die VIG und die UNIQA darstellen dürfte. Ebenso wird wahrscheinlich eine Abwägung der Post Akquisitions- oder Integrationskosten gegenüber den Kosten einer Neugründung vorgenommen. Sollte sich dadurch eine Akquisition nicht rentieren, könnte eine Greenfield-Investition in Frage kommen.

³⁰³ Vgl. Genis-Gruber (2010), S. 222.

³⁰⁴ Vgl. Haas (2020), S. 1; Vgl. Lehel (2010), S. 52.

³⁰⁵ Vgl. Unger (2004), S. 516, 518.

9.2 Bisherige Expansionsetappen der Unternehmen nach Bleicher

In Bleichers Modell kann zwischen innerer und äußerer Unternehmensentwicklung unterschieden werden. Bei der inneren Unternehmensentwicklung wächst das Unternehmen nur aus eigener Kraft.³⁰⁶

Die erste Phase hierbei ist die Pionierphase. Charakteristisch sind in dieser Phase der vorsichtige neue Markteintritt und die Einführung von Produkten. Zusätzlich steigt in dieser Phase der Umsatz und die Organisationsstruktur ist noch nicht ausgereift. Probleme können durch fehlendes Knowhow, unzureichendes Marktpotenzial und fehlende Mittel auftreten.³⁰⁷

Die UNIQA entstand 1999, jedoch war das Unternehmen bereits vorher als Austria, Collegialität und Bundesländer aktiv und erfolgreich. Ich würde daher die Zeit von Mitte des 20. Jahrhunderts bis 1990 als Pionierphase ansehen. Die Struktur und die Richtung des Unternehmens waren noch nicht gefestigt. Ab 1997 entwickelte sich mit der BARC eine neue Unternehmensstruktur.

Die VIG wurde bereits 1938 noch unter dem Namen Wiener Städtische gegründet. Ab da beginnt, meiner Meinung nach, die Pionierphase, welche bis 1990 reichte, da es erst dann zur Markterschließung kam.

Die Markterschließung gehört auch noch zur inneren Unternehmensentwicklung. Das Unternehmen gewinnt hier neue Kunden und wächst. Das Wachstum ist hierbei noch komplett organisch.³⁰⁸

Ressourcen müssen angepasst werden und unterstützende Führungssysteme eingesetzt werden.³⁰⁹

Beide Unternehmen legten schnell einen Wert auf Akquisition bei der Erweiterung. Da die Unternehmen in dieser Phase jedoch nur organisch wachsen, würde ich die Zeit von 1990-2000 bei der UNIQA als Markterschließungsphase bezeichnen und die Zeit von 1990-1996 bei der VIG so benennen. Ab 1990 begannen der Austria und die Bundesländer Gesellschaften in der Tschechoslowakei zu gründen und 1999 gründete die UNIQA noch als Austria-Collegialität eine Tochtergesellschaft in Kroatien, bevor es zu den Akquisitionen kam. Die VIG begann die Expansion 1990 mit Gründungen in Deutschland, der Slowakei und der Tschechischen Republik.

Die letzte Phase der inneren Unternehmensentwicklung wird Diversifikation genannt. Hierbei soll es zu neuen Erfolgen aufgrund von neuen Geschäftsfeldern kommen.³¹⁰

Diese Phase setzt, meiner Meinung nach, bei den beiden Unternehmen ab dem Moment der Einbringung in eine AG ein, da es diesen sodann ermöglichte den Kapitalmarkt zu nutzen. 1991 war

³⁰⁶ Vgl. Vahs (2009), S. 326-329.

³⁰⁷ Vgl. Schuh/Kampker (2011), S. 245.

³⁰⁸ Vgl. Vahs (2009), S. 328.

³⁰⁹ Vgl. Schuh/Kampker (2011), S. 245.

³¹⁰ Vgl. ebd., S. 246.

die Einbringung des Austria und des Collegialität in eine AG und 1992 wurde der Versicherungsbestand der Wiener Städtischen in eine AG eingebracht. Da Phasen auch gleichzeitig verlaufen können, würde ich die Jahre 1991-2000 bei der UNIQA und die Jahre 1992-1996 bei der VIG in diese Phase einordnen.

Die äußere Unternehmensentwicklung tritt ein sobald das erste Mal durch die Hilfe anderer Unternehmen Erfolg erreicht wird.³¹¹

Die erste Phase hierbei heißt Akquisitionsphase, was bedeutet, dass fremde Unternehmen oder Teile von solchen integriert werden. Schnell sollen neue Geschäftsfelder generiert und Erfolg erreicht werden.³¹² Risiken sind Unstimmigkeiten zwischen übernehmenden und übernommenen Unternehmen und die Überforderung des Managements.³¹³

Die erste Akquisition erfolgte bei der UNIQA im Jahr 2001 mit Polen und bei der VIG 1996 mit Ungarn. Die Unternehmen befinden sich bis heute in der Akquisitionsphase, jedoch kann man sagen, dass sie mittlerweile versuchen ihre Marktposition zu stärken und keine neuen Länder betreten werden. Die UNIQA vollzog von 2001-2009 ihre Markteintritte und baut seitdem ihre Position aus. Die VIG trat bis 2014 in neue Märkte der CEE-Region ein und ist immer noch dabei durch Akquisitionen in jedem Gebiet die Stellung des Unternehmens zu stärken. Zusätzlich wurde jedoch auch außerhalb Osteuropas 2018 mit Frankreich und 2019 mit Norwegen, Schweden und Dänemark der Markt weiter durch Akquisitionen erweitert.

9.3 Aktuelle Expansionsetappe

Wie in vorangegangenen Kapiteln genauer beschrieben, entwickelte sich die UNIQA schon ab dem 19. Jahrhundert durch Fusionen und wuchs im österreichischen Markt, um sodann Anfang des 21. Jahrhundert die Expansion zu starten und im osteuropäischen Markt zu wachsen. Mittlerweile ist das Unternehmen gut positioniert, will zukünftig die Position stärken und den Marktanteil zusätzlich erweitern.³¹⁴

Die VIG entstand ebenso aus Fusionen einzelner Unternehmen, welche bereits ins 19. Jahrhundert zurückgehen und baute ihre Position in Österreich ab dem 20. Jahrhundert auf. Die Ausbreitung nach Osteuropa fand Ende des 20. Jahrhunderts statt und ein großer Marktanteil wurde über die Jahre aufgebaut. Auch die VIG will zukünftig weiter auf die Stärkung ihrer Position setzen und weiter wachsen.³¹⁵

³¹¹ Vgl. Vahs (2009), S. 326-329.

³¹² Vgl. ebd., S. 329-330.

³¹³ Vgl. Schuh/Kampker (2011), S. 246; Vgl. Vahs (2009), S. 329-330.

³¹⁴ Vgl. UNIQA Group³ (2021), S. 1.

³¹⁵ Vgl. Vienna Insurance Group⁸ (2021), S. 1.

Die Struktur beider Unternehmen änderte sich während der Osteuropaerweiterung noch dahingehend, dass sie die Organisation fürs Inlandgeschäft auf eine Firma und die fürs Auslandgeschäft auf eine andere Firma übertrugen.³¹⁶

Durch Krisen beziehungsweise Chancen kann sich, wie bereits erwähnt, ein Phasenwechsel ereignen. Man könnte somit die Unternehmensentwicklung in drei Hauptphasen einteilen, nämlich die Fusionen in Österreich, die Expansion in den Osten und den Ausbau des Marktanteils.

Auf dem Unternehmens-Lebenszyklus sind beide Unternehmen wahrscheinlich zwischen der Wachstumsphase und Reifephase zu verorten, da der Gewinn und der Marktanteil beider Unternehmen noch wachsen.

Bezüglich des Wachstumsmodells von Greiner könnte man die Unternehmen eventuell in die dritte Phase ansiedeln und daher müsste aktuell ein Fokus auf Kontrolle und Koordination gesetzt werden. Diese Phase ist vergleichbar mit der zweiten Phase von Lievegoeds.

Mit Bleichers Phasenmodell wird noch genauer bei den Expansionsetappen unterschieden. Die äußere Unternehmensentwicklung unterscheidet dabei, wie bereits erwähnt, zwischen „Akquisition“ und „Kooperation“. Da beide Unternehmen noch einen Fokus auf die Akquisition legen und erst kürzlich ihre Unternehmen dadurch weiter erweiterten, befinden sie sich zum jetzigen Stand in der ersten Phase der äußeren Unternehmensentwicklung. Wenn der osteuropäische Markt ausgeschöpft ist, könnte „Kooperation“ als fünfte Phase eintreten. Somit kann es zukünftig sein, dass die Unternehmen mit anderen am Markt zusammenarbeiten. Anschließend würde nach Bleicher eine Restrukturierungsphase folgen. Diese würde aber eher noch weiter in der Zukunft liegen.

Eine Einordnung in das Modell nach Mintzberg ist nicht so leicht festzustellen, da es hierbei interne Entwicklungen betrifft.

10 Problematiken betreffend der Osteuropaexpansion

Mit der Osteuropaexpansion der UNIQA und der VIG sind auch Probleme einhergegangen, beziehungsweise könnten ebenso aktuelle Herausforderungen langfristige Auswirkungen haben. Die folgenden Unterkapitel gehen auf die Problematiken betreffend der Osteuropaexpansion ein und beschäftigen sich mit der Veränderung der Rechtsform, dem Einfluss der Vermögensverwaltungsvereine, dem IT-Problem der VIG, der politischen Situation im osteuropäischen Markt und Herausforderungen in Zeiten von COVID-19.

³¹⁶ Vgl. Zeman (2020), S. 639-641.

10.1 Veränderung der Rechtsform

In den 1980er und 1990er Jahren haben sich viele Unternehmen von der Gegenseitigkeit abgewandt und konnten durch die neuen rechtlichen Möglichkeiten des VAG 1978 und der Novelle 1991 ihr Unternehmen in eine AG einbringen lassen.³¹⁷ Als Begründung für eine derartige Umwandlung wird das Problem der Eigenkapitalbeschaffung herangezogen, welches durch eine neue Solvabilitätsrichtlinie entstand und welches sich mit der neuen Rechtsform lösen sollte. VVaGs hatten Nachteile in der Kapitalbeschaffung im Vergleich zu AGs. Die Versicherer wollten durch die Änderung auch gegen Konkurrenz gewappnet sein.³¹⁸

Die Ostöffnung hatte Einfluss auf diese Änderung der Rechtsform, und das damit einhergehend Abwenden von der Gegenseitigkeit. Einerseits stieg die Konkurrenz durch die Öffnung, was Versicherer dazu veranlasste kapitalorientierter zu handeln.³¹⁹ Andererseits kann man den Wunsch zur Expansion als Grund für eine Rechtsformänderung anführen. Der Wunsch zur Expansion war bereits ein Ziel als man die Zusammenlegung zur BARC vornahm,³²⁰ und die Gründung der UNIQA hat den Grundstein für die Expansion gelegt.³²¹ Auch die VIG wollte zu der Zeit expandieren und sich aufgrund der Osterweiterung vor Konkurrenz schützen.³²² Damit neue Märkte betreten werden konnten, brauchte man eine höhere Eigenkapitalbasis.³²³

Ab den 1990er Jahren begann die Expansion der österreichischen Versicherungsunternehmen und diese traten als AGs in den Osten ein.³²⁴ Durch die Umwandlungen war es möglich am Markt erfolgreich zu sein.³²⁵

Bezüglich der Änderung von Vermögensverwaltungsvereine in Privatstiftungen, dürfte die UNIQA Einfluss gehabt haben. Sie nutzte als einzige Versicherung 2005 die Möglichkeit zur Umwandlung und wandelte den Austria Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit zur Austria Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit Privatstiftung um. 2012 folgte die Collegialität Versicherung auf Gegenseitigkeit und transformierte in die Collegialität Versicherungsverein Privatstiftung. Zusätzlich fusionierte 2012 die UNIQA Personenversicherung AG, die UNIQA Sachversicherung AG und CALL DIRECT Versicherung AG zur UNIQA Österreich Versicherungen AG und 2016 wurden mit letzterer die Raiffeisen Versicherung AG, die FINANCE LIFE Lebensversicherung

³¹⁷ Vgl. Brazda/Csulich/Zeman (2018), S. 67.

³¹⁸ Vgl. Facol (2018), S. 56, 61; Vgl. Zeman (2020), S. 630, 642.

³¹⁹ Vgl. Facol (2018), S. 102; Vgl. Brazda/Csulich/Zeman (2018), S. 68.

³²⁰ Vgl. Kolm/Rohrbach/Simak (2004), S. 582.

³²¹ Vgl. Zeman (2020), S. 634.

³²² Vgl. Colak (2018), S. 50, 57.

³²³ Vgl. Brazda/Csulich/Zeman (2018), S. 68.

³²⁴ Vgl. ebd., S. 70.

³²⁵ Vgl. Zeman (2020), S. 667.

AG und die Salzburger Landes-Versicherung AG verschmolzen. Durch die Umwandlung der Vermögensverwaltungsvereine in Privatstiftungen wurde man als Versicherungsnehmer*in automatisch Begünstigte*r der Privatstiftungen und die Versicherungsnehmer*innen waren gleichzeitig auch keine Mitglieder mehr. Die beiden Privatstiftungen halten an der UNIQA Insurance Group AG einen Anteil von 51,5%.³²⁶

Dr. Schimetschek, Vorstandsvorsitzender der UNIQA bis 2001 und früherer Generaldirektor des Austria-Konzerns, der Austria-Collegialität und der BARC,³²⁷ war maßgebend involviert an der Novelle 1991.³²⁸ In diesem Jahr war Schimetschek gleichzeitig Vorstandsvorsitzender der Austria-Collegialität Versicherungen AG und des Austria VVaG.³²⁹ Sein Einfluss ist in den Berichten zur Novelle 1991 erkennbar. Er begründete die Änderungen mit einer Notwendigkeit die Nachteile auszugleichen und versicherte, dass die Gegenseitigkeit bestehen werde.³³⁰ Die Salzburger Landesversicherung AG, eine Tochtergesellschaft der UNIQA, konnte 1975 schon die Umwandlung in eine AG vollziehen aufgrund des Strukturverbesserungsgesetzes, da ihre Rechtsform unklar war.³³¹

Wie die Jahresabschlüsse der beiden Privatstiftungen zeigen, werden Überschüsse nicht an die Begünstigten ausgezahlt, sondern fließen in deren Rücklagen, jedoch ohne Angabe eines Verwendungszwecks.³³²

In der Literatur wird von der UNIQA und der VIG als erfolgreiche internationale Gegenseitigkeitsvereine berichtet. Sogar der Internationale Genossenschaftsbund definiert die VIG als gegenseitige Versicherung. Es muss jedoch hinterfragt werden, ob diese Gegenseitigkeit noch vorhanden ist.³³³ Die Novelle 1991 wurde international als Erfolg für VVaGs gefeiert, durch die Änderungen standen jedoch Macht und Vermögenssicherung im Vordergrund und der Gegenseitigkeitscharakter verlor an Bedeutung.³³⁴

³²⁶ Vgl. Brazda (2020)², S. 407; Vgl. Brazda/Csulich/Zeman (2018), S. 71-72; Vgl. Zeman (2020), S. 635-638.

³²⁷ Vgl. Kolm/Rohrbach/Simak (2004), S. 625.

³²⁸ Vgl. Brazda/Csulich/Zeman (2018), S. 74.

³²⁹ Vgl. Brazda (2020)¹, S. 517.

³³⁰ Vgl. Zeman (2020), S. 631, 635.

³³¹ Vgl. Brazda/Csulich/Zeman (2018), S. 65-66.

³³² Vgl. Zeman (2020), S. 658.

³³³ Vgl. ebd., S. 621-622; Vgl. International Cooperative Alliance (2021), S. 90.

³³⁴ Vgl. Brazda/Csulich/Zeman (2018), S. 74; Vgl. Zeman (2020), S. 667.

10.2 Einfluss der Vermögensverwaltungsvereine/Privatstiftungen

Wie bereits erwähnt wurden Versicherungsnehmer*innen aufgrund der Umwandlung der Vermögensverwaltungsvereine in Privatstiftungen Begünstigte der Privatstiftungen und waren keine Mitglieder mehr.³³⁵ Bei der Einbringung in eine AG sollte die Gegenseitigkeit aufrecht erhalten werden durch die Vermögensverwaltungsvereine. Dadurch sollten die VVaGs Eigentümer der AG bleiben. Der VVaG sollte somit bestehen und sich auf die Vermögensverwaltung beschränken und die AG Versicherungsaktivitäten tätigen. Das Vermögen, welches in der Schlussbilanz der Versicherung auf Gegenseitigkeit ausgewiesen wird, wird zum Vermögen des Vermögensverwaltungsvereins beziehungsweise der Privatstiftung transferiert.³³⁶

Bei einer Auflösung des Vermögensverwaltungsvereins, kommt es zu einer Verteilung des Vermögens an die Mitglieder. Es kam jedoch zu keiner Auflösung der Vermögensverwaltungsvereine. Bei einem Vermögensverwaltungsverein kommt es zu einer Auflösung, wenn der Stimmrechtsanteil der Kapitalanlagegesellschaft 26 Prozent unterschreitet, da dann der Verein keinen Einfluss mehr hätte. Da die UNIQA ihre Vereine in Privatstiftungen umgewandelt hat, mussten diese nicht aufgelöst werden. Auch die VIG konnte eine Auflösung umgehen, da 2009 eine Regelung speziell für die VIG kreiert wurde.³³⁷

Der Zweck der Privatstiftung ist die Erhaltung und die Beteiligung an der AG. Der Gewinn am Ende des Jahres ist auszuschütten, es sei denn es kommt zur Bildung von Rücklagen aufgrund von Gewinnrücklagen oder anderen Stiftungsgesetzen. Die Privatstiftungen der UNIQA haben festgelegt, dass der Jahresgewinn unter den Begünstigten ausgeschüttet wird, wenn er nicht für eine neue Rechnung oder für Rücklagen und Rückstellungen verwendet wird.³³⁸ Die Privatstiftung ist dafür da die Interessen der Begünstigten zu vertreten und somit einen Anteil am Jahresgewinn und einen Anspruch auf das Vermögen bei einer Auflösung zu leisten.³³⁹

Wie im vorangegangenen Kapitel angesprochen wurden die Überschüsse der beiden Privatstiftungen der UNIQA nicht an die Begünstigten ausgezahlt, sondern fließen in deren Rücklagen ohne Angabe eines Verwendungszwecks.³⁴⁰

Zudem wurden die Beschlüsse, welche zur Auflösung von VVaGs und zur Übertragung gemacht wurden, ohne große Diskussion mit der Hauptversammlung getroffen. In der Diskussion zur Novelle 1991 wurde nur angemerkt, dass die Beitragsrückerstattung der Mitglieder auf eine ähnliche Weise durch Aktiengesellschaften erfolgt. Auch im VAG 2016 ist keine Möglichkeit gegeben eine

³³⁵ Vgl. Brazda/Csulich/Zeman (2018), S. 71-72; Vgl. Zeman (2020), S. 635-638.

³³⁶ Vgl. Brazda (2020)², S. 412, 421; Vgl. Zeman (2020), S. 667.

³³⁷ Vgl. Brazda (2020)², S. 415-417.

³³⁸ Vgl. Zeman (2020), S. 653.

³³⁹ Vgl. Brazda (2020)², S. 421; Vgl. Zeman (2020), S. 654.

³⁴⁰ Vgl. Zeman (2020), S. 658.

Kapitalanhäufung zu verhindern und Vereine können so Gewinne erzielen und die Mitglieder erhalten nichts vom Jahresgewinn.³⁴¹

Die freie Entscheidung der Mitglieder eines Vermögensverwaltungsvereins ist hier durch den Mitgliederrat nicht mehr gegeben. Dieser wird nämlich durch Kooptation gewählt und somit werden Entscheidungen nicht durch eine schriftliche Anfrage aller Mitglieder getroffen.³⁴² Daher ist nur ein kleiner Kreis für die Verwaltung zuständig und die Selbstverwaltung kann als machtpolitisches Instrument eingesetzt werden.³⁴³

Zusätzlich wurde durch das Kooptationssystem bereits schon einmal in der Vergangenheit ein Verlust verschleiert. Bei der damaligen Lebens-Phönix kam es zu einer Einbuße von 250 Millionen Schilling aufgrund Dumpings und Glückspielmethoden von Geschäftsführer Wilhelm Berliner. 1936 ging die Lebens-Phönix in Konkurs und wurde durch die ÖVAG gerettet.³⁴⁴

Durch die Umwandlung in Privatstiftungen und damit einhergehende Gesetze zur Möglichkeit der Kapitalanhäufung ohne einer Auflösung ist keine Gewinnausschüttung an Mitglieder gegeben. Diese Umwandlung und Gesetzgebungen sind nicht Mitgliederorientiert. Daher ist es interessant die einzelnen Jahre genauer zu betrachten und zu untersuchen wofür das Kapital genutzt wird und ob ein Zusammenhang mit der Expansion besteht.

10.3 Das IT-Problem der VIG

2015 kam es zu einem Führungswechsel in der VIG. Ganz unerwartet legte der Vorstandsvorsitzende Peter Hagen seine Position ab. Die Gründe hierzu sind, laut der VIG, Meinungsdivergenzen bezüglich der Strategie. Kurz vor dem Abgang hat die VIG jedoch auch eine überraschende Wertberichtigung auf ihre IT-Systeme in Höhe von 195 Millionen getätigt.³⁴⁵

Dieses Unterkapitel will jene Probleme mit der IT betonen. Die IT-Systeme und Programme waren laut einer Überprüfung nicht mehr technisch und wirtschaftlich zukunftsfit.³⁴⁶

Gerade in Zeiten von COVID-19 ist Digitalisierung essenziell, daher ist es wichtig diese IT-Probleme genauer zu erläutern und ihre Auswirkungen langfristig zu untersuchen.

³⁴¹ Vgl. Brazda (2020)², S. 399, 406, 414.

³⁴² Vgl. ebd., S. 411.

³⁴³ Vgl. Zeman (2020), S. 666.

³⁴⁴ Vgl. Brazda (2020)¹, S. 506-507.

³⁴⁵ Vgl. Krach bei VIG (2015), S. 1.

³⁴⁶ Vgl. Vienna-Insurance-Chef Peter Hagen wirft das Handtuch (2015), S. 1.

10.4 Die politische Situation im osteuropäischen Markt

Wie bereits erwähnt, sahen und sehen die zwei Unternehmen die CEE-Region als wirtschaftlichen Wachstumsmarkt. Doch während manche nach Osteuropa expandieren, wird der Markt gleichzeitig wieder von einigen verlassen.³⁴⁷ 2010 waren die Hälfte der Direktinvestitionen von Österreich in der CEE-Region, 2015 gingen diese auf ein Drittel zurück. Sehr stark war der Rückgang in Ländern, welche als krisenreich gelten. Dazu zählen beispielsweise Ungarn und Russland.³⁴⁸

Die politische Stabilität und die Aussichten auf wirtschaftlichen Aufstieg in Osteuropa hat sich nicht so entwickelt wie erwünscht. Russland besitzt eine komplett undurchsichtige Entscheidungsstruktur. Auch Weißrussland, Polen und Ungarn weisen keine politische Stabilität auf. Bulgarien und Rumänien gelten als die korruptesten Mitgliedsstaaten der EU.³⁴⁹ Rumänien brachte auch der VIG einige Verluste ein. Laut der VIG bestanden jedoch weiter Chancen im Markt.³⁵⁰ Auch die UNIQA glaubte weiter an die krisenbetroffenen Länder Ukraine und Russland, obwohl sie aufgrund des verlangsamten Wirtschaftswachstums die Gewinnziele 2014 senken mussten.³⁵¹

Auch vor COVID-19 war das Wirtschaftswachstum bereits ungleichmäßig verteilt und stellte dadurch eine Herausforderung dar.³⁵² Zusätzlich litt das Wachstum an einer steigenden Abwanderung.³⁵³

Laut Stadler vertritt die VIG eine Strategie des Bleibens, jedoch wurde auch schon überlegt aufgrund der politischen Lage aus der Ukraine und Bosnien wegzugehen. Russland wurde wegen der Korruption bereits verlassen.³⁵⁴

2020 zog sich die AXA aus Osteuropa zurück. In Polen nahm das Unternehmen vor dem Rückzug weniger Prämien ein. Dr. Brandstetter führte dies aber auf unpassende Produkte zurück.³⁵⁵ Die AXA sieht den osteuropäischen Markt als weniger profitabel und setzt ihren Fokus nun auf Asien, ein Kontinent, der, laut dem Unternehmen, als Zukunftsmarkt zu sehen ist.³⁵⁶

Da sich die politische Situation nicht entwickelt wie gewünscht, ist es interessant den Umgang der VIG und der UNIQA mit solcher zu untersuchen und Prognosen für die Zukunft prüfen.

³⁴⁷ Vgl. Belke/Schaal (2005), S. 93.

³⁴⁸ Vgl. Holzer (2016), S. 13.

³⁴⁹ Vgl. Lendvai (2021), S. 1.

³⁵⁰ Vgl. Vienna Insurance räumt auf (2014), S. 1.

³⁵¹ Vgl. Uniq reduces 2015 profit forecast (2014), S. 1.

³⁵² Vgl. Ertl (2017), S. 324.

³⁵³ Vgl. Frey (2019), S. 1.

³⁵⁴ Vgl. Kleedorfer (2017), S. 1.

³⁵⁵ Vgl. UNIQA-Milliarden-Zukauf in CEE soll rasch Synergien bringen (2020), S. 1.

³⁵⁶ Vgl. VW-Redaktion (2020), S. 1.

10.5 Herausforderungen in Zeiten von COVID-19

Aktuell sind in allen Ländern der Welt wirtschaftliche Probleme aufgrund der Situation rund um COVID-19 zu verzeichnen. Daher geht das nächste Unterkapitel auf die Auswirkungen von COVID-19 auf Osteuropa ein.

Die CEE-Region erlebte das schlechteste Wirtschaftsjahr seit den 90ern.³⁵⁷ Das Neugeschäft der Versicherungsunternehmen ging während der Lockdowns zurück und zur selben Zeit wurden versicherte Schadensfälle schlagend. Die VIG glaubte aber auch während der Pandemie an die Wachstumschancen des Marktes, das zeigt sich an der kürzlichen Kooperationsvereinbarung mit der Aegon in Ungarn, Polen, Rumänien und der Türkei. Kurz davor nahm die VIG aber erst Firmenwertabschreibungen für Bulgarien, Kroatien und Georgien vor. Stadler geht davon aus, dass Osteuropa krisenerprobt ist.³⁵⁸ Es ist, laut der VIG, wichtig, trotz der Pandemie in Osteuropa zu bleiben, da ihre langfristige Strategie auch zu Stabilität und Kund*innenvertrauen führen soll.³⁵⁹ Der Gewinn der VIG ist 2020 aufgrund der Pandemie gesunken. Das lag an einem rückläufigen Finanzergebnis und den Firmenwertabschreibungen für Bulgarien, Kroatien und Georgien.³⁶⁰

Die UNIQA verlor durch die Wirtschaftskrise Gewinne und musste Stellen abbauen, aber setzt ebenso weiterhin auf Osteuropa und plante die Übernahme der AXA während der COVID-19 Zeit.³⁶¹ Die UNIQA musste jedoch dann auch bei den Zukäufen Stellen abbauen.³⁶² Die Ergebnisse der UNIQA haben sich jedoch trotz der wirtschaftlichen Situationen von Quartal zu Quartal verbessert. Der Gewinn konnte 2020 gehalten werden.³⁶³

Das BIP sank in der ersten Hälfte von 2020 im Euroraum bereits um 15%. Die Wirtschaftsleistung in der CEE-Region sank um über 4%. Die UNIQA beschrieb die langfristigen Auswirkungen der COVID-19 Pandemie als nicht absehbar. Laut Expert*innen soll jedoch das Wachstum in der CEE-Region um 3 bis 4% noch 2021 eintreten.³⁶⁴

Das WIIW geht in Osteuropa 2021 von einem Wachstum von 3,8% aus. Der Markt ist dabei sich zu erholen, zählt jedoch nicht mehr als Wachstumsmotor.³⁶⁵ Die erwartete Erholung ist aber mit Vorsicht zu betrachten, da Prognosen im Moment eher unsicher sind. Laut dem WIIW könnte ebenso ein wirtschaftlicher Wandel eintreten, von welchen Österreich profitieren könnte. Die

³⁵⁷ Vgl. Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche (2020), S. 1.

³⁵⁸ Vgl. VIG lässt sich Expansion in den Osten 830 Millionen Euro kosten (2020), S. 1.

³⁵⁹ Vgl. Haas (2020), S. 1.

³⁶⁰ Vgl. Vienna Insurance kauft um 830 Millionen Euro im Osten ein (2020), S. 1.

³⁶¹ Vgl. Uniqa streicht bis Ende 2022 rund 600 Stellen (2020), S. 1; Uniqa verliert bis Juni mehr als die Hälfte des Gewinns (2020), S. 1.

³⁶² Vgl. UNIQA baut auch bei AXA-Zukäufen 600 Leute ab (2021), S. 1.

³⁶³ Vgl. UNIQA hat Gewinn in ersten drei Quartalen gehalten (2020), S. 1; UNIQA verbesserte Ergebnisse trotz Coronakrise (2020), S. 1.

³⁶⁴ Vgl. UNIQA Group (2020), S. 18, 56-57.

³⁶⁵ Vgl. Ö1 Mittagsjournal (2021).

Wirtschaftsbeziehungen zwischen Österreich und Osteuropa werden sich vermutlich nachhaltig verändern.³⁶⁶ Die wirtschaftliche Aktivität zwischen Österreich und Osteuropa sollte sich wieder erholen können. Die Pandemie bringt aber auch neue Herausforderungen mit sich und Trends wie Digitalisierung wurden beschleunigt.³⁶⁷

Aufgrund der aktuellen Situation ergibt sich die Relevanz zur Untersuchung des Umgangs der Unternehmen mit der Pandemie und einer Analyse des Wirtschaftswachstums zukünftig.

11 Fragestellungen zur weiteren Untersuchung

In Kapitel 10 wurde genauer auf die aktuellen Problematiken eingegangen. Interessant ist es, diese in langfristiger Hinsicht zu betrachten. Die Expansion war zum Nachteil des Gegenseitigkeitsprinzips. Inwiefern hat die Umwandlung in Privatstiftungen Managemententscheidungen beeinflusst? Die Vereine und Privatstiftungen häufen Kapital an ohne eine Ausschüttung an Mitglieder. Wofür wird das Kapital genutzt?

Bezüglich der IT-Systeme und Programme der VIG muss angemerkt werden, dass sie 2015 als nicht mehr zukunftsfit galten, was jedoch zur jetzigen Zeit von großer Wichtigkeit wäre. Inwiefern hatte dieses Problem Auswirkungen in der jetzigen Zeit und wie ist diesbezüglich der Plan langfristig?

Die politische Stabilität in einigen CEE-Ländern hat sich über die Jahre eher als kritisch herausgestellt. Wie gehen die Unternehmen mit solchen Aussichten um und wie könnte sich der Markt entwickeln?

Zusätzlich war die COVID-19 Krise ein Rückschlag in der Wirtschaft. Wie gehen die VIG und die UNIQA mit der Pandemie um und wie wird sich diese zukünftig auf den Markt auswirken?

Um hier neue Erkenntnisse zu bekommen und tiefer in die Thematik einzugehen, habe ich hinsichtlich der Fragen Interviews geführt.

Um die Vermögensverwaltungsvereine beziehungsweise Privatstiftungen genauer zu betrachten, habe ich mir die Bilanzen genauer angesehen.

12 Umgang der VIG und der UNIQA mit Problemen

Die Erkenntnisse, welche in diesem Kapitel erläutert werden, beziehen sich auf die persönlich geführten Interviews mit Wolfgang Hass von der VIG und Dr. Wolfgang Kindl von der UNIQA. Die Interviews wurden zwecks wahrheits- und wortgetreuer Wiedergabe elektronisch aufgezeichnet, schriftlich transkribiert und im Anhang beigefügt.

³⁶⁶ Vgl. Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche (2020), S. 1.

³⁶⁷ Vgl. Grübler/Bykova (2020), S. 13, 43.

Betreffend der in Kapitel 10 angesprochenen Problematik zur Veränderung der Rechtsform wurden beide Parteien befragt. Haas meint dazu, dass die Umwandlung in eine AG eine Notwendigkeit war, um die Expansion voranzutreiben. Da man für eine Expansion Geld benötigt, war der Gang an die Börse ein wichtiger Schritt. Auch sieht er bei einem größer werdenden Unternehmen das Erfordernis einer Umwandlung, da eine Abhandlung mit einem VVaG nicht mehr möglich wäre. Haas sieht in dieser Umwandlung in eine AG definitiv mehr Vorteile als Nachteile und das Abwenden vom Gegenseitigkeitsprinzip nicht als Problem, sondern als Notwendigkeit für den Schritt nach Osteuropa.

Laut Dr. Kindl war die Gründung der UNIQA-Gruppe der Startschuss, um nach Osteuropa zu gehen. Zum kurz zuvor stattgefundenen Zusammenschluss des Austria VVaG und des Collegialität VVaG zu einer AG, beziehungsweise einhergehenden Nachteilen für das Gegenseitigkeitsprinzip, konnte er mir leider keine Stellungnahme geben, da er „schwer Auskunft geben [kann] über diese gesellschaftsrechtlichen Überlegungen“.

In Bezug auf das erwähnte IT-Problem der VIG, erklärt Haas, dass IT-Systeme leider sehr kurzlebig sind, aber in der Zwischenzeit hier einiges zur Verbesserung investiert wurde. Aktuell und zukünftig setzt die VIG einen Fokus auf Digitalisierung, wobei es hier jedoch nicht nur um die internen Systeme geht, sondern auch darum Serviceleistungen digital anzubieten, welche für Kund*innen eine Erleichterung bieten. Somit dürfte die Herausforderung mit den internen Systemen keinen gravierenden Rückschlag in der aktuell notwendigen Digitalisierung gegeben haben. Betreffend der Digitalisierung ist, laut Haas, noch viel zu tun und es handelt sich dabei um einen permanenten Prozess. Er erklärt jedoch auch, dass die VIG mittlerweile sehr gut dabei ist und es eine starke Aufholung in den letzten Jahren gegeben hat. Vor ein paar Jahren war das Unternehmen eher hinter nach und inzwischen wird es immer öfter von den Medien befragt und hat schon Auszeichnungen bekommen als innovativste Versicherungsgruppe. Man ist sich sicher, dass der zukünftige Vertrieb hybrid ablaufen wird – persönlich und digital. Es gibt bei der VIG bereits komplett digitale Versicherungen und es wird in Projekte investiert bezüglich künstlicher Intelligenz, Smart Living oder Auto-Abonnements. Ein wichtiges Digitalisierungsprojekt stellt der Ausbau der Assistance-Leistungen da. Hierbei werden zum Beispiel zusätzlich zu einer Autoversicherung ein Pannenservice oder bei einem Wasserschaden ein Hotelaufenthalt angeboten. Nutzen soll zusätzlich zur eigentlichen Risikoabsicherung angeboten werden. Insgesamt laufen um die 200 Digitalisierungsprojekte im Unternehmen.

Ebenso wurden die Interviewpartner nach Ihrem Umgang mit der aktuell herrschenden politischen Situation befragt. Laut Haas ist man bereits vorsichtig und langsam im osteuropäischen Markt eingetreten, da man nicht wusste, ob sich die neue Demokratie überhaupt durchsetzt, und um damit

Risiko zu vermeiden. Wenn es zu politischen Problemen in einem Markt kommen sollte, kann man bei der VIG in erster Linie, laut Haas, davon ausgehen, dass trotzdem versucht wird im Markt zu bleiben. Es wird eine Langzeitstrategie verfolgt, jedoch wird ebenso darauf geachtet, inwiefern man Probleme akzeptieren kann, beziehungsweise ab wann man Konsequenzen ziehen muss. Stabilität ist ein wichtiger Faktor und es muss gewährleistet sein, dass man das Geschäft so führen kann, wie man es sich vorstellt. Große Probleme, welche durch eine instabile Politik auftreten, sind Steueränderungen oder die Willkür der Regierung, die beispielsweise im aktuellen Aegon-Deal ausländische Investoren beim Kauf einschränkt. Laut Haas hat es diese Probleme aber schon immer hin und wieder gegeben, sie werden aber nicht als allzu kritisch von der VIG angesehen. Sollte das Unternehmen jedoch zu sehr unter Wettbewerbsbestimmungen der Regierung leiden, zieht es sich als Folge aus gewissen Sparten zurück. Ebenso wird aufgrund der Governance der VIG Sicherheit bei Instabilität gewährleistet. Zusätzlich erklärt Haas, dass es wirtschaftlich viel unintelligenter wäre einen Markt aufgrund von Schwierigkeiten zu verlassen, nur um später wieder einzutreten. Auch wenn diese Instabilität gegeben ist, wird sie von Seiten der VIG als kein zu großes Problem aufgefasst und man will auch in Zukunft in Osteuropa bleiben und die Marktführerschaft ausbauen.

Dass die AXA den osteuropäischen Markt als nicht mehr profitabel ansieht, sehen weder die VIG noch die UNIQA als Widerspruch zu den Chancen in Osteuropa. Haas sagt dazu, dass die AXA ein Weltkonzern ist und deshalb auch in anderen Gebieten bereits gut aufgestellt ist und daher den Fokus nun darauflegt. Trotzdem ist im Osteuropamarkt noch viel Potenzial gegeben und es gäbe keinen Grund diesen zu verlassen. Zusätzlich ist ein Wechsel in einen anderen Markt, laut Haas, mit viel Risiko verknüpft aufgrund fehlender Erfahrung, Dr. Kindl sagt dazu, dass der Osteuropamarkt für die AXA weniger als ein Prozent ausgemacht hat und dieser nie der prioritäre Markt war. Auch Dr. Kindl glaubt weiter an das Wachstum des Marktes. Er erklärt, dass die Entwicklung der Märkte ein natürlicher Vorgang ist und sich die Länder einem österreichischen Niveau definitiv annähern werden. Es ist viel Aufholpotenzial und Bedarf gegeben und das wird es auch in Zukunft geben. Dass die AXA sich zurückgezogen hat, stünde, laut ihm, nicht im Widerspruch für die Profitabilität des Marktes, da Osteuropa für das Unternehmen global gesehen nur ein kleiner Bereich war.

Hinsichtlich auftretender politischer Probleme, vertritt auch die UNIQA die Strategie des Bleibens, da sie bei Investitionen immer von einer Langfristigkeit ausgehen. Um Probleme durch Unsicherheiten zu vermeiden, werden immer wieder strategische Checks durchgeführt und großes Augenmerk auf die Corporate Governance gelegt. Auch steigt die UNIQA, wie die VIG, aus gewissen Sparten aus, wenn es dadurch zu großen Einschränkungen kommt. In einem Land kann

man auch trotz politischer Probleme Vorteile haben durch die darauffolgende Loyalität der Kund*innen und der Mitarbeiter*innen. Beispielsweise haben sich in der Ukraine alle außer die UNIQA und die VIG zurückgezogen. Das Land ist, laut Dr. Kindl, zwar noch nicht derartig entwickelt wie erhofft, doch konnte man die Krisensituation dort nutzen, um enger zusammenzurücken und auf Platz Eins zu kommen und die Loyalität aller Seiten zu erreichen.

Was die Herausforderungen in Zeiten von COVID-19 betrifft, erklärt Haas, dass das Unternehmen mittlerweile in Bezug auf die Prämien wieder auf vor Corona Niveau ist. Zudem hat die Pandemie, laut ihm, den Sicherheitsgedanken der Leute sehr verstärkt. Somit war die VIG nicht wirklich vor das Problem gestellt, dass Kund*innen kündigen wollten. Wo jedoch Probleme aufgetreten sind, war im Lockdown, da die Büros geschlossen waren und Vertreter*innen nicht zu Kund*innen gehen konnten. Somit sind einige Einbußen am Anfang der Corona Zeit im Neugeschäft aufgetreten und die VIG brauchte eine Zeit, um auf digitale Betreuung umzustellen. Haas betont, dass die Flexibilität der Mitarbeiter*innen eine große Hilfe war in dieser Zeit der Umstellung auf Homeoffice. Jeder der Angestellten bemühte sich, dass das Unternehmen gut durchkam. Ebenso, meinte Haas, dass die VIG in Bezug auf die Digitalisierung Vorteile hatte in der Corona Zeit, da sie die letzten Jahre sehr viel in diese Richtung investiert hatten. In Zukunft könnten sich noch kommende Insolvenzen auf das Versicherungsgeschäft auswirken, jedoch sieht Haas hierbei kein großes Problem. Auch das Wachstum im Osteuropamarkt sei trotz der Pandemie weiterhin gegeben und es gab eine Verlagerung hin zu Onlineabschlüssen. Zudem haben sich viele der osteuropäischen Märkte wieder gut erholt und jede Gesellschaft hat schnell auf die neuen Herausforderungen reagieren können. Die langfristige Strategie der VIG wurde aufgrund der Pandemie keineswegs beeinflusst.

Auch die UNIQA hat bereits die Pandemie gut überstanden. Auch auf internationaler Ebene schlugen sich die Gesellschaften sehr gut. Dr. Kindl meint, dass die UNIQA die AXA-Integration sehr gut während der Pandemie vollbrachte. Durch Corona mussten viele Dinge, laut Dr. Kindl, schnell möglich gemacht werden, von welchen man dachte sie würden nicht funktionieren. Außerdem lernte man grenzüberschreitend effizient zusammenzuarbeiten. Dass der Durchschnittschaden gestiegen und das Risikobewusstsein größer geworden ist, sieht Dr. Kindl als Faktoren, dass man nicht wirklich Einbußen hatte. Die einzigen Einbußen sind, wie bei der VIG, im Neugeschäft in der Zeit des harten Lockdowns aufgetreten, doch auch das hat sich mittlerweile wieder erholt. Jede internationale Gesellschaft der UNIQA hat schnell reagiert und ebenso hat die AXA-Integration während der Pandemie die langfristige Strategie in ihrem Dasein bestärkt.

13 Prognosen für die osteuropäischen Märkte

Um einen Vergleich zu stellen mit den Ansichten der VIG und der UNIQA über die Herausforderungen und zukünftigen Möglichkeiten in Osteuropa, wurde ein Interview mit dem Osteuropaexperten Richard Grieveson geführt. Auch dieses wurde zwecks wahrheits- und wortgetreuer Wiedergabe elektronisch aufgezeichnet, schriftlich transkribiert und im Anhang beigefügt.

Grieveson zufolge ist die Korrelation zwischen politischer Instabilität und wirtschaftlichen Wachstum nicht allzu hoch. Er erklärt, dass für Unternehmen, welche eine langfristige Perspektive und Stabilität möchten, der Osteuropa-Markt – zumindest die EU-Länder – eine gute Stabilität bieten. Zum Beispiel ist es trotz der aktuellen Situation in Ungarn kein Problem für ausländische Firmen dort zu sein. Grieveson beschreibt die EU-Mitgliedschaft in diesem Sinne als starken Stabilitätsfaktor.

Wo es, laut ihm, jedoch kritischer aufgrund der politischen Stabilität ist, sind die Nicht-EU-Länder. Den Westbalkan beschreibt er hierbei als sehr unsicher. Zudem sind einige Unternehmen in Serbien vertreten, da sie denken, das Land wird irgendwann EU-Mitglied sein, was jedoch auch nicht mit Sicherheit gesagt werden kann. Jedoch denkt Grieveson auf der anderen Seite, dass es für die Unternehmen, welche bereits im Westbalkan vertreten sind, nicht so problematisch ist, was für UNIQA und VIG der Fall wäre. Die Länder, in welchen Unternehmen stark betroffen sind, sind, laut Grieveson, die Türkei, Weißrussland und die Ukraine. In letzterer herrscht Krieg und die Türkei und Weißrussland weisen große Unsicherheiten in der Politik auf.

Für die Zukunft meint Grieveson, dass es im Baltikum, sowie in Tschechien, der Slowakei und Slowenien recht stabil bleiben wird und das Wachstum gegeben ist. In Ungarn und Polen könnten die politischen Entwicklungen immer mehr Einfluss auf die Wirtschaft haben und es können mehr Konflikte mit der EU auftreten. In diesen Ländern sollten Firmen vorsichtiger sein, jedoch wird die EU-Mitgliedschaft weiter einen Stabilitätsfaktor bieten. In den Nicht-EU-Ländern könnten sich die Probleme aufgrund von Korruption sogar verschlechtern, was für Unternehmen weitere Herausforderungen bieten könnte.

Laut Grieveson sind 2020 die FDI Investitionen stark gesunken in der CEE-Region. Das liegt jedoch nicht daran, dass der Markt nicht profitabel wäre oder Unternehmen diesen verließen, sondern die Unternehmen mit ihren Investments lieber noch abwarteten. Das sieht man daran, dass 2021 die FDI Investitionen wieder einen starken Anstieg erhielten.

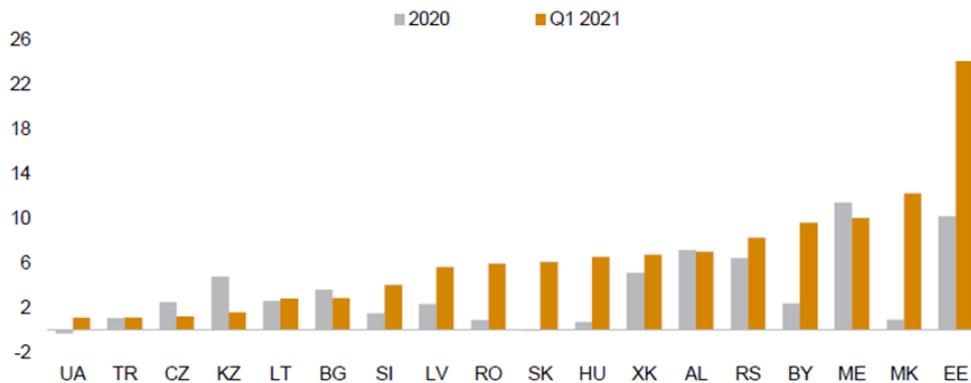


Abb. 8: FDI in CESEE Länder in Vergleich von 2020 und 2021

Zudem nimmt das Interesse am Osteuropamarkt von österreichischen Unternehmen in Zeiten von Corona sogar zu. Grieveson erklärt das Phänomen mit dem Begriff „Near-Shoring“, das heißt, dass die Unternehmen lieber in nähergelegene Länder, statt beispielweise in Asien, investieren wollen, da das während der Pandemie weniger Risiko bietet. Hierbei wird, laut Grieveson, von den Unternehmen immer Osteuropa als Wunschmarkt genannt.

Im Allgemeinen hat Osteuropa mittlerweile im wirtschaftlichen Sinn die Krise gut überstanden, die Unternehmen konnten sich gut anpassen und die Auswirkungen sind 2021 nicht mehr so groß. Der Anteil der Dienstleistungs-Unternehmen, welche am meisten von Corona betroffen waren, ist geringer in Osteuropa und es gibt mehr Industrie und Agrikultur, was ebenso ein Vorteil war. Insgesamt, erklärt Grieveson, war die Rezession in Osteuropa in fast allen Ländern weniger als im Euro-Raum. Ausgenommen davon waren Montenegro und Kroatien, da sie sehr Tourismus-abhängig sind. Außerdem sind einige der osteuropäischen Länder in der Online-Wirtschaft sehr stark. Aus aktueller Sicht sollte Grieveson zufolge das Wachstumspotenzial dieser Länder nicht aufgrund der Pandemie gebremst worden sein. Jedoch bleibt offen, wie sich das in Zukunft weiterentwickelt, da Firmen nicht so lange wie in Österreich unterstützt werden können und auch der Tourismus immer noch leidet. Die digitale Wirtschaft kann ebenso für ältere Leute, welche am Land leben, zum Problem werden. Grieveson meint ebenso, dass die Pandemie Auswirkungen auf geopolitische und geökonomische Entwicklungen hatte. Dem zufolge könnte China zukünftig einen viel größeren Einfluss im Westbalkan haben, was sich auch schlecht auf die Wirtschaft auswirken könnte.

14 Fallbeispiel Bulgarien und Rumänien

Folgend werden zwei Länder genauer betrachtet. Dabei wurden Bulgarien und Rumänien gewählt, da sie als sehr korrupte Mitgliedstaaten der EU gelten.³⁶⁸

Bulgarien ist seit 2007 in der EU. Generell wird Bulgarien als konstruktiver Partner in der EU und als zuverlässiger Verbündeter in der NATO angesehen. Durch die Mitgliedschaft konnte Bulgarien ein gutes Wirtschaftswachstum erreichen. Jedoch gibt es im Land beispielsweise immer noch Probleme mit negativer demographischer Entwicklung, Abwanderung, Korruption, organisierter Kriminalität, sozialer Ungleichheit und Armut.³⁶⁹

Rumänien ist ebenso seit 2007 EU-Mitglied und hat dadurch genauso einen Aufschwung in der Wirtschaft erreicht. Probleme sind weiterhin soziale Ungleichheit, Korruption und Einschränkungen der justiziellen Unabhängigkeit. Auch das Gesundheitswesen weist Mängel auf und die Medien sind betroffen von Ressourcenknappheit und politischen Einmischungen.³⁷⁰

Die Unternehmen wurden hierbei in den Interviews über die Herausforderungen, Ihren Umgang mit den Korruptionsproblemen und Zukunftsvorstellungen befragt und Herr Grieveson um aktuelle Einschätzungen und Prognosen für die Zukunft gebeten.

14.1 Markteintritt und Position im Markt

Die VIG trat erstmals 2001 in Rumänien und folglich 2002 in Bulgarien ein.³⁷¹ 2005 folgte dann die UNIQA mit den Markteintritten in Rumänien und Bulgarien.³⁷²

In Rumänien besitzt die UNIQA zwei Gesellschaften – die UNIQA Asigurari und die UNIQA Asigurari de Viata. Erstere gilt dabei als Kompositversicherer und zweite wurde 2010 gegründet und bietet Lebensversicherungen an. Sie machen 3,9% des Marktanteils aus und sind somit auf Marktposition 10.³⁷³

Die VIG ist hingegen in Rumänien mit drei Gesellschaften vertreten – der Omniasig, der Asirom und der BCR Leben. Erstere bietet Nichtlebensversicherungen an, wohingegen zweite ein Allspartenversicherer ist und letztere ein Lebensversicherer. Der Marktanteil der VIG macht 20,1% aus und sie ist damit Marktführer. Durch den Deal mit der Aegon, würde die VIG unter anderem in Rumänien ausbauen und das Pensionskassengeschäft stärken.³⁷⁴

³⁶⁸ Vgl. Lendvai (2021), S. 1.

³⁶⁹ Vgl. Auswärtiges Amt (2020), S. 1.

³⁷⁰ Vgl. Auswärtiges Amt (2021), S. 1.

³⁷¹ Vgl. Haas (2020), S. 1.

³⁷² Vgl. UNIQA Group¹ (2021), S. 1.

³⁷³ Vgl. UNIQA Group⁴ (2021), S. 1.

³⁷⁴ Vgl. Vienna Insurance Group (2020), S. 45.

In Bulgarien hat die UNIQA auch zwei Gesellschaften – die UNIQA Insurance plc und die UNIQA Life Insurance plc. Erstere ist eine Versicherung für alle Arten von Sachversicherungen sowie für innovative Versicherungslösungen. Zweitere gehört zu den führenden Lebensversicherungen in Bulgarien und das Angebot umfasst Lebens-, Unfall- und Krankenversicherungen. Der Marktanteil beträgt 3,98% und die UNIQA ist damit auf Marktposition 11.³⁷⁵

Der VIG gehören drei Versicherungsgesellschaften in Bulgarien – die Bulstrad Leben, die Bulstrad Nichtleben und die Nova. Zusätzlich hat das Unternehmen noch eine Beteiligung an der PAC Doverie. In Bulgarien ist die VIG ebenso Marktführer mit einem Marktanteil von 14%.³⁷⁶

14.2 Zukunftsvorstellungen

Laut Haas ist die Korruption zwar immer noch vorhanden, aber diese hat sich ihm zufolge in den letzten Jahren stark verbessert. In Rumänien beispielsweise waren, laut Haas, die VIG und auch die anderen Versicherungen vor Ort schon Wettbewerbsregulierungen durch die Regierung ausgesetzt, welche die Kfz-Prämien eingefroren hat. Die EU-Mitgliedschaft sieht er in diesem Sinne als großen Vorteil, da die Länder und Unternehmen sich dadurch an Regeln halten müssen und ansonsten Bestimmungen gegen diese folgen. Durch die EU sind weiters immer mehr Verbesserungen der Situation zu spüren. Zusätzlich gibt die VIG den Gesellschaften strenge Compliance Vorgaben vor, an welche sich diese halten müssen. Wenn diese Vorgaben vom Management nicht eingehalten werden, würden daraufhin Maßnahmen beim Management folgen. In jeder Gesellschaft sind Compliance Verantwortliche angestellt, welche immer im Austausch mit der Konzernmutter stehen.

Haas erklärt, dass die Stabilität zwar ein wichtiger Faktor ist, aber auch die Wirtschaftlichkeit. Diese ist in den Ländern auf jeden Fall gegeben und somit sind die Vorstellungen für die Zukunft auf jeden Fall in den Ländern zu bleiben. Wie sich die Situationen weiter in Zukunft verändern, kann man, laut Haas, nicht voraussehen, aber da eine langfristige Strategie angesetzt wurde, ist es auch wichtig während Krisen im Markt zu bleiben.

Die Strategie der UNIQA ist es, laut Dr. Kindl, sich bestmöglich aus Wettbewerbsbestimmungen der Regierung rauszuhalten. Sehr stark davon betroffen ist oft das Kfz-Haftpflichtgeschäft. Dr. Kindl meint, es ist wichtig sich an den lokalen Markt anzupassen, deshalb hat die UNIQA das Kfz-Geschäft stark reduziert in Bulgarien und Rumänien. In Rumänien beträgt der Anteil der Kfz-Versicherungen sogar nur mehr 0.6%. Im Gegensatz zu anderen Wettbewerbern nimmt die

³⁷⁵ Vgl. UNIQA Group⁴ (2021), S. 1.

³⁷⁶ Vgl. Vienna Insurance Group (2020), S. 49.

UNIQA hier Umsatzrückgänge im Kauf, um sich dadurch zu immunisieren. Durch eine vorsichtige Strategie in diesen Ländern ist man auf einer sicheren Seite. Der langfristige Plan der UNIQA ist es definitiv ebenso zu bleiben. Laut Dr. Kindl ist es bei so einem langfristigen Plan aber immer wichtig die Strategie zu adaptieren und auf den Prüfstand zu stellen.

14.3 Zukunftsaussichten

Grievesson beschreibt das Korruptionsniveau als sehr problematisch, jedoch war keine gravierende Verschlechterung da. Er erklärt genauso, dass die Stabilität durch die EU-Mitgliedschaft gegeben ist.

Das Wachstum in Bulgarien sieht im Moment, laut Grievesson, nicht so gut aus. Es ist das ärmste Land der EU und der Konvergenzprozess zeigt wenig Fortschritt. Grievesson sieht aus dem jetzigen Standpunkt auch keine absehbare Verbesserung in der Zukunft.

Für Rumänien war die EU-Mitgliedschaft ein großer Vorteil, da das Land dadurch viele ausländische Investoren bekommen hat. Das wirtschaftliche Wachstum steigt extrem, laut Grievesson, und Rumänien zählt zu einem der besten Performer der letzten paar Jahre. Eine Verbesserung des Konvergenzprozesses ist jedes Jahr ersichtlich.

Für die Korruption in Rumänien und Bulgarien sieht er keine wirkliche Verbesserung, da man auch am Beispiel von Italien sieht, dass hier eine EU-Mitgliedschaft nicht perfekt helfen kann. Trotzdem wird diese weiterhin als Stabilitätsfaktor für die Unternehmen in Rumänien und Bulgarien gelten.

15 Verwendung des Kapitals der Vermögensverwaltungsvereine

Im Folgenden werden die Zahlen der Vermögensverwaltungsvereine beziehungsweise Privatstiftungen analysiert, um herauszufinden wohin die Gelder fließen. Die Analyse wird anhand der Jahresabschlüsse der UNIQA Privatstiftung, der Collegialität Privatstiftung und der Wiener Städtischen Vermögensverwaltung gemacht.

Dazu habe ich Tabellen angefertigt, die den Vergleich der einzelnen Jahre ermöglichen. Die jeweiligen Bilanzposten sind nicht in jedem Jahresabschluss vorhanden, wurden aber zur leichteren Darstellung für jedes Jahr erfasst und im Falle des Nichtvorhandenseins mit 0,00 gekennzeichnet. Beträge, welche mit rot markiert sind, weisen darauf hin, dass bei der Gegenüberstellung des Folgejahres mit dem vorangegangenen Jahr andere Zahlen oder Zuordnungen aufgetreten sind. Bei Tabelle 5 sind einzelne Jahre mit einem „*“ markiert und weisen keine Beträge auf. Diese Jahre waren leider im Zeitraum des Schreibens der Arbeit beim Handelsgericht nicht einsehbar.

Wiener Städtische Wechselseitige Versicherungsanstalt- Vermögensverwaltung												
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000			
	TS	S	S	TEUR	S	S	S	S	S			
GuV und Verlustrechnung												
1. Erträge aus Kapitalanlagen und Zinserträgen												
a) Erträge aus Beteiligungen an verbundenen Unternehmen	0,00	150.000.000,00	150.000.000,00	151.623.000,00	174.645.000,00	199.053.688,00	204.765.640,00	202.598.560,00	180.328.504,18			
b) Erträge aus sonstigen Kapitalanlagen	2.504	2.220.941,46	6.466.101,76	7.577.367,32	10.558.239,00	12.200.459,00	79.865.102,63	86.305.507,49	113.402.838,34			
c) Erträge aus Zuschreibungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
d) Gewinne aus dem Abgang von Kapitalanlagen	0,00	0,00	0,00	0	300.000,00	9.269.000,00	142.907.369,13	33.877.766,00	25.327.435,40			
e) Sonstige Erträge aus Kapitalanlagen und Zinserträgen	3	2.646,00	13.561,00	30.111,30	76.011,31	275.169,30	832.669,21	765.251,13	124.647,24			
2. Aufwendungen für Kapitalanlagen und Zinsenaufwendungen												
a) Aufwendungen für die Vermögensverwaltung	0,00	0,00	-	- 1.510	- 4.887.577,65	5.839.303,61	6.327.675,63	9.812.504,82	7.588.604,48	7.381.362,78		
b) Abschreibungen von Kapitalanlagen	0,00	0,00	- 8.477.700,00	- 2.831.940,00	18.216.000,00	0,00	0,00	43.955.896,00	59.800.563,40	59.800.563,40		
c) Zinsenaufwendungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	40.610.944,70	61.500.000,00	61.500.000,00	82.919.879,00		
d) Verluste aus dem Abgang von Kapitalanlagen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.331.689,43	0,00	0,00	878.718,72		
e) Sonstige Aufwendungen für Kapitalanlagen	- 46	- 1.314,57	- 35.309,14	- 387.624,03	283.047,34	360.355,89	0,00	70.000.000,00	69.647.591,00			
3. Sonstige nichtversicherungstechnische Erträge												
a) Vergütung an Aufsichtsrat sowie an Beiräte und Mitgliedervertreter	- 1.722	- 2.358.469,67	- 3.597.120,28	- 2.087	- 1.058.000,00	1.074.550,00	1.077.766,98	1.075.394,00	1.147.506,00	1.028.056,00		
b) Aufwendungen für Forschung, Mitgliedsbeiträge, Rechts-, Prüfungs-, Beratungskosten sowie Bilanzveröffentlichung					- 2.560.180,99	3.405.406,37	3.375.313,81	3.609.623,79	3.887.349,55	2.245.457,71		
c) Sonstige Aufwendungen					- 319.502,84	949.461,20	1.192.988,48	1.141.636,04	552.263,31	17.564.649,09		
5. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	799	149.863.803,22	144.369.533,34	147.185.653,11	155.811.481,79	167.853.270,81	344.900.936,89	134.915.465,28	77.717.147,42			
6. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	- 576	- 275.803,22	- 15.000,00	- 23.484,16	0,00	0,00	- 28.321.360,00	0,00	- 847.963,10			
7. Jahresüberschuss/-fehlbetrag	163	149.588.000,00	144.354.533,34	147.209.137,27	155.811.481,79	167.853.270,81	316.579.576,89	134.915.465,28	76.869.184,32			
8. Auflösung von Rücklagen												
a) Auflösung von freien Rücklagen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
b) Jubiläumsbonus für Mitglieder (175 Jahre-Jubiläum)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	70.000.000,00	76.000.000,00	76.000.000,00		
9. Zuweisung an Rücklagen												
a) Zuweisung an die Sicherheitsrücklage	- 33	- 30.000.000,00	- 30.000.000,00	- 30.000.000,00	- 30.000.000,00	32.000.000,00	34.000.000,00	63.316.000,00	40.984.000,00	30.574.000,00		
b) Zuweisung an Solvabilitätsrücklage	- 33	- 30.000.000,00	- 30.000.000,00	- 30.000.000,00	- 30.000.000,00	32.000.000,00	34.000.000,00	63.316.000,00	40.984.000,00	30.574.000,00		
c) Zuweisung an die Kapitalbildungsrücklage	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
d) Zuweisung an freie Rücklagen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	103.000.000,00	43.000.000,00	0,00		
d1) Jubiläumsbonus für Mitglieder (175 Jahre-Jubiläum)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	103.000.000,00	43.000.000,00	0,00		
d2) Andere freie Rücklagen	- 97	- 89.588.000,00	- 84.354.533,34	- 87.209.137,27	91.811.481,79	99.853.270,81	86.947.576,89	79.947.465,28	91.721.184,32			
10. Bilanzergebnis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
11. Jahresgewinn/-verlust	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
12. Gewinnvortrag	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
13. Bilanzgewinn	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Bilanz												
Aktiva												
A. Kapitalanlagen												
I. Kapitalanlagen in verbundenen Unternehmen und Beteiligungen												
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	2.104.600	2.104.599.486,00	2.222.523.486,00	2.277.601.361,95	2.357.636.554,34	2.628.106.468,12	2.304.599.486,00	2.304.599.486,00	2.304.599.486,00	2.304.599.486,00		
2. Schuldverschreibungen von verbundenen Unternehmen und Darlehen an verbundene Unternehmen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	351.770.000,00	319.413.047,00	319.413.047,00	319.413.047,00		
3. Beteiligungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9.357.360,00	9.358.915,80	9.358.915,80		
II. Sonstige Kapitalanlagen												
1. Aktien und andere nicht festverzinsliche Wertpapiere	0,00	144.216.000,00	144.216.000,00	145.139.922,00	126.923.922,00	1.126.923.922,00	1.364.764.410,16	1.683.779.099,00	1.734.174.301,80	1.734.174.301,80		
2. Schuldverschreibungen und andere festverzinsliche Wertpapiere	0,00	0,00	0,00	150.000.000,00	150.000.000,00	150.000.000,00	0,00	0,00	2.000.000.000,00	2.000.000.000,00		
3. Guthaben bei Kreditinstituten	26.996	32.995.307,14	63.251.991,70	764.082,00	94.200.000,00	30.500.000,00	144.032.500,00	55.999.760,02	24.500.000,00	24.500.000,00		
4. Sonstige Ausleihungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100.000.000,00	100.000.000,00	100.000.000,00		
B. Forderungen												
Sonstige Forderungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	742.413,60	2.350.168,40	2.350.168,40		
C. Anteilige Zinsen												
Sonstige Vermögensgegenstände	139	54.698,62	164.383,56	231.901,00	189.583,00	215.667,00	364.689,50	4.134.530,00	22.924.627,88	22.924.627,88		
I. Sachanlagen (ausgenommen Grundstücke und Bauten)												
Laufende Guthaben bei Kreditinstituten und Kassenbestand	2.519	2.071.494,40	978.590,63	1.719.649,49	3.749.333,47	4.058.494,60	123.632.294,60	15.080.272,87	60.654.803,78	60.654.803,78		
III. Andere Vermögensgegenstände												
E. Rechnungsabgrenzungsposten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
F. Aktive latente Steuer	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Bilanzsumme	2.134.254	2.283.936.986,16	2.432.134.151,89	2.576.851.234,44	2.734.287.358,81	3.943.273.377,72	4.292.507.458,26	4.495.833.209,49	6.582.345.642,75			
Passiva												
A. Eigenkapital												
Gewinnrücklagen												
1. Sicherheitsrücklagen	1.176.148	1.206.148.400,00	1.236.148.400,00	1.266.148.400,00	1.298.148.400,00	1.332.148.400,00	1.395.464.400,00	1.436.448.400,00	1.467.022.400,00	1.467.022.400,00		
2. Sonstige satzungsmäßige Rücklagen (Solvabilitätsrücklage)	33	30.033.000,00	60.033.000,00	90.033.000,00	122.033.000,00	156.033.000,00	219.349.000,00	260.333.000,00	290.907.000,00	290.907.000,00		
3. Kapitalbildungsrücklage	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
4. Freie Rücklagen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
4a) Jubiläumsbonus für Mitglieder (175 Jahre-Jubiläum)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	103.000.000,00	76.000.000,00	76.000.000,00		
4b) Andere freie Rücklagen	956.299	1.045.887.208,00	1.130.241.741,34	1.217.450.878,61	1.309.262.360,40	1.409.115.631,21	1.496.063.208,10	1.576.010.673,38	1.667.622.698,98	1.667.622.698,98		
5. Bilanzgewinn	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
B. Nichtversicherungstechnische Rückstellungen												
I. Rückstellungen für Pensionen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
II. Steurrückstellungen	715	598.164,16	613.164,16	0,00	0,00	0,00	27.128.200,00	27.128.200,00	27.128.200,00	27.128.200,00		
III. Sonstige Rückstellungen	104	170.000,00	191.200,00	1.954.400,00	2.832.252,40	4.347.852,40	7.507.852,40	8.464.052,40	8.509.052,40	8.509.052,40		
C. Sonstige Verbindlichkeiten												
I. Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.040.145.833,00	1.040.145.833,00	1.040.145.833,00	1.040.145.833,00	3.060.440.278,00		
II. Andere Verbindlichkeiten	955	1.100.214,00	4.906.646,39	1.264.555,83	2.011.346,01	1.482.661,11	3.848.964,76	71.303.050,71	87.844.213,37	87.844.213,37		
D. Rechnungsabgrenzungsposten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Bilanzsumme	2.134.254	2.283.936.986,16	2.432.134.151,89	2.576.851.234,44	2.734.287.358,81	3.943.273.377,72	4.292.507.458,26	4.495.833.209,49	6.582.345.642,75			

Tab. 3: Jahresabschlüsse seit 1992 der Wiener Städtischen Wechselseitigen Versicherungsanstalt- Vermögensverwaltung (Eigene Darstellung)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
EUR	EUR	EUR	EUR							
13.338.710,00	10.000.000,00	10.000.000,00	13.605.449,20	31.147.578,00	45.683.114,40	56.757.808,80	217.855.785,68	61.797.495,70	70.407.600,00	
15.326.988,51	14.602.622,74	12.445.751,06	6.494.958,64	8.656.199,74	8.521.095,21	11.806.874,80	55.211.220,13	36.576.812,14	14.570.669,10	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
5.508.192,79	875.862,99	24.491.823,19	7.678.819,47	68.634.583,84	707.281,55	2.135.639,86	4.020.380,14	318.969,05	0,00	
9.383,50	12.318,31	27.973,49	44.998,36	4.959.940,59	247.859,97	9.150,84	269.100,47	47.565,34	50.780,34	
738.853,02	1.105.498,24	1.092.522,17	992.143,07	1.077.207,56	950.314,00	1.882.094,16	2.887.035,51	- 1.082.049,55	- 2.281.095,44	
2.164.869,32	9.420.960,39	11.314,76	12.004.201,04	0,00	0,00	5.349.972,08	0,00	0,00	0,00	
12.760.367,93	13.430.184,51	13.855.184,14	5.306.385,67	5.081.873,41	4.469.379,30	4.878.305,89	28.844.576,64	- 14.474.931,77	- 6.505.345,56	
0,00	0,00	22.268.066,19	0,00	0,00	50.994,65	2.415,13	293.928.096,92	0,00	0,00	
8.130,71	0,00	8.334.345,44	0,00	38.002.599,97	19.889.845,76	24.840.140,36	7.375.222,57	- 4.448.246,14	- 5.918.125,29	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
96.073,45	133.790,00	126.400,00	125.944,90	113.500,00	188.978,41	710.828,00	1.189.343,14	791.098,04	909.935,22	
152.995,07	119.832,69	78.002,90	158.362,49	101.082,85	162.932,38	-	-	-	-	
59.704,56	49.589,27	42.551,86	65.178,40	42.115,42	92.841,92	-	-	-	-	
18.202.279,74	1.230.948,94	1.157.160,28	9.172.010,10	68.979.922,96	29.354.064,71	33.045.718,68	- 56.867.788,36	77.944.516,73	69.414.547,93	
239.720,65	16.647,11	50.243,17	0,00	2.038.700,00	0,00	195.973,82	123.248,55	27.213.040,18	13.205.134,81	
17.962.559,09	1.247.596,05	1.106.917,11	9.172.010,10	66.941.222,96	29.354.064,71	32.849.744,86	- 56.991.036,91	105.157.556,91	82.619.682,74	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	56.991.036,91	0,00	0,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
3.592.600,00	249.520,00	221.385,00	1.834.405,00	13.389.000,00	5.870.813,00	6.571.981,00	0,00	- 21.036.902,00	- 16.523.937,00	
3.592.600,00	249.520,00	221.385,00	1.834.405,00	13.389.000,00	5.870.813,00	6.571.981,00	0,00	- 21.036.902,00	- 16.523.937,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	40.000.000,00	17.000.000,00	19.000.000,00	0,00	- 63.000.000,00	- 49.000.000,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
10.777.359,09	748.556,05	664.147,11	5.503.200,10	163.222,96	612.438,71	705.782,86	0,00	- 83.752,91	- 571.808,74	
0,00	0,00	0,00								
0,00	0,00	0,00								
0,00	0,00	0,00								
0,00	0,00	0,00								
0,00	0,00	0,00								
202.408.295,05	193.679.967,00	176.572.657,50	174.573.053,40	182.212.015,81	178.677.448,97	178.677.448,97	186.259.255,29	186.259.255,29	186.259.255,29	
39.346.020,59	16.133.369,19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	453.111.774,38	480.006.478,62	455.556.478,62	
680.138,94	680.138,94	680.138,94	680.138,94	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
94.329.734,76	258.314.956,54	235.594.758,94	220.139.788,28	178.706.469,18	268.676.766,53	319.490.592,91	216.181.378,10	142.840.982,49	142.840.982,49	
146.808.541,31	148.041.876,85	0,00	0,00	0,00	0,00	98.682.000,00	1.982.000,00	1.982.000,00	1.982.000,00	
13.517.147,16	150.147,16	5.200.147,16	500.147,16	35.530.136,16	0,00	0,00	0,00	300.000,00	0,00	
7.267.283,42	7.267.283,42	73.136,78	0,00	0,00	0,00	0,00	800.000,00	1.600.000,00	2.500.000,00	
14.494.966,26	475.054,72	469.730,00	168,59	46.404.531,16	6.794.772,05	0,00	170.518.782,96	58.009.477,54	74.065.615,80	
5.768.638,72	5.486.736,30	4.093.418,51	0,00	0,00	0,00	3.599.771,10	52.054,79	52.054,79	51.780,82	
74.654,63	63.382,63	56.666,63	54.504,63	54.504,63	54.504,63	54.504,63	54.504,63	54.504,63	54.504,63	
811.330,00	2.719.153,47	7.484.653,14	2.793.689,33	406.549,88	264.615,93	65.190,37	3.395.542,61	151.700,86	122.891,56	
567,00	464.653,71	349.397,38	567,00	567,00	2.040.695,50	82.485,32	81.250,05	81.250,05	15.021.975,05	
77.140,86	77.070,00	73.010,93	73.844,29	4.975,00	0,00	5.120,00	22.865,87	0,00	7.938,80	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
525.584.458,70	633.553.789,93	430.647.715,91	398.815.901,62	443.319.748,82	456.508.803,61	600.657.113,30	1.032.459.408,68	871.337.704,27	878.463.423,06	
110.205.275,60	110.454.795,60	110.676.180,60	112.510.585,60	125.899.585,60	131.770.398,60	138.342.379,60	138.342.379,60	159.379.281,60	175.903.218,60	
24.733.636,17	24.983.156,17	25.204.541,17	27.038.946,17	40.427.946,17	46.298.759,17	52.870.740,17	52.870.740,17	73.907.642,17	90.431.579,17	
0,00	0,00	0,00	0,00	40.000.000,00	57.000.000,00	76.000.000,00	76.000.000,00	139.000.000,00	188.000.000,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
131.965.497,46	132.714.053,51	133.378.200,62	138.881.400,72	139.044.623,68	139.657.062,39	140.362.845,25	83.371.808,34	83.455.561,25	84.027.369,99	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
215.560,00	0,00	0,00	0,00	2.038.700,00	2.038.700,00	0,00	0,00	6.542.820,00	67.693,29	
629.829,13	652.363,46	7.435.087,50	5.657.564,19	4.486.807,75	2.827.845,30	2.916.841,76	1.651.384,85	3.163.858,16	29.526.379,55	
227.039.643,85	338.065.163,86	121.382.734,02	87.607.779,46	75.591.161,35	75.591.035,85	175.997.985,90	680.193.845,72	341.365.628,45	274.232.410,00	
30.795.016,49	26.684.257,33	32.570.972,00	27.119.625,48	15.830.924,27	1.322.868,70	14.166.320,62	17.500,00	10.872.912,64	9.449.772,46	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.133,60	0,00	11.750,00	53.650.000,00	26.825.000,00	
525.584.458,70	633.553.789,93	430.647.715,91	398.815.901,62	443.319.748,82	456.508.803,61	600.657.113,30	1.032.459.408,68	871.337.704,27	878.463.423,06	

Fortsetzung Tab. 3

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
77.602.460,00	84.629.120,00	91.686.880,00	99.058.740,00	374.600,00	47.661.499,20	64.452.656,00	79.585.171,00	95.485.004,91	103.130.700,15	
13.931.637,73	11.741.069,32	10.541.760,00	11.993.285,67	5.180.982,78	10.301.980,01	14.561.355,42	16.595.813,53	18.581.169,92	5.826.092,90	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	833.532,37	5.374.854,54	185.077,55	872.735,25	617.766,58	
0,00	0,00	3.304.973,16	18.000,00	237.565,80	0,00	0,00	1.963.102,36	0,00	0,00	
25.322,09	25.550,71	24.727,98	85.670,77	809.793,49	999.258,69	1.009,51	1.410,69	3.745.714,71	1.020.985,24	
- 3.091.284,14	- 3.232.068,45	- 3.135.408,98	- 3.915.274,82	- 4.444.566,53	- 4.888.934,73	- 2.398.183,96	- 6.430.934,28	- 7.057.488,87	- 5.297.663,64	
- 1.208.009,20	0,00	0,00	0,00	- 5.785.334,67	- 747.100,00	0,00	- 1.526.742,94	- 308.821,26	- 7.660.017,52	
- 5.682.565,46	- 3.214.096,00	- 2.313.323,47	- 1.834.915,53	- 3.191.085,52	- 4.015.701,58	3.614.508,71	- 1.866.799,99	- 701.387,41	- 923.633,05	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
- 6.229.639,96	- 8.137.482,60	- 3.999.917,81	- 6.960.019,25	- 3.845.655,40	- 4.401.265,12	- 1.223.719,59	- 3.649.689,50	- 3.980.612,85	- 2.810.478,04	
0,00	113,20	0,00	673,21	51,66	0,00	151.581,95	6.869,00	0,38	45.596,45	
- 908.212,45	- 993.542,58	- 873.354,71	- 1.112.073,04	- 1.097.301,14	- 1.178.185,27	0,00	- 983.585,61	- 916.495,50	- 1.075.955,02	
74.439.708,61	80.818.663,60	95.236.336,23	97.334.087,01	- 11.760.949,53	44.565.083,57	77.305.045,16	83.879.691,81	105.719.819,28	92.873.394,05	
20.241.468,29	18.101.377,16	- 2.913.159,20	- 19.700.636,70	- 48.412.233,64	26.777.366,21	12.233.998,22	24.343.772,24	- 320.293,52	22.320.503,67	
94.681.176,90	98.920.040,76	92.323.177,03	77.633.450,31	- 60.173.183,17	71.342.499,78	89.539.043,38	108.223.464,05	105.399.525,76	115.193.897,72	
0,00	0,00	0,00	0,00	59.549.782,36	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
- 18.936.236,00	- 19.784.009,00	- 18.464.636,00	- 15.526.691,00	0,00	- 14.268.490,00	- 17.907.809,00	- 21.644.693,00	- 21.079.906,00	- 23.038.780,00	
- 18.936.236,00	- 19.784.009,00	- 18.464.636,00	- 15.526.691,00	0,00	- 14.268.490,00	- 17.907.809,00	- 21.644.693,00	- 21.079.906,00	- 23.038.780,00	
- 51.000.000,00	- 58.000.000,00	- 54.000.000,00	- 45.000.000,00	0,00	- 41.000.000,00	- 52.000.000,00	- 63.500.000,00	- 62.000.000,00	- 68.000.000,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
- 808.704,90	- 352.022,76	- 393.905,03	- 580.068,31	0,00	- 355.469,78	- 898.550,38	- 641.726,05	- 401.249,91	- 570.305,72	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
5.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	- 623.400,81	1.450.000,00	824.875,00	792.352,00	838.463,85	546.032,00	
0,00	0,00	300.778,91	440.258,81	623.400,81	0,00	625.125,00	657.648,00	611.536,15	903.868,00	
5.000.000,00	1.000.000,00	1.300.778,91	1.440.258,81	0,00	1.450.000,00	1.450.000,00	1.450.000,00	1.450.000,00	1.450.000,00	
190.745.755,29	232.498.055,29	607.120.630,55	607.272.180,55	847.818.146,32	873.292.890,79	875.583.904,54	878.221.945,38	879.252.082,46	902.885.292,40	
397.856.478,62	374.156.478,62	25.000.000,00	25.000.000,00	151.644.211,75	152.432.917,40	145.664.922,45	140.000.000,00	140.000.000,00	140.000.000,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
156.435.057,27	196.616.335,83	24.939.751,44	316.375.598,74	140.101.668,68	171.759.145,15	171.937.745,15	187.592.185,03	190.933.615,41	183.065.987,68	
1.982.000,00	1.982.000,00	1.982.000,00	1.982.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
0,00	0,00	1.899.986,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.000.000,00	3.000.000,00	2.250.000,00	1.500.000,00	750.000,00	
79.982.395,02	102.810.188,05	87.812.894,76	106.063.672,13	109.902.222,95	131.538.207,97	161.050.607,83	208.481.775,19	202.889.839,88	270.448.022,95	
51.639,34	51.780,82	364.452,05	312.671,23	3.904.452,05	3.928.597,76	3.929.452,05	3.927.160,38	3.910.742,48	3.913.577,05	
97.681,83	252.321,45	376.238,05	559.178,25	686.661,25	746.756,24	795.019,74	1.016.857,54	1.191.774,27	1.259.895,27	
3.243.859,98	258.547,58	4.218.437,43	2.853.474,17	9.319.056,94	6.556.352,96	10.137.074,10	16.520.566,31	7.197.634,60	87.627.123,36	
24.612.580,05	41.135.435,00	54.439.375,00	73.057.908,50	78.641.195,17	74.158.856,26	80.390.411,35	92.260.623,24	55.336.664,77	46.462.053,93	
69.478,80	71.092,90	151.502,30	165.920,04	2.541.604,50	105.571,88	109.940,56	107.966,93	109.097,74	432.553,83	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.249	3.054.476,87	1.627.410,38	1.792.013,19	1.931.504,84	
855.076.926,20	949.832.235,54	1.025.305.268,08	1.131.660.603,61	1.344.559.219,61	1.420.573.773,28	1.454.226.488,15	1.532.171.093,19	1.484.252.956,45	1.638.833.853,39	
194.839.454,60	214.623.463,60	233.088.099,60	248.614.790,60	248.614.790,60	262.883.280,60	280.791.089,60	302.435.782,60	323.515.688,60	346.554.468,60	
109.367.815,17	129.151.824,17	147.616.460,17	163.143.151,17	163.143.151,17	177.411.641,17	195.319.450,17	216.964.143,17	238.044.049,17	261.082.829,17	
239.000.000,00	297.000.000,00	351.000.000,00	396.000.000,00	396.000.000,00	437.000.000,00	489.000.000,00	552.500.000,00	614.500.000,00	682.500.000,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
84.836.074,89	85.188.097,65	85.582.002,68	86.158.870,99	26.603.994,97	26.944.093,92	27.840.644,30	28.481.470,35	28.872.880,54	29.427.516,73	
5.000.000,00	1.000.000,00	1.300.778,91	1.440.258,81	0,00	1.450.000,00	1.450.000,00	1.450.000,00	1.450.000,00	1.450.000,00	
0,00	0,00	0,00	1.571.956,00	1.819.590,00	2.255.549,00	2.658.450,00	3.119.219,00	4.638.664,00	4.845.171,00	
67.693,29	3.952.248,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.921.499,54	4.583.910,76	1.921.499,54	
40.009.608,12	53.785.416,30	20.477.738,01	14.009.576,17	19.875.181,02	24.890.965,42	9.527.065,35	15.413.885,70	15.850.755,14	12.126.132,26	
165.251.846,72	148.076.150,66	162.312.190,14	182.738.371,71	282.857.228,60	283.587.844,24	226.561.526,88	160.314.121,37	50.059.326,25	80.652.097,28	
16.704.433,41	17.055.034,40	23.927.998,57	37.983.628,16	205.645.283,25	203.041.001,66	219.968.864,58	248.461.574,19	201.628.284,72	217.164.741,74	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.109.397,27	1.109.397,27	1.109.397,27	1.109.397,27	1.109.397,27	
855.076.926,20	949.832.235,54	1.025.305.268,08	1.131.660.603,61	1.344.559.219,61	1.420.573.773,28	1.454.226.488,15	1.532.171.093,19	1.484.252.956,45	1.638.833.853,39	

Fortsetzung Tab. 3

Tabelle 3 stellt die Jahresabschlüsse der Wiener Städtischen Vermögensverwaltung dar.

1992 floss der Jahresüberschuss von 163.000 Schilling einerseits zu gleichen Teilen in die Sicherheitsrücklage und die Solvabilitätsrücklage und andererseits in die freie Rücklage. Von den Geldern des Unternehmens wurden 2.131.596.000 Schilling für Kapitalanlagen verwendet, wobei sich 2.104.600.000 Schilling in verbundenen Unternehmen befinden. 2.519.000 Schilling sind die laufenden Guthaben bei Kreditinstituten und der Kassenbestand.

1993 betrug der Jahresüberschuss 149.588.000 Schilling und wurde genauso wie im Vorjahr der Sicherheitsrücklage, der Solvabilitätsrücklage und der freien Rücklage zugewiesen. Im Vergleich zum Vorjahr wurden hier zusätzlich 150.000.000 Schilling aus den Beteiligungen an verbundenen Unternehmen erwirtschaftet. Zu dieser Zeit besaß die VIG, wie bereits in Kapitel 8 erwähnt, schon die Kooperativa in Tschechien und der Slowakei. 144.216.000 Schilling wurden in diesem Jahr im Gegensatz zum Vorjahr für den Aktienkauf verwendet.

1994 wurde ein Jahresüberschuss von 144.354.533,34 Schilling erreicht, welcher wieder in die drei Rücklagen zu ähnlichen Anteilen floss. Im Gegensatz zu den vorherigen Jahren wurden in diesem Jahr erstmalig Kapitalanlagen abgeschrieben und dafür mussten 8.477.700 Schilling aufgewendet werden. Erstmals wurden in diesem Jahr auch 999.700 Schilling für andere Vermögensgegenstände verwendet und die laufenden Guthaben bei Kreditinstituten und der Kassenbestand sind vergleichsweise geringer als in den vorangegangenen Jahren.

1995 weist der Jahresüberschuss einen Betrag von 147.209.137,27 Schilling auf und die Rücklagenzuweisung ist wie gehabt. Die Gewinn- und Verlustrechnung wurde durch weitere Bilanzposten ergänzt und man erkennt, welche Gelder der nichtversicherungstechnischen Aufwendungen an den Aufsichtsrat, die Forschung, etc. flossen. 4.887.577,65 Schilling wurden hierbei für die Vermögensverwaltung aufgewendet. Zusätzlich wurden 1995 die Bilanzposten von 1994 diesbezüglich ausgebessert und man erkennt, dass 1.510.000 Schilling 1994 für die Vermögensverwaltung anfielen. Bei der Verwendung der Gelder fällt auf, dass 1995 erstmalig 150.000.000 Schilling in Schuldverschreibungen oder andere festverzinsliche Wertpapiere gesteckt wurden. Ebenso kommen in diesem Jahr auch Sachanlagen zu den Vermögensgegenständen dazu.

1996 hat das Unternehmen einen Jahresüberschuss von 155.811.481,79 Schilling vorzuweisen, welcher im gewohnten Ausmaß in die Rücklagen floss. Der Abgang von Kapitalanlagen generierte in diesem Jahr erstmalig einen Gewinn von 300.000 Schilling. Für das Abschreiben der Kapitalanlagen musste im Gegenzug im Vergleich zum Vorjahr mehr aufgewendet werden. Bei der Vermögensaufteilung in Aktien, Wertpapiere, etc. hat sich in diesem Jahr wenig verändert.

1997 floss ein Jahresüberschuss von 167.853.270,81 Schilling in die gewohnten Rücklagen. Vergleichsweise wurde mehr Gewinn aus dem Abgang von Kapitalanlagen generiert. Jedoch kam es

auf der anderen Seite zu Zinsaufwendungen von 40.610.944,70 Schilling. Zusätzliches Kapital kam in diesem Jahr mit 1.040.145.833 Schilling von Kreditinstituten, wobei hiervon 1.000.000.000 Schilling zusätzlich in Aktien flossen. Da, wie bereits erwähnt, 1996 die Expansion im großen Ausmaß startete ist hier wahrscheinlich ein Zusammenhang zum Aktienkauf zu ziehen. 1998 hatte das Unternehmen einen vergleichsweise hohen Jahresüberschuss mit 316.579.576,89 Schilling, von welchem erstmalig 103.000.000 Schilling in die Rücklage „Jubiläumsbonus für Mitglieder (175-Jahre-Jubiläum)“ zugewiesen wurden. In diesem Jahr kam es zu einem höheren Überschuss aufgrund der Erträge aus dem Abgang von Kapitalanlagen. Erstmals war auch ein Verlust aus dem Abgang zu verzeichnen, welcher 6.331.685,43 Schilling betrug. Bei der Verwendung der Gelder gab es dahingehend Änderungen, dass keine festverzinslichen Wertpapiere mehr angeführt wurden, jedoch aber Schuldverschreibungen von verbundenen Unternehmen und Darlehen an verbundene Unternehmen mit 351.770.000 Schilling.

1999 ist ein Jahresüberschuss von 134.915.465,28 Schilling zu verzeichnen, welcher bekannten Rücklagen zugewiesen wurde, auch der Jubiläumsbonus-Rücklage. 70.000.000 Schilling wurden nun für den Jubiläumsbonus verwendet. Der Bilanzposten „Beteiligungen“ taucht in diesem Jahr erstmalig auf mit 9.357.360 Schilling. Dieser Posten kann wahrscheinlich entweder auf den Kauf der Vienna Life Lebensversicherung in Liechtenstein, der Gründung der Wiener Städtische osiguranje in Kroatien oder den Kauf der Gloria Swiss Life biztosito zurückzuführen sein, welche bereits im Kapitel 8 beschrieben wurden.

2000 ist ein vergleichsweise geringerer Jahresüberschuss zu verzeichnen mit 76.869.184,32 Schilling. Die sonstigen Aufwendungen waren nämlich in diesem Jahr höher und Verluste mit 878.718,72 Schilling kamen aus dem Abgang von Kapitalanlagen ebenso hinzu. Auch in diesem Jahr kam es wieder zu einem Jubiläumsbonus von 76.000.000 Schilling. Zum Vermögen kamen in diesem Jahr Schuldverschreibungen und andere festverzinsliche Wertpapiere in der Höhe von 2.000.000.000 Schilling hinzu.

2001 betrug der Jahresüberschuss 17.962.559,09 €, welcher wieder in alle Rücklagen, ausgenommen der Jubiläumsrücklage, floss. Den Jubiläumsbonus gibt es nicht mehr. Die Forderungen sind mit 14.494.966,26 € in diesem Jahr vergleichsweise höher als das Jahr davor mit umgerechnet 171.000 €. Ansonsten weist die Vermögensaufteilung keine großen Änderungen auf.

2002 kommt es zu einem vergleichsweise geringeren Jahresüberschuss mit 1.247.596,05 €. Dieser wird den gewohnten Rücklagen zugewiesen. Der Gewinn aus dem Abgang der Kapitalanlagen war im vorangegangenen Jahr nämlich höher und die Abschreibungen von Kapitalanlagen höher. Die Forderungen sind viel geringer und mehr Vermögen liegt in Aktien.

2003 weist einen Jahresüberschuss von 1.106.917,11 € auf, welcher den Rücklagen zugewiesen wurde. Durch den Abgang von Kapitalanlagen kommt es zu fast gleichermaßen Erträgen und Verlusten. Was das Vermögen betrifft, treten keine Schuldverschreibungen von verbundenen Unternehmen und Darlehen an verbundene Unternehmen mehr auf. Auch sind keine festverzinslichen Wertpapiere mehr vermerkt, sondern mehr Guthaben bei Kreditinstituten.

2004 ist der Jahresüberschuss mit 9.172.010,10 € wesentlich höher als im Vorjahr, rückzuführen an keinen Verlust durch den Abgang von Kapitalanlagen. Die Rücklagen sind die gewohnten. Die Forderungen sind stark gesunken, ansonsten ist die Vermögensverteilung ähnlich der des Vorjahres.

2005 stieg der Jahresüberschuss mit einem Betrag von 66.941.222,96 € stark an. Durch die verbundenen Unternehmen wurde mehr Gewinn generiert. In diesem Jahr expandierte die VIG durch Akquisitionen der S.C. OMNIASIG S.A. in Rumänien, der "Kniazha" in der Ukraine, der Benefia Non Life, der Benefia Life und der Royal Polska in Polen und der Cosmopolitan Life d.d. in Kroatien, wie schon im Kapitel 8 angesprochen. Auch der Gewinn aus dem Abgang von Kapitalanlagen war mit 68.634.583,84 € sehr hoch. Zusätzlich zu den bereits genannten Rücklagen wurden in diesem Jahr erstmalig 40.000.000 € an die Kapitalbildungsrücklage zugewiesen. Auf der Vermögensseite erhöhten sich das Guthaben bei Kreditinstituten und die Forderungen signifikant.

2006 ist ein Jahresüberschuss von 29.354.064,71 € zu verzeichnen, welcher den vier Rücklagen, inklusive der Kapitalbildungsrücklage zugewiesen wurde. In diesem Jahr liegt nichts vom Vermögen als Guthaben bei Kreditinstituten. Bei den anderen Vermögensgegenständen ist mit 2.040.695,50 € ein vergleichsweise hoher Betrag verzeichnet.

2007 beträgt der Jahresüberschuss 32.849.744,86 €, welcher zu ähnlichen Teilen wie im Vorjahr den Rücklagen zugewiesen wurde. Ab diesem Jahr wurden die nichtversicherungstechnischen Aufwendungen wieder nur zu einem Posten zusammengefasst und somit erkennt man hier nicht, wie viel an den Aufsichtsrat, etc. ging. Was die Vermögensaufteilung betrifft ist in diesem Jahr wieder ein Betrag bei den festverzinslichen Wertpapieren zu finden. Keine Forderungen wurden vermerkt.

2008 gab es einen Jahresfehlbetrag von 56.991.036,91 €. Dafür wurde Geld von den freien Rücklagen verwendet. Die Erträge aus Beteiligungen an verbundenen Unternehmen waren vergleichsweise sehr hoch, jedoch auch die Verluste aus dem Abgang von Kapitalanlagen. Das ist sehr wahrscheinlich auf die Finanzkrise zurückzuführen. Das Vermögen teilt sich in diesem Jahr im Gegensatz zum Vorjahr auch wieder in Schuldverschreibungen von verbundenen Unternehmen und Darlehen an verbundene Unternehmen, sowie in sonstige Ausleihungen und Forderungen auf.

2009 kam es zu einem Jahresüberschuss von 105.157.556,91 €, welcher wieder den Rücklagen zugewiesen wurde. Das doppelte des Vermögens im Vergleich zum Vorjahr liegt in sonstige Ausleihungen.

2010 betrug der Jahresüberschuss 82.619.682,74 € und ging im gewohnten Ausmaß in die Rücklagen. Die Vermögensaufteilung verhält sich ähnlich, nur für die anderen Vermögensgegenstände wird mehr Geld verwendet und bei den sonstigen Ausleihen ist ein Betrag von 2.500.000,00 € vermerkt.

2011 verzeichnete das Unternehmen einen Jahresüberschuss von 94.681.176,90 €, welche in die Rücklagen floss. Ab diesem Jahr ist in den Jahresabschlüssen zusätzlich der Jahresgewinn vermerkt, welcher hier 5.000.000 € beträgt. Dieser ist auch unter den Rücklagen. Was die Vermögensaufteilung betrifft sind in diesem Jahr die sonstigen Ausleihungen auf 0 €.

2012 war der Jahresüberschuss, welcher in die Rücklagen floss, 98.920.040,76 €. Der Bilanzgewinn betrug 1.000.000 €. Das Vermögen, welches als andere Vermögensgegenstände bezeichnet wird, hat sich fast verdoppelt.

2013 macht der Jahresüberschuss 92.323.177,03 € aus und der Bilanzgewinn 1.300.778,91 €. Ein größerer Teil des Vermögens setzt sich in diesem Jahr aus Anteilen an verbundenen Unternehmen zusammen. In diesem Jahr erwarb die VIG, wie bereits in Kapitel 8 besprochen, 100 Prozent der Anteile an der AXA Biztosito Zrt. in Ungarn, 100 Prozent an der Skandia Zycie TU S.A. in Polen. Das Vermögen in Aktien ist vergleichsweise geringer.

2014 war ein Jahresüberschuss von 77.633.450,31 € und ein Bilanzgewinn von 1.440.258,81 € zu verzeichnen, was den Rücklagen zugewiesen wurde. Erstmals kommt es zu einer Rückstellung für Pensionen von 1.571.956,00 €. Das Vermögen ist in diesem Jahr in keine festverzinslichen Wertpapiere oder Guthaben bei Kreditinstituten aufgeteilt. Dafür fließt noch mehr Geld in Aktien.

2015 kam es zu einem Fehlbetrag von 60.173.183,17 €. Dafür wurden freie Rücklagen aufgelöst. Die Erträge aus Beteiligungen an verbundenen Unternehmen waren in diesem Jahr sehr gering, was zum Fehlbetrag geführt haben dürfte. Das Vermögen ist ähnlich dem Vorjahr verteilt.

2016 war wieder ein Überschuss zu verzeichnen mit 71.342.499,78 € und ein Bilanzgewinn von 1.450.000,00 €. Alles wurde, wie gewohnt, den Rücklagen zugewiesen. Dieses Jahr scheint auch wieder ein Betrag von 3.000.000,00 € bei den sonstigen Ausleihungen auf. Ab diesem Jahr ist auch der Posten aktive latente Steuer vermerkt. Auch das Jahr 2015 wurde in diesem Jahr dahingehend ausgebessert, dass ein Großteil des Rechnungsabgrenzungsposten der latenten Steuer zugeordnet wurde.

2017 weist einen Jahresüberschuss von 89.539.043,38 € und einen Bilanzgewinn von 1.450.000 € auf. Die Gelder flossen wieder in die Rücklagen. Es gab keine nichtversicherungstechnischen Aufwendungen. Das Vermögen ist in sehr ähnlichen Anteilen wie im Vorjahr aufgeteilt.

2018 konnte ein Jahresüberschuss von 108.223.464,05 € generiert werden und ein Bilanzgewinn von 1.450.000,00 € erzielt werden. Auch nichtversicherungstechnische Aufwendungen waren wieder angeführt. Die sonstigen Ausleihungen sind auf 2.250.000,00 € gesunken, ansonsten ist die Vermögensverteilung gleichgeblieben.

2019 betrug der Jahresüberschuss 105.399.525,76 € und der Bilanzgewinn 1.450.000,00 €. Das Geld ging wieder als Kapital in die Rücklagen. Die sonstigen Ausleihungen sanken wieder, die Vermögensaufteilung blieb ansonsten unverändert bestehen.

2020 wurde 115.193.897,72 € an Jahresüberschuss und 1.450.000,00 € an Bilanzgewinn vermerkt. Trotz Corona kam es zu keinem Fehlbetrag. Das Vermögen verhält sich ähnlich dem Vorjahr. Die Aufteilung ist ähnlich und die sonstigen Ausleihungen sanken weiter. Vergleichsweise mehr sind die laufenden Guthaben bei Kreditinstituten und der Kassenbestand.

UNIQA Versicherungsverein Privatstiftung (ehemalige: Austria Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit Privatstiftung)												
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000		
	S	TS	S	TS	S	S	S	S	S	S	S	S
GuV und Verlustrechnung												
1. Erträge aus Kapitalanlagen und Zinsenerträgen	25.865.519,30					69.776.677,00	863.657.752,00	129.971.858,00				
a) Erträge aus Beteiligungen (verbundene Unternehmen)	4.369		4.439.808,00	22.695	24.356.844,00				105.855.826,00	130.146.894,00		
b) Erträge aus sonstigen Kapitalanlagen	29.703		14.942.298,47	12.575	14.238.630,59				32.259.322,26	40.081.860,20		
c) Erträge aus Zuschreibungen	0,00		0,00	0,00	0,00				0,00	0,00		
d) Gewinne aus dem Abgang von Kapitalanlagen	138		120.830,00	1.597	3.991.600,00				3.829.042,26	2.210.026,38		
e) Sonstige Erträge aus Kapitalanlagen und Zinsenerträgen	21		50.760,00	1	0,00				992.026,67	1.760.108,52		
2. Aufwendungen für Kapitalanlagen und Zinsaufwendungen	893.010,09					8.958.404,00	2.181.583,00	1.905.820,00				
a) Aufwendungen für die Vermögensverwaltung		1.275	1.105.495,09	1.210	1.204.557,66				1.860.242,87	1.662.596,85		
b) Abschreibungen von Kapitalanlagen		5.330	216.719,78	790	757.250,00				14.106.770,04	0,00		
c) Zinsaufwendungen		175	3.522.350,09	30	323,25				0,00	0,00		
d) Verluste aus dem Abgang von Kapitalanlagen		20	0,00	0,00	0,00				12.302,27	163.747,57		
e) Sonstige Aufwendungen für Kapitalanlagen		0,00	188.685,00	0,00	4.053,27				0,00	0,00		
3. Sonstige nichtversicherungstechnische Erträge	0,00	5.158	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
4. Sonstige nichtversicherungstechnische Aufwendungen	0,00	4.162	3.293.745,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
5. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	24.972.509,21	28.427	11.226.701,51	34.828	40.620.890,41	60.818.273,00	861.476.169,00	128.066.038,00	126.956.902,71	172.372.544,68		
6. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	12.248.963,70	7.968	96.965,60	250	302.842,20	5.309.920,00	1.503.046,00	34.968,00	126.815,38	0,00		
7. Jahresüberschuss/-fehlbetrag	12.723.545,51	20.459	11.129.735,91	34.578	40.318.048,21	55.508.353,00	859.973.123,00	128.031.070,00	126.830.087,33	172.372.544,68		
8. Auflösung von Rücklagen												
a) Auflösung sonstiger unversteuerter Rücklagen	0,00	0,00	0,00	316	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
b) Auflösung der freien Rücklagen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
c) Auflösung der Bewertungsreserve auf Grund von Sonderabschreibungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	138.993,22	0,00		
9. Zuwendungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
10. Zuweisung an Rücklagen												
a) Zuweisungen an sonstige unversteuerte Rücklagen	0,00	138	0,00	316	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
b) Zuweisung an die Bewertungsreserve auf Grund von Sonderabschreibungen	0,00	0,00	0,00	0,00	1.335.000,00				0,00	0,00		
c) Zuweisung an die Sicherheitsrücklage	6.461.000,00	3.000	2.000.000,00	4.000	4.000.000,00				13.000.000,00	18.000.000,00		
d) Zuweisung an freie Rücklagen	6.262.545,51	17.321	9.129.735,91	30.578	34.983.048,21				113.969.080,55	154.372.544,68		
Bilanzgewinn	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Bilanz												
Aktiva												
A. Kapitalanlagen						1.768.028.871,00	2.590.333.668,00					
I. Kapitalanlagen in verbundenen Unternehmen und Beteiligungen	1.210.691.055,31								1.668.600.080,05	1.668.600.079,05		
1. Anteile an verbundenen Unternehmen		1.430.075	1.445.263.650,12	1.445.411	1.481.410.650,12				0,00	0,00		
2. Darlehen an verbundene Unternehmen		0,00	0,00	0,00	0,00				0,00	0,00		
3. Beteiligungen		1.704	1.487.358,94	943	538.254,81				1.549.801.273,79			
4. Andere Wertpapiere von Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht		0,00	0,00	0,00	0,00				0,00	0,00		
II. Sonstige Kapitalanlagen												
1. Aktien und andere nicht festverzinsliche Wertpapiere	0,00	65.835	53.720.000,00	0,00	1.924.860,00				1.110.411.471,34	970.510.986,78	1.110.344.600,21	
2. Schuldverschreibungen und andere festverzinsliche Wertpapiere	279.934.000,00	176.534	118.534.000,00	216.200	151.344.000,00				182.927.904,50	174.444.775,14	210.054.880,55	
3. Guthaben bei Kreditinstituten	13.054.337,22	1.800	2.900.000,00	10.000	0,00				10,00	0,00	0,00	
4. Sonstige Ausleihungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	
B. Forderungen												
Sonstige Forderungen	33.253.134,32	48.353	20.219.906,44	1.720	3.315.643,20		1.917.285,00	615.889.148,00	7.304.155,84	14.971.886,76	17.622.646,79	
C. Anteilige Zinsen	4.650.846,68	3.266	2.543.844,00	2.473	5.117.375,42		3.280.906,00	3.266.116,00	5.588.913,65	6.220.598,68	10.099.143,07	
D. Sonstige Vermögensgegenstände												
Laufende Guthaben bei Kreditinstituten	0,00	3.213	240.222,85	1.454	75.051.260,13				8.031.042,18	24.393.148,29	14.559.765,81	
E. Rechnungsabgrenzungsposten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		28.213,00	28.599,00	0,00	0,00	0,00	
Bilanzsumme	1.541.583.373,53	1.730.780	1.644.908.982,35	1.678.301	1.718.702.047,68	1.779.321.231,00	3.244.597.187,00	2.894.064.761,30	2.889.141.475,70	3.061.281.116,48		
Passiva												
A. Eigenkapital												
Gewinnrücklagen												
I. Sicherheitsrücklage	510.000.000,00	513.000	515.000.000,00	519.000	523.000.000,00				629.000.000,00	642.000.000,00	660.000.000,00	
II. Freie Rücklagen	1.017.773.302,82	1.095.094	1.044.223.823,75	1.074.802	1.109.785.349,81				2.047.613.995,66	2.161.583.076,21	2.315.955.620,89	
B. Unversteuerte Rücklagen												
I. Bewertungsreserve auf Grund von Sonderabschreibungen	0,00	83.089	83.089.488,81	83.406	84.740.588,81		84.896.989,00	84.424.489,00				
II. Sonstige unversteuerte Rücklagen	178.100,00	316	316.100,00	0,00	0,00							
C. Nichtversicherungstechnische Rückstellungen												
I. Stuerückstellungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		1.422.624,00	1.574.214,00				
II. Rückstellungen für passive latente Steuern	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				0,00	110.160,00	0,00	
III. Sonstige Rückstellungen	760.000,00	1.117	1.371.750,00	1.093	1.088.000,00				1.127.702,00	1.070.000,00	1.040.000,00	
D. Sonstige Verbindlichkeiten												
I. Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute	0,00	0,00	1.901,00	0,00	0,00		4.864.315,00	610.015.559,00				
II. Andere Verbindlichkeiten	12.871.970,71	98.163	905.918,79	0,00	88.103,06				131.898.574,83	92.743,90	0,00	
Bilanzsumme	1.541.583.373,53	1.730.780	1.644.908.982,35	1.678.301	1.718.702.047,68	1.779.321.231,00	3.244.597.187,00	2.894.064.761,30	2.889.141.475,70	3.061.281.116,48		

Tab. 4: Jahresabschlüsse seit 1991 der UNIQA Versicherungsverein Privatstiftung (ehemalige: Austria Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit Privatstiftung) (Eigene Darstellung)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
EUR	EUR	EUR	TEUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
13.218.161,56	13.215.767,48	13.216	15.044.962,40	15.922.920,44	17.196.889,52	21.593.302,60	28.154.529,15	7.035.011,77	13.390.824,67	
3.563.499,91	3.949.518,31	5.310	8.866.315,53	10.663.050,03	11.329.439,40	13.152.378,03	14.459.561,25	13.752.127,66	13.759.739,30	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
0,00	61.305,94	1.583	0,00	0,00	506.172,46	0,00	366.300,00	174.356,53	0,00	
232.803,11	75.578,96	64	25.762,50	22.612,59	52.572,70	126.203,23	97.103,21	79.245,37	58.760,97	
- 129.203,36	- 149.274,09	- 209	- 360.633,14	- 2.064.479,97	- 993.072,31	- 1.374.091,97	- 936.781,62	- 814.747,83	- 825.442,43	
- 278.371,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	- 49.050,00	- 48.744.055,07	- 888.000,00	0,00	
0,00	- 78.972,14	- 2.879	- 3.165.479,66	- 2.697.515,91	- 4.013.696,38	- 3.556.172,23	- 3.022.372,13	- 2.182.112,75	- 1.304.252,62	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
16.606.890,22	17.073.924,46	17.085	20.410.927,63	21.846.587,18	24.078.305,39	29.892.569,66	9.625.715,21	17.155.880,75	25.079.629,89	
- 98.124,94	- 214.000,00	- 843	- 957.000,00	257,18	- 173.000,00	0,00	- 332.400,00	0,00	0,00	
16.508.765,28	16.859.924,46	16.242	19.453.927,63	21.846.844,36	23.905.305,39	29.892.569,66	9.958.115,21	17.155.880,75	25.079.629,89	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9.958.115,21	0,00	0,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
- 1.735.929,45	- 1.700.000,00	- 1.700	- 2.000.000,00	- 2.200.000,00	- 2.400.000,00	- 3.000.000,00	0,00	- 1.800.000,00	- 2.600.000,00	
- 14.772.835,83	- 15.159.924,46	- 14.542	- 17.453.927,63	- 19.646.844,36	- 21.505.305,39	- 26.892.569,66	0,00	- 15.355.880,75	- 22.479.629,89	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
121.261.896,84	121.261.896,84									
		0,00	0,00	81.773.238,51	81.773.238,51	81.773.238,51	81.773.238,51	81.773.238,51	81.773.238,51	
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
		124.255	124.254.863,04	42.516.624,53	42.516.624,53	42.516.624,53	46.445.706,53	49.598.994,53	49.598.994,53	
		25.000	25.000.000,00	25.000.000,00	25.000.000,00	25.000.000,00	25.000.000,00	25.000.000,00	25.000.000,00	
85.652.955,00	218.669.289,00	227.794	227.794.368,56	227.794.368,56	271.406.748,56	271.357.698,56	300.551.993,35	299.663.993,35	299.663.993,35	
26.560.283,50	20.874.560,00	20.875	20.874.560,00	20.874.560,00	14.630.360,00	14.630.360,00	996.660,00	996.660,00	996.660,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
2.180.185,03	2.180.185,03	2.180	2.180.185,03	2.180.185,03	2.180.185,03	2.180.185,03	2.180.185,03	1.453.456,69	726.728,35	
1.239.182,52	1.301.375,46	749	2.266.657,33	3.387.052,53	4.053.101,80	2.859.225,10	5.996.801,70	6.333.742,40	3.232.258,28	
861.377,80	911.920,59	1.470	1.470.253,92	1.470.253,92	1.237.865,03	1.237.865,03	739.462,25	696.817,43	654.172,60	
1.237.254,40	940.442,06	480	1.586.037,08	1.780.013,11	1.311.477,09	1.292.126,81	2.750.771,44	2.615.122,29	2.782.094,47	
0,00	18.150,00	18	19.010,00	28.232,24	73.720,00	55.450,00	62.490,00	61.580,00	75.760,00	
238.993.135,09	366.157.818,98	402.821	405.445.934,96	406.804.528,43	444.183.320,55	442.902.773,57	466.497.308,81	468.193.605,20	464.503.900,09	
49.700.000,00	51.400.000,00	53.100	55.100.000,00	57.300.000,00	59.700.000,00	62.700.000,00	62.700.000,00	64.500.000,00	67.100.000,00	
183.079.894,61	198.239.819,07	212.781	230.235.281,97	249.882.126,33	271.387.431,72	298.280.001,38	288.321.886,17	303.677.766,92	326.157.396,81	
1.586.516,35	1.586.516,35	1.586	1.586.516,35	1.586.516,35	1.586.516,35	1.586.516,35	1.586.516,35	1.586.516,35	1.586.516,35	
4.538.749,49	4.538.749,49	4.539	4.538.749,49	4.538.749,49	4.538.749,49	4.538.749,49	4.538.749,49	4.538.749,49	4.538.749,49	
0,00	214.000,00	848	1.701.700,00	957.000,00	173.000,00	762.483,33	1.402.316,66	1.289.583,33	593.450,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
79.050,00	81.000,00	83	108.500,00	804.900,00	112.500,00	294.400,00	232.300,00	166.900,00	111.900,00	
0,00	60.000.000,00	129.500	112.000.000,00	91.000.000,00	105.500.000,00	74.500.000,00	107.500.000,00	92.300.000,00	64.300.000,00	
8.924,64	50.097.734,07	384	175.187,15	735.236,26	1.185.122,99	240.623,02	215.540,14	134.089,11	115.887,44	
238.993.135,09	366.157.818,98	402.821	405.445.934,96	406.804.528,43	444.183.320,55	442.902.773,57	466.497.308,81	468.193.605,20	464.503.900,09	

Fortsetzung Tab. 4

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	TEUR	EUR	TEUR	EUR	EUR		
	13.405.005,30	5.000,00	5.925.712,00	8.298.519,89	9.958.292,99		11.143.257,01		11.617.933,81	69,092	12.566.336,57	4.267.812,42
	14.626.596,61	1.936.833,33	8.103.761,20	3.503.713,03	33.774,17		8.724.243,16		0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		92.390.945,67		0,00	0,00	0,00	0,00
	259.632,45	1.692.075,00	262.769,44	0,00	0,00		59.321.030,02		0,00	0,00	0,00	0,00
	42.657,57	24.249,00	11.110,68	12.013,80	596,88		27.985,40		21.471,71	0,00	57,26	408,39
-	1.264.708,83	- 948.361,00	- 721.206,70	- 412.206,07	- 416.044,37		- 1.090.783,87	- 1.082	- 719.004,87	- 2.147	- 2.305.421,05	- 4.382.620,33
-	45.594.232,60	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
-	1.144.245,95	- 1.005.614,08	- 837.330,17	- 535.951,26	- 218.422,10		- 67.608,35		- 323.104,53	- 408	- 67.812,74	- 89.847,37
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		- 5.350,00		0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,01		0,00	0,00	0,00	0,00
-	19.669.295,25	1.704.182,25	12.744.816,45	10.866.089,39	9.358.197,57		170.443.719,03	170.452	10.597.296,12	66.537	10.193.160,04	- 204.246,89
	0,00	- 110.400,00	- 72.700,00	0,00	0,00		- 71.868.143,26		163.161,20	77	65.617,84	78.471,08
-	19.669.295,25	1.593.782,25	12.672.116,45	10.866.089,39	9.358.197,57		98.575.575,77		10.760.457,32	66.614	10.258.777,88	- 125.775,81
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	125.775,81
	19.669.295,25	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	1.575.026,10	11.490,25	0,00	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		- 20.000,00		0,00	n.a.	n.a.	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00		0,00	n.a.	n.a.	0,00
	0,00	- 1.488.108,90	0,00	0,00	0,00		0,00		0,00			0,00
	0,00	- 200.000,00	- 1.300.000,00	- 1.100.000,00	- 1.000.000,00		- 9.900.000,00		- 1.100.000,00			
	0,00	- 1.480.699,45	- 11.383.606,70	- 9.766.089,39	- 8.358.197,57		- 88.655.575,77		- 9.660.457,32			
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
	81.773.238,51	103.773.238,51	128.773.238,51	128.773.238,51	128.773.238,51		540.813.238,51		545.813.238,51	545.813	558.513.238,51	561.513.238,51
	0,00	0,00	2.600.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
	49.598.994,53	49.598.994,53	49.498.423,97	49.498.423,97	49.498.423,97		49.463.492,95		49.463.492,95	49.464	49.463.492,95	49.463.492,95
	25.000.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
	250.420.596,00	261.863.346,00	236.863.346,00	236.863.346,00	236.863.346,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
	996.660,00	996.660,00	0,00	0,00	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
	3.216.699,28	163.300,00	769.188,25	1.019.118,75	1.191.381,00		165.207,24		9.343,44	76	142.109,50	144.088,92
	611.527,78	584.611,11	0,00	0,00	0,00		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
	6.164.307,73	2.032.637,91	2.951.404,74	2.801.366,84	2.059.298,19		1.445.270,28		7.565.678,45	2.117	40.618,00	43.052,61
	36.500,00	64.000,00	37.000,00	37.000,00	32.000,00		5.361,30		0,00	0,00	0,00	1.500,00
	417.818.523,83	419.076.788,06	421.492.601,47	421.992.494,07	421.417.687,67		591.892.570,28		602.851.753,35	597.470	608.159.458,96	611.165.372,99
	67.100.000,00	67.300.000,00	68.600.000,00	69.700.000,00	70.700.000,00		80.600.000,00		81.700.000,00	88.400	89.500.000,00	89.500.000,00
	306.488.101,56	307.968.801,01	319.352.407,71	329.118.497,10	337.476.694,67	341.997	430.652.414,22		440.312.871,54	500.226	509.385.320,79	509.259.544,98
	1.586.516,35	1.499.599,15	1.488.108,90	1.488.108,90	1.488.108,90		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
	4.538.749,49	4.538.749,49	4.538.749,49	4.538.749,49	4.538.749,49		0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
	600.300,00	595.400,00	355.300,00	0,00	0,00		71.870.743,26		71.870.743,26	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.507	1.506.714,61		1.506.714,61	1.507	1.506.714,61	1.506.714,61
	116.600,00	116.200,00	108.600,00	130.240,00	193.300,00		173.100,00		448.264,60	286	302.625,00	339.189,66
	37.000.000,00	37.000.000,00	27.000.000,00	17.000.000,00	7.000.000,00		7.000.000,00		7.000.000,00	7.000	7.366.016,22	10.483.252,86
	388.256,43	58.038,41	49.435,37	16.898,58	20.834,61		89.598,19		13.159,34	51	98.782,34	76.670,88
	417.818.523,83	419.076.788,06	421.492.601,47	421.992.494,07	421.417.687,67		591.892.570,28		602.851.753,35	597.470	608.159.458,96	611.165.372,99

Fortsetzung Tab. 4

In Tabelle 4 sieht man die Abschlüsse der UNIQA Versicherungsverein Privatstiftung.

1991 betrug der Jahresüberschuss 12.723.545,51 Schilling. Der Überschuss geht hier in gleichen Teilen an die Sicherheitsrücklage und an die freien Rücklagen. Das Vermögen in diesem Jahr ist aufgeteilt mit 1.210.691.055,31 Schilling in Kapitalanlagen in verbundenen Unternehmen und Beteiligungen, 279.934.000 Schilling in festverzinslichen Wertpapieren, 13.054.337,22 Schilling in Guthaben bei Kreditinstituten und 33.253.134,32 Schilling in Forderungen.

1992 weist der Jahresüberschuss eine Höhe von 20.459.000 Schilling auf, dieser wird den zwei genannten Rücklagen und den sonstigen un versteuerten Rücklagen zugewiesen. Ab diesem Jahr floss erstmalig Geld in Aktien mit 65.835.000 Schilling. Ansonsten ist die Vermögensaufteilung der des Vorjahres sehr ähnlich.

1993 kam es zu einem Jahresüberschuss von 11.129.735,91 Schilling. Dieser floss wieder nur in die Sicherheitsrücklage und die freien Rücklagen. Die Vermögensaufteilung verhält sich ähnlich der des Vorjahres.

1994 wurden mit 34.578.000 Schilling vergleichsweise mehr Jahresüberschuss generiert, welche in die bekannten Rücklagen flossen. Die Erträge aus Beteiligungen waren nämlich höher. Die sonstigen un versteuerten Rücklagen wurden aufgelöst. Kein Vermögen liegt in diesem Jahr mehr in Aktien.

1995 macht der Jahresüberschuss 40.318.048,21 Schilling aus. Zusätzlich zur Sicherheitsrücklage und den freien Rücklagen flossen 1.335.000 Schilling auch in die Bewertungsreserve auf Grund von Sonderabschreibungen. Das Vermögen in Form von Beteiligungen wurde geringer. 1.924.860 Schilling wurden wieder für den Aktienkauf verwendet.

1996 betrug der Jahresüberschuss 60.818.273 Schilling, welcher wieder in die Rücklagen floss. Betreffend der Vermögensaufteilung können hier keine genauen Änderungen genannt werden, da die Kapitalanlagen zusammengerechnet wurden.

1997 ist der Jahresüberschuss mit 859.973.123 Schilling stark angestiegen. Die Erträge waren nämlich vergleichsweise sehr hoch. Genaueres ist leider nicht zu erkennen. Das Kapital in den sonstigen Verbindlichkeiten ist gegenüber dem Vorjahr sehr hoch. Betreffend dem Vermögen auf der anderen Seite sind die Forderungen auf 615.889.148 Schilling gestiegen. Durch die Zusammenrechnung der Kapitalanlagen kann man in diesem Jahr die Aufteilung des Vermögens in diesem Bilanzposten nicht erkennen.

1998 war der Jahresüberschuss mit 128.031.070 Schilling wieder geringer, da auch die Erträge niedriger wurden. Die Forderungen sind wieder stark gesunken. Das Vermögen steckt in ähnlich großen Anteilen in Beteiligungen und Aktien. Das Vermögen in Aktien stieg enorm an im Vergleich zu 1995. 1999 kam dann die Fusion zur UNIQA, was wahrscheinlich einen Zusammenhang

darstellt. Erstmals ist auch ein Betrag von 30.000.000 Schilling als sonstige Ausleihungen vermerkt.

1999 betrug der Jahresüberschuss 126.830.087,33 Schilling, welcher an die Sicherheitsrücklage und die freien Rücklagen zugewiesen wurde. Im gleichen Jahr wurden aber auch 138.993,22 Schilling von der Bewertungsreserve auf Grund von Sonderabschreibungen aufgelöst. Das Vermögen ist zu ähnlichen Anteilen verteilt wie im Vorjahr. Die Forderungen sind jedoch stark gestiegen.

2000 war der Jahresüberschuss, welcher an die Sicherheitsrücklage und die freien Rücklagen ging, 172.372.544,68 Schilling. Bei der Vermögensaufteilung sind keine großartigen Änderungen zu erkennen.

2001 betrug der Jahresüberschuss 16.508.765,28 €, welcher den zwei bereits genannten Rücklagen zugewiesen wurde. Die festverzinslichen Wertpapiere sind mit 26.560.283,50 € im Vergleich zu umgerechnet 15.265.000 € des Vorjahres stärker angestiegen,

2002 wird ein Jahresüberschuss von 16.859.924,46 € vermerkt, welcher in ähnlicher Weise zum Vorjahr in die Rücklagen floss. Es fällt auf das erstmalig 60.000.000 € aus Verbindlichkeiten von Kreditinstituten auftreten, dafür sind 218.669.289 € unter Aktien vermerkt. In diesem Jahr trat, wie bereits erwähnt die UNIQA in Ungarn ein und integrierte die AXA.

2003 macht der Jahresüberschuss 16.242.000 € aus und fließt in gewohnte Rücklagen. Die Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute wurden doppelt so viel. Ab diesem Jahr treten 25.000.000 € als andere Wertpapiere von Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht, auf.

2004 betrug der Jahresüberschuss 19.453.927,63 €. Dieser ging im gewohnten Ausmaß an die zwei Rücklagen. Betreffend dem Vermögen sind die Forderungen in diesem Jahr gestiegen.

2005 ging ein Jahresüberschuss von 21.846.844,36 € in die Rücklagen. Die Aufwendungen für die Vermögensverwaltung sind mit 2.064.479,97 € stark gestiegen. Ab diesem Jahr wurde wieder zwischen Anteile an verbundenen Unternehmen und Beteiligungen unterschieden. Ansonsten wurde das Geld wie gehabt verwendet.

2006 war ein Jahresüberschuss von 23.905.305,39 € zu verzeichnen. Die Rücklagen verblieben erneut dieselben. Die Aufwendungen für die Vermögensverwaltung sanken wieder. Bei der Verwendung der Gelder gibt es keine neuen Auffälligkeiten.

2007 machte der Jahresüberschuss 29.892.569,66 € aus und floss in die zwei Rücklagen. Die Vermögensaufteilung ist erneut dem Vorjahr sehr ähnlich.

2008 kam es zu einem Jahresfehlbetrag von 9.958.115,21 €. Dafür wurde Geld aus der freien Rücklage verwendet. Die Abschreibungen der Kapitalanlagen waren sehr hoch und führten zu dem

Fehlbetrag. Das hängt sehr wahrscheinlich mit der Finanzkrise zusammen. Betreffend des Vermögens ist der Betrag der festverzinslichen Wertpapiere viel geringer als im Vorjahr. Die Forderungen sind gestiegen.

2009 war mit 17.155.880,75 € wieder ein Jahresüberschuss zu verzeichnen. Die gewohnten Rücklagen wurden damit befüllt. Die Erträge aus den Beteiligungen sind in diesem Jahr jedoch auffällig gering. Das sind wahrscheinlich auch Folgen der Finanzkrise. Bei der Verwendung des Geldes gibt es keine großen Unterschiede.

2010 machte der Jahresüberschuss einen Betrag von 25.079.629,89 € aus, welcher in bekannte Rücklagen floss. Die Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute werden geringer. Betreffend des Vermögens in Form von Forderungen haben sich die Gelder halbiert.

2011 kam es wieder zu einem Fehlbetrag von 19.669.295,25 €, der mit den freien Rücklagen ausgeglichen wurde. Dazu kam es wieder aufgrund von Abschreibungen von Kapitalanlagen. Die Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute sanken erneut, dadurch war dann bei den sonstigen Ausleihungen kein Betrag mehr und bei den Aktien weniger vermerkt.

2012 hat einen Jahresüberschuss von 1.593.782,25 €, welcher den Rücklagen zugewiesen wurde. Der Bewertungsreserve wurden ähnliche Beträge zugewiesen, wie ihr entnommen wurden. Die Erträge aus Beteiligungen waren in diesem Jahr vergleichsweise gering. Vielleicht hat diese Senkung einen Zusammenhang mit den internen Fusionen der UNIQA. Die Anteile an Unternehmen stiegen auf 103.773.238,51 €. In diesem Jahr wurde die Expansion von der UNIQA nicht stark vorangetrieben, daher dürfte die Erhöhung mit der internen Fusion zusammenhängen. Unter den anderen Wertpapieren von Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht, ist ab diesem Jahr kein Betrag mehr hinterlegt.

2013 ergab sich ein Jahresüberschuss von 12.672.116,45 €, das Geld floss in die Sicherheitsrücklage und die freien Rücklagen, und zusätzlich wurden 11.490,25 € von der Bewertungsreserve auf Grund von Sonderabschreibungen aufgelöst. 2.600.000 € sind ein Darlehen an verbundene Unternehmen. Der Anteil an verbundenen Unternehmen stieg. In diesem Jahr 2013 kaufte die UNIQA, wie im Kapitel 8 erwähnt, die "Baloise" Versicherungen in Kroatien und Serbien, was einen Zusammenhang darstellen könnte. Die festverzinslichen Wertpapiere sind ab diesem Jahr mit einem Betrag von 0 € vermerkt.

2014 hatte der Jahresüberschuss eine Höhe von 10.866.089,39 € und ging wieder in die zwei Rücklagen. Bezüglich der Vermögensaufteilung hat sich das Darlehen erhöht.

2015 macht der Jahresüberschuss, welcher in die Rücklagen floss, 9.358.197,57 € aus. Das Kapital aus den Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute sank in dem Jahr auf 7.000.000 €. Bei der Verwendung der Gelder gibt es keine großen Unterschiede.

2016 stieg der Jahresüberschuss stark an mit 98.575.575,77 €. Zusätzlich zu den Rücklagen gingen 20.000 € davon in „Zuwendungen“, was es zuvor noch nicht gab. Der hohe Überschuss kommt von den Erträgen aus Zuschreibungen und aus den Gewinnen aus dem Abgang von Kapitalanlagen. 540.813.238,51 € sind in diesem Jahr die Anteile von verbundenen Unternehmen und 0€ die Aktien. Ab diesem Jahr kommt es auch zu Rückstellungen für passive latente Steuern. Dazu wurde bei der Gegenüberstellung zum Vorjahr für 2015 keine unversteuerten Rücklagen mehr vermerkt, sondern dass sich diese Gelder einerseits in den Rückstellungen für passive latente Steuern und andererseits in den freien Rücklagen befinden. 2016 kam es, wie bereits erwähnt zur Verschmelzung von UNIQA mit Raiffeisen Versicherung AG, FINANCE LIFE Lebensversicherung AG und Salzburger Landes-Versicherung AG.

2017 war der Jahresüberschuss mit 10.760.457,32 € wieder geringer als im Vorjahr und floss wie gewohnt in die Rücklagen. Bei der Gegenüberstellung zum Vorjahr wurden bei den Aufwendungen für die Vermögensverwaltung von 2016 statt 1.090.783,87 € jetzt 1.082.000 € angegeben. Die Verwendung der Gelder bleibt wie im Vorjahr, das laufende Guthaben bei Kreditinstituten ist stark angestiegen.

2018 betrug der Jahresüberschuss 66.614.000 €, welcher in die Rücklagen floss. Die Erträge aus den Beteiligungen waren in diesem Jahr sehr hoch, was zu diesem hohen Überschuss führte. Die Vermögensaufteilung ist wie gehabt.

2019 ist ein Jahresüberschuss von 10.258.777,88 € angegeben, der den Rücklagen zugewiesen wurde. Die Verwendung der Gelder ist weiterhin wie gehabt.

2020 kam es zu einem Fehlbetrag von 125.775,81 €, welcher sicher der Pandemie zu verschulden war. Dieser wurde ausgeglichen durch Gelder der freien Rücklage. Die Erträge der Beteiligungen waren geringer und für die Vermögensverwaltung musste mehr aufgewendet werden. Mehr Kapital wurde bei Kreditinstituten geholt. Wie sich das Vermögen verteilt, hat sich erneut nicht geändert.

Collegialität Versicherungsverein Privatstiftung											
	1991	1992*	1993*	1994*	1995*	1996	1997	1998	1999*	2000*	
Gewinn und Verlustrechnung											
1. Erträge aus Kapitalanlagen und Zinsenerträgen	1.445.271,70					6.396.111	5.288.720,00	14.653.248,00			
a) Erträge aus Beteiligungen											
b) Erträge aus sonstigen Kapitalanlagen											
c) Zuschreibungen aus Wertpapieren											
d) Gewinne aus dem Abgang von Kapitalanlagen											
e) Sonstige Erträge aus Kapitalanlagen und Zinsenerträgen											
2. Aufwendungen für Kapitalanlagen und Zinsenaufwendungen	840.433,67					1.340.003,00	884.037,00	1.950.966,00			
a) Aufwendungen für die Vermögensverwaltung											
b) Abschreibungen von Kapitalanlagen											
c) Zinsaufwendungen											
d) Verluste aus dem Abgang von Kapitalanlagen											
3. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	604.838,03					5.056.108,00	4.404.683,00	12.702.282,00			
4. Außerordentliche Aufwendungen											
- Außerordentliches Ergebnis	0,00					0,00	0,00	0,00			
5. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	524.310,00					447.334,00	627.591,00	1.122.125,00			
6. Jahresüberschuss/-fehlbetrag	80.528,03					4.608.774,00	3.777.092,00	11.580.157,00			
7. Zuwendungen an Collegialität Privatstiftung						0,00	0,00	0,00			
8. Zuweisung an Rücklagen						4.608.774,00	3.777.092,00	11.580.157,00			
a) Zuweisung an die Sicherheitsrücklage	2.137,30										
b) Zuweisung an freie Rücklagen	15.938,73										
c) Zuweisung an sonstige Rücklagen	62.482,00										
9. Auflösung von Rücklagen											
a) Auflösung von der Sicherheitsrücklage	0,00					0,00	0,00	0,00			
Bilanzgewinn	0,00					0,00	0,00	0,00			
Bilanz											
Aktiva											
A. Kapitalanlagen						147.517.477,00	148.024.271,00	157.780.408,00			
I. Kapitalanlagen in Beteiligungen	111.928.715,12										
1. Beteiligungen											
2. Schuldverschreibungen und andere Wertpapiere von Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht											
II. Sonstige Kapitalanlagen											
1. Aktien und andere nicht festverzinsliche Wertpapiere	0,00										
2. Schuldverschreibungen und andere festverzinsliche Wertpapiere	9.056.170,00										
3. Guthaben bei Kreditinstituten	7.673.089,75										
4. Andere Kapitalanlagen	0,00										
B. Forderungen						1.354.780,00	1.583.309,00	2.518.046,00			
Sonstige Forderungen	145.910,35										
C. Anteilige Zinsen	308.084,80					757.781,00	757.781,00	757.781,00			
D. Sonstige Vermögensgegenstände						804.583,00	1.382.566,00	2.173.035,00			
I. Sachanlagen	0,00										
II. Laufende Guthaben bei Kreditinstituten	0,00										
E. Rechnungsabgrenzungsposten	0,00					0,00	0,00	0,00			
Bilanzsumme	129.111.960,02					150.434.621,00	151.747.927,00	163.229.270,00			
Passiva											
A. Eigenkapital						146.542.379,00	150.319.471,00	161.899.628,00			
Gewinnrücklagen											
1. Sicherheitsrücklage	65.558.000,00										
2. Freie Rücklagen	62.922.772,45										
3. Sonstige Rücklagen	68.596,00										
B. Nichtversicherungstechnische Rückstellungen						1.192.000,00	1.202.000,00	1.328.000,00			
I. Steuerrückstellungen	0,00										
II. Sonstige Rückstellungen	466.700,00										
C. Sonstige Verbindlichkeiten						2.700.242,00	226.456,00	1.642,00			
1. Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute	0,00										
2. Andere Verbindlichkeiten	95.891,57										
Bilanzsumme	129.111.960,02					150.434.621,00	151.747.927,00	163.229.270,00			

2001*	2002*	2003*	TEUR	2004	EUR	2005	EUR	2006	EUR	2007	EUR	2008	EUR	2009	EUR	2010
				1.463	1.539.954,64		1.694.519,12	2.042.289,20	2.042.289,20	2.042.289,20	2.042.289,20	2.042.289,20	2.042.289,20	2.042.289,20	2.042.289,20	2.042.289,20
				237	278.702,11		264.792,35	274.165,92	274.165,92	274.165,92	274.165,92	274.165,92	274.165,92	274.165,92	274.165,92	274.165,92
				0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
				41	0,00		23.965,71	213.300,67	213.300,67	213.300,67	213.300,67	213.300,67	213.300,67	213.300,67	213.300,67	213.300,67
				17	10.910,36		12.273,16	92.162,66	92.162,66	92.162,66	92.162,66	92.162,66	92.162,66	92.162,66	92.162,66	92.162,66
				- 152	- 118.080,51		- 251.236,58	- 294.069,04	- 294.069,04	- 294.069,04	- 294.069,04	- 294.069,04	- 294.069,04	- 294.069,04	- 294.069,04	- 294.069,04
				8	31.513,72		47.006,87	145.647,85	145.647,85	145.647,85	145.647,85	145.647,85	145.647,85	145.647,85	145.647,85	145.647,85
				0,00	0,00		1,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
				0,00	0,00		2.532,24	- 101.925,53	- 101.925,53	- 101.925,53	- 101.925,53	- 101.925,53	- 101.925,53	- 101.925,53	- 101.925,53	- 101.925,53
				1.597	1.679.972,86		1.694.773,45	2.080.276,03	2.080.276,03	2.080.276,03	2.080.276,03	2.080.276,03	2.080.276,03	2.080.276,03	2.080.276,03	2.080.276,03
				- 641	- 663.251,57		- 674.422,18	- 671.824,04	- 671.824,04	- 671.824,04	- 671.824,04	- 671.824,04	- 671.824,04	- 671.824,04	- 671.824,04	- 671.824,04
				66	48.693,30		17.975,51	50.653,13	50.653,13	50.653,13	50.653,13	50.653,13	50.653,13	50.653,13	50.653,13	50.653,13
				890	968.027,99		1.002.375,76	1.357.798,86	1.357.798,86	1.357.798,86	1.357.798,86	1.357.798,86	1.357.798,86	1.357.798,86	1.357.798,86	1.357.798,86
				0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
				- 89	- 96.802,80		- 100.237,58	- 135.779,88	- 135.779,88	- 135.779,88	- 135.779,88	- 135.779,88	- 135.779,88	- 135.779,88	- 135.779,88	- 135.779,88
				801	871.225,19		902.138,18	1.222.018,98	1.222.018,98	1.222.018,98	1.222.018,98	1.222.018,98	1.222.018,98	1.222.018,98	1.222.018,98	1.222.018,98
				0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
				0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
				9.739	9.738.515,25		10.038.515,25	10.038.515,25	10.038.515,25	10.038.515,25	10.038.515,25	10.038.515,25	10.038.515,25	10.038.515,25	10.038.515,25	10.038.515,25
				801	800.900,00		798.800,00	796.700,00	796.700,00	796.700,00	796.700,00	796.700,00	796.700,00	796.700,00	796.700,00	796.700,00
				0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
				3.877	4.065.343,87		2.922.347,95	1.435.596,43	1.435.596,43	1.435.596,43	1.435.596,43	1.435.596,43	1.435.596,43	1.435.596,43	1.435.596,43	1.435.596,43
				1.130	1.874.208,84		4.032.176,59	3.509.292,68	3.509.292,68	3.509.292,68	3.509.292,68	3.509.292,68	3.509.292,68	3.509.292,68	3.509.292,68	3.509.292,68
				366	278.695,64		0,00	1.690.000,00	1.690.000,00	1.690.000,00	1.690.000,00	1.690.000,00	1.690.000,00	1.690.000,00	1.690.000,00	1.690.000,00
				0,00	0,00		0,00	199.986,40	199.986,40	199.986,40	199.986,40	199.986,40	199.986,40	199.986,40	199.986,40	199.986,40
				693	752.579,79		811.859,23	940.276,83	940.276,83	940.276,83	940.276,83	940.276,83	940.276,83	940.276,83	940.276,83	940.276,83
				50	69.065,89		68.629,71	28.362,04	28.362,04	28.362,04	28.362,04	28.362,04	28.362,04	28.362,04	28.362,04	28.362,04
				0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
				84	11.383,82		59.663,98	1.350.026,73	1.350.026,73	1.350.026,73	1.350.026,73	1.350.026,73	1.350.026,73	1.350.026,73	1.350.026,73	1.350.026,73
				0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
				16.739	17.590.693,10		18.731.992,71	19.988.756,36	19.988.756,36	19.988.756,36	19.988.756,36	19.988.756,36	19.988.756,36	19.988.756,36	19.988.756,36	19.988.756,36
				5.476	5.572.811,35		5.673.048,93	5.808.828,81	5.808.828,81	5.808.828,81	5.808.828,81	5.808.828,81	5.808.828,81	5.808.828,81	5.808.828,81	5.808.828,81
				10.965	11.836.306,24		12.738.444,42	13.960.463,40	13.960.463,40	13.960.463,40	13.960.463,40	13.960.463,40	13.960.463,40	13.960.463,40	13.960.463,40	13.960.463,40
				0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
				150	146.600,00		97.700,00	107.500,00	107.500,00	107.500,00	107.500,00	10				

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
EUR	TEUR	EUR	EUR	EUR						
3.292.531,20	9.000,00	1.791.104,50	2.501.246,30	3.001.495,56	3.358.816,46	3.787.083,09	4.186.857,91	4.565.588,42	1.686.673,38	
153.313,88	204.472,19	242.086,37	282.827,65	277.339,17	367.013,87	221.302,53	160.425,66	146.363,09	127.466,57	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	364.325,12	37.799,96	9.077,00	76.406,16	0,00	
600,00	17.593,51	108.330,00	234.502,25	465.371,71	157.739,73	416.619,48	62.653,57	60.719,21	15.263,48	
570,65	15.914,56	12.974,17	301.047,86	1.335,23	21,62	0,00	0,00	0,00	0,00	
- 293.448,18	- 316.417,66	- 284.567,77	- 295.825,20	- 493.242,87	- 431.850,74	- 365 - 494.946,51	- 484.773,71	- 497.960,95	- 461.213,76	
- 84.551,94	- 9.316,80	- 130.536,44	- 273.003,81	- 270.272,44	- 65.312,63	- 18.170,20	- 101.800,08	0,00	- 11.131,77	
- 7.525,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
- 7.578,18	0,00	- 47.519,00	- 55.830,00	- 43.169,54	- 31.408,83	- 13.198,50	0,00	0,00	- 46.482,00	
3.053.912,28	- 78.754,20	1.691.871,83	2.694.965,05	2.938.856,82	3.719.346,60	3787	3.936.489,85	3.832.440,35	4.351.115,93	1.310.575,90
- 800.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
- 194,42	- 48.051,60	- 58.577,01	- 142.673,00	31.225,00	0,00	- 67	- 142.348,00	- 75.396,83	- 37.134,15	- 37.391,06
2.253.717,86	- 126.805,80	1.633.294,82	2.552.292,05	2.970.081,82	3.719.346,60		3.794.141,85	3.757.043,52	4.313.981,78	1.273.184,84
0,00	0,00	- 359.000,00	- 544.000,00	- 648.000,00	- 892.000,00	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
- 225.371,79	0,00	- 163.330,00	- 201.000,00	- 232.000,00	0,00	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
- 2.028.346,07	0,00	- 1.110.964,82	- 1.807.292,05	- 2.090.081,82	- 2.827.346,60	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	126.805,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00									
22.957.834,65	22.957.834,65	22.957.834,65	22.957.834,65	22.957.834,65	30.105.759,89	35.144.382,80	38.014.173,73	39.840.021,10	43.219.790,16	
895.000,00	895.000,00	0,00	766.150,00	1.266.150,00	1.266.150,00	1.263.040,42	1.258.849,41	1.254.472,32	1.249.733,40	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
1.394.087,32	1.787.913,97	3.308.096,59	5.653.059,14	6.685.565,40	4.096.326,77	2.270.185,39	2.364.414,34	2.344.624,65	1.671.517,33	
1.784.711,20	2.098.074,44	2.661.501,08	2.151.014,37	1.947.423,98	1.256.325,00	795.864,50	494.937,42	95.934,24	96.574,38	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
1.647.267,04	829.890,25	8.954,43	17.176,26	52.057,29	119.622,55	162.624,76	135.596,09	104.832,50	69.729,44	
41.688,49	62.998,80	42.513,80	60.720,70	73.959,37	68.537,42	59.938,05	55.228,46	38.920,02	35.781,23	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	509,25	340,00	170,00	
38.880,25	60.790,21	1.012.080,34	392.302,38	1.316.541,13	178.883,51	165.561,46	258.022,16	2.117.297,99	472.826,86	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	83,30	5.083,30	0,00	
28.759.468,95	28.692.502,32	29.990.980,89	31.998.257,50	34.299.531,82	37.091.605,14	39.861.597,38	42.581.814,16	45.801.526,12	46.816.122,80	
6.701.711,43	6.701.711,43	6.865.041,43	7.066.041,43	7.298.041,43	7.298.041,43	7.298.041,43	7.298.041,43	7.298.041,43	7.298.041,43	
21.996.406,94	21.869.601,14	22.980.565,96	24.787.858,01	26.877.939,83	29.705.286,43	32.529.428,28	35.261.471,80	38.475.453,58	39.498.638,42	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
0,00	48.000,00	121.000,00	129.500,00	86.745,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
45.900,00	59.300,00	12.860,00	8.260,00	12.600,00	17.100,00	13.400,00	17.000,00	14.920,00	14.920,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
15.450,58	14.889,75	11.513,50	6.598,06	24.205,56	71.177,28	20.727,67	5.300,93	13.111,11	4.522,95	
28.759.468,95	28.692.502,32	29.990.980,89	31.998.257,50	34.299.531,82	37.091.605,14	39.861.597,38	42.581.814,16	45.801.526,12	46.816.122,80	

Fortsetzung Tab. 5

Tabelle 5, welche die Jahresabschlüsse der Collegialität Privatstiftung zeigt, ist, wie bereits erwähnt, leider unvollständig, da diese Jahre beim Handelsgericht nicht einsehbar waren.

1991 ist ein Jahresüberschuss von 80.528,03 Schilling zu verzeichnen, welcher der Sicherheitsrücklage, den freien Rücklagen und sonstigen Rücklagen zugewiesen wurde. Das Vermögen liegt mit 111.928.715,12 Schilling in Kapitalanlagen in Beteiligungen, 9.056.170 Schilling in festverzinslichen Wertpapieren, 7.673.069,75 Schilling als Guthaben bei Kreditinstituten. Dazu kommen noch Forderungen und Zinsen.

1996 betrug der Jahresüberschuss 4.608.774 Schilling, welcher den Rücklagen zugewiesen wurde. Für dieses Jahr sind die Kapitalanlagen zusammengefasst und keine genaue Aufteilung der Gelder ist erkennbar.

1997 kam es zu einem Jahresüberschuss von 3.777.092 Schilling, welcher den gewohnten Rücklagen zugewiesen wurde. Das Kapital der Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute ist stark gesunken. Das Vermögen ist ähnlich dem Vorjahr verteilt.

1998 stieg der Jahresüberschuss stark an mit 11.580.157 Schilling. Die Erträge waren in diesem Jahr nämlich viel höher, genaueres ist nicht herauszulesen. Das Vermögen verhält sich wie im Vorjahr.

2004 machte der Jahresüberschuss 890.000 € aus. Man erkennt nun auch woher welche Erträge kommen und zu welchen Aufwendungen es kommt. Der Überschuss fließt in die Sicherheitsrücklage und die freien Rücklagen. Es kommt ab diesem Zeitpunkt kein Geld mehr in und aus den sonstigen Rücklagen. Die Gelder wurden in der Zwischenzeit auch für Aktien verwendet, was sicher auf die Fusion zur UNIQA zurückzuführen ist.

2005 betrug der Jahresüberschuss 968.027,99 € und ging wieder an die zwei Rücklagen. Die Gelder werden wie gehabt verwendet.

2006 wurde ein Jahresüberschuss von 1.002.375,76 € in die Rücklagen verbucht. Mehr Kapital kam aus anderen Verbindlichkeiten. Weniger Geld fließt in Aktien, dafür mehr in festverzinsliche Wertpapiere.

2007 kam es zu einem Jahresüberschuss von 1.357.798,86 €. Er wurden den bekannten Rücklagen zugewiesen. Mehr Vermögen liegt als Guthaben bei Kreditinstituten.

2008 war trotz der Finanzkrise ein Jahresüberschuss von 1.797.507,80 € zu verzeichnen, welcher wie gehabt in die Rücklagen floss. Das Geld in Beteiligungen erhöhte sich auf 16.872.102,25 €. Zu der Zeit kaufte die UNIQA, wie bereits in Kapitel 8 angesprochen, die UNITA in Rumänien. Weniger Geld fließt in Aktien und festverzinsliche Wertpapiere.

2009 floss ein Jahresüberschuss von 1.815.012,81 € in die bekannten Rücklagen. Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute in der Höhe von 3.000.000 € kamen in diesem Jahr beim Kapital dazu.

Hingegen wurden die Beteiligungen höher. Wie bereits erwähnt, kam es in diesem Jahr zum Markteintritt in Russland durch die Raiffeisen Life, was hier den Zusammenhang darstellen dürfte. 2010 betrug der Jahresüberschuss, welcher in die Rücklagen ging, 3.062.587,69 €, da die Erträge aus den Beteiligungen stark stiegen. Die Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute sind gesunken auf 1.000.000 €. Die Verwendung der Gelder ist wie gehabt.

2011 machte der Jahresüberschuss 2.253.717,86 € aus und ging an bekannte Rücklagen. Die Verbindlichkeiten gegen Kreditinstitute sind nun auf null. Die Gelder werden weiterhin wie gehabt verwendet.

2012 kam es zu einem Fehlbetrag von 126.805,80 €, der mit der Sicherheitsrücklage ausgeglichen wurde. Die Erträge aus Beteiligungen waren nämlich vergleichsweise sehr gering. 2012 wurde die Collegialität zur Privatstiftung und es gab interne Fusionierungen in der UNIQA, was der Grund sein könnte. Bei der Vermögensaufteilung gibt es keine großen Änderungen.

2013 war wieder ein Überschuss zu verzeichnen mit 1.633.294,82 €, davon wurden zusätzlich zu den Rücklagen noch 359.000,00 € als Zuwendungen an die Privatstiftung vermerkt. Dieser Bilanzposten ist ab diesem Jahr dabei. Betreffend dem Vermögen ist kein Betrag mehr unter Schuldverschreibungen und andere Wertpapiere von Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht, hinterlegt.

2014 wurde ein Jahresüberschuss von 2.552.292,05 € den Rücklagen zugewiesen und der Privatstiftung zugewendet. 766.150 € flossen wieder in Schuldverschreibungen und andere Wertpapiere von Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht, und der Anteil für Aktien stieg stark.

2015 betrug der Jahresüberschuss 2.970.081,82 € und ging wieder in einem Teil an Rücklagen und wurde in anderen Teil der Privatstiftung zugewendet. Die Verwendung der Gelder weist keine großen Unterschiede auf.

2016 ging ein Jahresüberschuss von 3.719.346,60 € an die freien Rücklagen und Privatstiftung, der Sicherheitsrücklage wurde kein Betrag zugewiesen. Das Vermögen in Beteiligungen wuchs auf 30.105.759,89 €. Das ist wahrscheinlich auf die interne Fusion 2016 zurückzuführen.

2017 machte der Jahresüberschuss eine Höhe von 3.794.141,85 € aus. Die Verteilung an die Rücklagen wurde nicht angegeben. Die freien Rücklagen haben sich jedoch um 2.824.141,85 € erhöht, somit müssen 970.000 € der Privatstiftung zugewendet worden sein. Bei der Gegenüberstellung vom Vorjahr wurden nicht mehr 431.850,74 € der Aufwendungen für die Vermögensverwaltung zugeordnet, sondern davon sollen 365.000 € für die Vermögensverwaltung aufgewendet worden sein und 67.000 € seien Steuern vom Einkommen und vom Ertrag. Die Gelder in Beteiligungen haben sich wieder erhöht.

2018 ist der Jahresüberschuss ein Betrag von 3.757.043,52 € und floss – wieder nicht angegeben – mit 2.732.043,52 € in die freien Rücklagen und mit 1.025.000 € in die Privatstiftung. Die Vermögensaufteilung ist der des Vorjahres ähnlich.

2019 betrug der Jahresüberschuss 4.313.981,78 €. Erneut ausgerechnet, gingen 3.213.981,78 € an die freien Rücklagen und 1.100.000 € an die Privatstiftung. Vergleichsweise mehr laufendes Guthaben ist in diesem Jahr vermerkt.

2020 ist der Jahresüberschuss vergleichsweise niedrig mit 1.273.184,84 €, was sicher der Pandemie zu verschulden ist, da die Erträge aus Beteiligungen geringer sind. Den freien Rücklagen wurden, ausgerechnet, 1.023.184,84 € zugewiesen und der Privatstiftung 250.000 € zugewendet. Das Vermögen in Beteiligungen ist auf 43.219.790,16 € gestiegen. Das wird wahrscheinlich dem AXA-Kauf zu verdanken sein.

16 Fazit

Die UNIQA und die Vienna Insurance Group können auf jeden Fall auf eine erfolgreiche Expansion zurücksehen, da beide Unternehmen aktuell in den jeweiligen Ländern gute Marktpositionen haben beziehungsweise teilweise auch führend sind. Ein Großteil des Prämienvolumens stammt aus der CEE-Region.

Die VIG und die UNIQA bemerkten ebenso das neu aufgekommene Potenzial des Osteuropamarktes durch die Ostöffnung sehr rasch und konnten dadurch optimal profitieren. Beide verwenden hauptsächlich Akquisition als Eintrittsstrategie und konnten sich dadurch effektiv im Markt durchsetzen. Sie konnten dadurch von bestehendem Knowhow und einem schnelleren Markteintritt profitieren. Für beide Unternehmen war ihr jeweiliger Markenauftritt förderlich – durch die Mehrmarkenstrategie konnte die VIG von den bestehenden Marken profitieren und die Einmarkenstrategie erlaubt der UNIQA effiziente Koordination.

Der Markt ist noch lange nicht ausgeschöpft und beide Unternehmen sind aktuell noch dabei ihre Position zu stärken und den Marktanteil zu erhöhen. Wenn man diesen Fakt anhand der Unternehmensentwicklungsmodelle betrachtet, wird klar, dass sich die Unternehmen noch in einer Wachstumsphase befinden. Für zukünftige Entwicklungsphasen könnte man dem Modell von Bleicher zufolge vermuten, dass die Unternehmen, sobald der Markt ausgeschöpft wäre, Kooperationen eingehen.

Was jedoch mit dieser Expansion einherging war jeweils die Veränderung der Rechtsform. Durch die VAG Novelle 1991 konnte der Versicherungsbestand von VVaGs in AGs eingebracht werden. Der Austria VVaG und der Collegialität VVaG schlossen sich zur Austria-Collegialität Österreichische Versicherung AG zusammen, aus welcher die spätere UNIQA entstand. Auch die damalige Wiener Städtische Wechselseitige Versicherungsanstalt brachte ihren Versicherungsbestand in die „Wiener Städtische Allgemeine Versicherung Aktiengesellschaft“ ein. Auf meine Nachfrage bei den persönlichen Interviews hinauf, meinte Wolfgang Haas von der VIG, dass er in dieser Umwandlung mehr Vorteile als Nachteile sehe und es eine Notwendigkeit für die Expansion war. Dr. Wolfgang Kindl von der UNIQA konnte mir hierzu leider kein Statement geben.

Meiner Meinung nach kann man leider mit ziemlicher Sicherheit sagen, dass der Gegenseitigkeitscharakter durch die Expansion, und die damit einhergehende Umwandlung in AGs, verloren ging. Vorallem die Umwandlung der Vermögensverwaltungsvereine in Privatstiftungen sehe ich weiterhin als kritisch, da dadurch Versicherungsnehmer*innen keine Mitglieder mehr waren und dies Managemententscheidungen beeinflusst haben könnte.

Wenn man sich die Bilanzen der Vermögensverwaltungsvereine ansieht, fällt auf, dass der Jahresüberschuss in den meisten Fällen in die Rücklagen fließt. Bei der Collegialität Privatstiftung wird

dieser ab 2013 zusätzlich auch an die Privatstiftung zugewendet. Bei einem Jahresfehlbetrag wird bei der Wiener Städtischen Vermögensverwaltung auf die freien Rücklagen, bei der UNIQA Versicherungsverein Privatstiftung ebenso und bei der Collegialität auf die Sicherheitsrücklage zurückgegriffen. 1999 kam bei der Wiener Städtischen Vermögensverwaltung die Rücklage für den Jubiläumsbonus dazu, welche als einzige ausgezahlt wurde. Ansonsten steht bei der Verwendung der Gelder der Unternehmen größtenteils der Aktien und Wertpapiere- Kauf im Fokus.

Zu dem IT-Problem der VIG von 2015 ist festzustellen, dass mittlerweile einiges dahingehend investiert wurde und sich die VIG bezüglich der Digitalisierung aktuell als wettbewerbsfähig sieht. Zukünftig soll noch viel in diese Richtung unternommen werden.

Was die problematische politische Instabilität in vielen osteuropäischen Ländern angeht sehen sich VIG und UNIQA ebenso gewappnet und halten es für richtig im Markt zu bleiben, da es noch viele Vorteile gibt und die Strategie eine langfristige ist. Die Unternehmen gehen diese Probleme an, indem ein Fokus auf die Governance gesetzt wird und sie sich aus kritischen Sparten im Notfall zurückziehen. Über die aktuelle politische Situation denkt der Osteuropaexperte Richard Grieveson, dass die Länder, welche in der EU sind, Stabilität aufweisen. Die Länder, welche zurzeit kritisch sind, sind, laut ihm, die Türkei, Weißrussland und die Ukraine. Die UNIQA ist in der Ukraine vertreten und die Vienna Insurance Group in allen drei Ländern. Ich denke, dass es hier für die UNIQA und die VIG wichtig ist, aktuell und zukünftig eine vorsichtige Strategie zu fahren. Zudem könnten noch weitere Korruptionsprobleme in den Nicht-EU-Ländern auf die Unternehmen zukommen.

Bezüglich der Pandemie sind die VIG und die UNIQA, laut Wolfgang Hass und Dr. Wolfgang Kindl, gut durchgekommen. Es klingt, meiner Meinung nach, zudem so als stehen die Unternehmen aktuell wieder auf festen Beinen. Sie sehen keinen Rückgang im Wachstum des Osteuropamarktes. Auch Richard Grieveson bestätigt, dass der Osteuropamarkt wirtschaftlich aktuell wieder gut dasteht. Eventuell könnte zukünftig das Interesse der österreichischen Unternehmen am Markt sogar aufgrund des Wunsches nach „Near-Shoring“ steigen. Die Pandemie könnte zukünftig, laut Grieveson, jedoch noch unvorhersehbare Auswirkungen auf den Markt haben beispielweise aufgrund von geopolitischen und geoökonomischen Entwicklungen oder der neuen digitalen Wirtschaft.

In Bezug auf die Korruption in Bulgarien und Rumänien vertrauen die Unternehmen auf die EU-Regelungen. Grieveson bestätigt hierzu auch, dass die EU als Stabilitätsfaktor gesehen werden kann, daher denke ich, dass in den Ländern das erfolgreiche Fortbestehen weiterhin gewährleistet ist.

Abschließend kann gesagt werden, dass die Unternehmen definitiv eine gelungene Expansion hinter sich haben, aber gerade in aktueller Zeit auch Herausforderungen auftreten, wobei einige noch künftig Einfluss haben könnten.

17 Literaturverzeichnis

Anand Jaideep/Andrew Delios: Absolute and Relative Resources as Determinants of International Acquisitions, in: Strategic Management Journal, 23, 2002, S. 119.

Asscompact Newsletter: UNIQA: Aufschwung in Zentral- und Osteuropa, in: Wolfgang Rohrbach (Hrsg.), Versicherungsgeschichte Österreichs: 13: Der Umbruch Europas und das digitale Versicherungszeitalter, Beograd, Serbien: Tronik Dizajn d.o.o Beograd, 2017, S. 863.

Austrian insurers see CEE growth: in: ReActions, 2013.

Auswärtiges Amt: Bulgarien: Politisches Porträt, in: Auswärtiges Amt, 14.09.2020, [online] <https://www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/laender/bulgarien-node/politisches-portraet/211878> [18.10.2021].

Auswärtiges Amt: Rumänien: Politisches Porträt, in: Auswärtiges Amt, 02.03.2021, [online] <https://www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/laender/rumaenien-node/politisches-portraet/210868> [18.10.2021].

Barkema Harry G./Freek Vermeulen: International Expansion Through Start-Up or Acquisition: A Learning Perspective, in: Academy of Management Journal, 41, Nr. 1, 1998, S. 7.

Belke, Ansgar/Andreas Schaal: Der osteuropäische Markt – Chance und Herausforderung für Finanzdienstleister, in: Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung, 74, Nr. 4, 2005, S. 92.

Bennett, Roger/Jim Blythe: International Marketing, Strategy planning, Market Entry & Implementation, London, England: Kogan Page, 2002.

Bergsmann, Klaus: Im Osten viel Neues!, in: Wolfgang Rohrbach (Hrsg.), Versicherungsgeschichte Österreichs: 8: Die altösterreichischen Regionen Zentral- und (Süd)osteuropas: Gestern – Heute – Morgen: Teil 2, Wien, Österreich: Holzhausen Verlag GmbH, 2004, S. 485.

Bitschnau, Gregor: UNIQA expandiert in CEE, in: OTS, 07.02.2020, [online] https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20200207_OT0121/uniqa-expandiert-in-cee [08.01.2021].

- Brandstetter, Andreas: Einige Punkte zu Mitteleuropa, in: Wolfgang Rohrbach (Hrsg.), Versicherungsgeschichte Österreichs: 8: Die altösterreichischen Regionen Zentral- und (Süd-)Osteuropas: gestern - heute - morgen: Teil 2, Wien, Österreich: Holzhausen, 2004, S. 57.
- Brazda, Johann/Gabriela Csulich/Stefanie Zeman: Das Gegenseitigkeitsprinzip im Versicherungswesen aus historisch-analytischer Sicht, in: Wiener Studien des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen: Neue Folge, 24, 2018, S. 47.
- Brazda, Johann¹: Mutual Insurance Society in Austria. Developments of a Principle, in: Johann Brazda (Hrsg.), The Development of the Mutuality Principle in the Insurance Business: Teil 1, Münster, Deutschland: Lit Verlag, 2020, S. 463.
- Brazda, Johann²: The Legal Foundations of the Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit in Austria - Insurance Supervision Act – VAG 2016, in: Johann Brazda (Hrsg.), The Development of the Mutuality Principle in the Insurance Business: Teil 1, Münster, Deutschland: Lit Verlag, 2020, S. 371.
- Brealey, Richard A./Stewart C. Myers: Principles of corporate Finance, New York, Vereinigte Staaten: Irwin McGraw-Hill, 2011.
- Breuss, Fritz: Die österreichische Wirtschaft seit der Ostöffnung, in: Dieter Stiefel (Hrsg.), Der „Ostfaktor“, Wien, Österreich: Böhlau Verlag, 2010, S. 115.
- Brouthers, Keith D./Lance E. Brouthers: Acquisition or Greenfield Start-up? Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences, in: Strategic Management Journal, 21, Nr. 1, 2000, S. 89.
- Chen, James/Margaret James: Green-Field Investment, in: Investopedia, 25.07.2020, [online] <https://www.investopedia.com/terms/g/greenfield.asp> [14.04.2021].
- Colak, Kübra: Die Entwicklung des Gegenseitigkeitsprinzips der Vienna Insurance Group, Masterarbeit, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Wien, Österreich: Universität Wien, 2018.
- Corporate Finance Institute¹: Greenfield Investment, in: CFI, [online] <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/greenfield-investment/> [13.04.2021].
- Corporate Finance Institute²: Strategic Alliances, in: CFI, [online] <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/strategic-alliances/> [13.04.2021].

- Demirbag, Mehmet/Ekrem Tatoglu/Keith W. Glaister: Factors Affecting Perceptions of the Choice between Acquisition and Greenfield Entry: The Case of Western FDI in an Emerging Market, in: *Management International Review*, 48, Nr. 1, 2008, S. 5.
- Domforth, Christine (Hrsg.): *Eine Erfolgsgeschichte im Herzen Europas: Von der Wiener Städtischen zur Vienna Insurance Group*, Wien, Österreich: Brandstätter, 2011.
- Doole, Isobel/Robin Lowe: *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation*, Andover, England: Cengage Learning, 2016.
- Ennsfellner, Ilse/Paulino Jiménez/Erika Krenn-Neuwirth: Das Geheimnis erfolgreicher Unternehmensnetzwerke: Erfolg- und Hemmfaktoren für kleine Unternehmen, in: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 81, Nr. 6, 2012, S. 410.
- Ertl, Martin: Insurance Convergence and Post-crisis Dynamics in Central and Eastern Europe, in: *Geneva papers on risk and insurance. Issues and practice*, 42, Nr. 2, 2017, S. 323.
- Eschenbach, Rolf/Christian Horak/Gerhard Plasonig: *Ost-West Joint Ventures auf dem Prüfstand*, Wien, Österreich: Manz Verlag, 1989.
- Facol, Jennifer: *Die Entwicklung des Gegenseitigkeitsprinzips am Beispiel der UNIQA*, Masterarbeit, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Wien, Österreich: Universität Wien, 2018.
- Fassmann, Heinz: EU-Erweiterung und Ost-West-Wanderung, in: Dieter Stiefel (Hrsg.), *Der „Ostfaktor“*, Wien, Österreich: Böhlau Verlag, 2010, S. 225.
- Firmenbuch¹: *Urkundensammlung: 101530i*, Wien, Österreich, 2021.
- Firmenbuch²: *Urkundensammlung: 75733y*, Wien, Österreich, 2021.
- Firmenbuch³: *Urkundensammlung: 94598s*, Wien, Österreich, 2021.
- Foscht, Thomas/Thomas Angerer/Claudia Pieber: Export, kooperative und integrative Markteintrittsformen: Eine vergleichende Analyse, in: Joachim Zentes/Dirk Morschett/Hanna Schramm-Klein, *Außenhandel: Marketingstrategien und Managementkonzepte*, Wiesbaden, Deutschland: Gabler Verlag, 2004, S. 331.
- Frey, Eric: Die Kehrseite der EU-Erweiterung, in: *Der Standard*, 03.05.2019, [online] <https://www.derstandard.at/story/2000102483620/die-kehrseite-der-eu-erweiterung> [30.04.2021].

- Genis-Gruber, Ahu: Innovative managerial approach: The Vienna Insurance Group goes CEE, in: Reiner Springer/Petr Chadraba (Hrsg.), Proceedings of the 18th Annual Conference on Marketing and Business Strategies for Central & Eastern Europe, Wien, Österreich: WU Wien, 2010, S. 213.
- Grübler, Julia/Alexandra Bykova: Nachbarschaftsbeziehungen auf dem COVID-Prüfstand: Analyse zu den Herausforderungen für Österreichs Wirtschaftsbeziehungen mit Mittel-, Ost- und Südosteuropa und Deutschland im Kontext der Pandemie, in: wiiw Forschungsbericht, 17, 2020.
- Haas, Wolfgang: 30 Jahre erfolgreiche Expansion der Vienna Insurance Group, in: OTS, 29.10.2020, [online] https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20201029_OTS0032/30-jahre-erfolgreiche-expansion-der-vienna-insurance-group [08.01.2021].
- Haas, Wolfgang: Die Raiffeisen Versicherung als Competence Center für den Bankvertriebsaufbau in Südost – Osteuropa, in Wolfgang Rohrbach (Hrsg.), Versicherungsgeschichte Österreichs: 9: Österreich über alles, wann es nur will, Wien, Österreich: Holzhausen, 2008, S. 957.
- Holzer, Elke/Rudolf Stickler: Die österreichische Versicherungswirtschaft: Struktur, Wirtschaftlichkeit und Entwicklung, Wien, Österreich: Fachhochschule des bfi Wien, 2011.
- Holzer, Mario: Bescheidener Aufschwung im Osten: Bremsklotz EU-Fiskalregeln: Wirtschaftsanalyse und Ausblick für Mittel-, Ost- und Südosteuropa und dessen Wirtschaftsbeziehungen mit Österreich, in: wiiw Forschungsbericht, 4, 2016.
- International Cooperative Alliance: World Cooperative Monitor 2021, in: ICA, 2021, [online] <https://monitor.coop/en/media/library/research-and-reviews/world-cooperative-monitor-2021> [12.11.2021].
- Jansen, Stephan A.: Merger & Acquisition: Unternehmensakquisitionen und -kooperationen: Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung, Wiesbaden, Deutschland: Gabler Verlag, 2008.
- John, Georg: Joint Ventures im Gesellschafts- und Kartellrecht, Exposé Doktorarbeit, Fakultät für Rechtswissenschaften, Wien, Österreich: Universität Wien, 2017.

- Kessler Ulrich: Was ist ein Joint Venture? (Definition), in: Franchise Portal, 08.05.2020, [online] <https://www.franchiseportal.at/definition/joint-venture-a-4902> [13.04.2021].
- Ketter, Norbert/Wolfgang Renner/Christine Lackner: Strategische Allianz zwischen der Stadt Wien und den Austrian Research Centers, in: OTS, [online] https://www.ots.at/presse-aussendung/OTS_20020726_OTSO054/strategische-allianz-zwischen-der-stadt-wien-und-den-austrian-research-centers [13.04.2021].
- Kleedorfer, Robert: VIG profitiert von stärkerem Wachstum in Osteuropa, in: Kurier, 08.06.2017, [online] <https://kurier.at/wirtschaft/vig-profitiert-von-staerkerem-wachstum-in-osteuropa/268.741.803> [30.04.2021].
- Kollarus, o.A.: Die Lebenszyklustheorie der Unternehmung: Eine Analyse ihrer Bedeutung für die Managerialismus-Debatte sowie ihre empirische Überprüfung für deutsche Aktiengesellschaften, Frankfurt am Main, Deutschland: Peter Lang Verlag, 1998.
- Kolm, Elisabeth/Wolfgang Rohrbach/Markus Simak: Fünf Jahre UNIQA Erfolgsgeschichte einer Verbindung von Fortschritt und Versicherungstradition, in: Wolfgang Rohrbach (Hrsg.), Versicherungsgeschichte Österreichs: 8: Die altösterreichischen Regionen Zentral- und (Süd-)Osteuropas: gestern - heute - morgen: Teil 2, Wien, Österreich: Holzhausen, 2004, S. 549.
- Krach bei VIG: Chef Peter Hagen tritt zurück, in: Der Börsianer, 02.12.2015, [online] <https://www.derboersianer.com/2015/12/krach-bei-vig-chef-peter-hagen-tritt-zurueck/> [30.04.2021].
- Krupalija, Anela: Die Entwicklung des UNIQA-Konzerns 2004-2007, in: Wolfgang Rohrbach (Hrsg.), Versicherungsgeschichte Österreichs: 9: Österreich über alles, wann es nur will, Wien, Österreich: Holzhausen, 2008, S. 999.
- Landesmann, Michael: Der „Ostfaktor“ – Herausforderungen der ost-westeuropäischen wirtschaftlichen Integration, in: Dieter Stiefel (Hrsg.), Der „Ostfaktor“, Wien, Österreich: Böhlau Verlag, 2010, S. 159.
- Lehel, Gabor: Internationalisierung der Vienna Insurance Group (V.I.G.) in Zentral- und Osteuropa (CEE) – eine österreichische Erfolgsgeschichte, in: Dieter Stiefel (Hrsg.), Der „Ostfaktor“, Wien, Österreich: Böhlau Verlag, 2010, S. 47.

- Lendvai, Paul: Düstere Ausblick im Osten Europas, in: Der Standard, 13.04.2021, [online] <https://www.derstandard.at/story/2000125766804/duesterer-ausblick-im-osten> [30.04.2021].
- Mauracher, Sarah/Nina Eggenberger: Transaktionsmarkt zeigt sich unbeeindruckt von gebremster Konjunktur - Zukäufe sollen Wachstum ankurbeln, in: EY, 13.02.2020, [online] https://www.ey.com/de_at/news/2020/02/manda-index-oesterreich-1-2019 [13.04.2021].
- Maurer, Ralf: Joint Ventures und Akquisitionen im Vergleich anhand des Fallbeispiels der Vienna Insurance Group AG, Diplomarbeit, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Wien, Österreich: Universität Wien, 2010.
- Meffert, Heribert/Joachim Bolz: Internationales Marketing-Management, Stuttgart, Deutschland: Kohlhammer Verlag, 1998.
- Meyer, Klaus E./Saul Estrin: Brownfield entry in emerging markets, in: Journal of international Business studies, 32, Nr. 3, 2001, S. 575.
- Meyer, Klaus E./Saul Estrin/Sumon Kumar Bhaumik/Mike W. Peng: Institutions, resources and entry strategies in emerging economies, in: Strategic Management Journal, 30, Nr. 1, 2009, S. 61.
- Morschett, Dirk/Hanna Schramm-Klein/Joachim Zentes: Strategic International Management, Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler, 2015.
- Ö1 Mittagsjournal: Osteuropa Wirtschaftsprognose, in: ORF, 15.04.2021, [online] <https://radiothek.orf.at/oe1/20210415/635220/1618481247000> [16.04.2021].
- Onpulsion Wirtschaftslexikon: Strategische Allianz, in: Onpulsion, [online] <https://www.onpulsion.de/lexikon/joint-venture/#chancen-und-risiken-eines-joint-ventures> [13.04.2021].
- Österreichische Nationalbank (Hrsg.): Direktinvestitionen, in: ONB, 2020, [online] <https://www.oenb.at/Statistik/Standardisierte-Tabellen/auszenwirtschaft/direktinvestitionen.html> [13.04.2021].
- Österreich weiterhin größter Investor in Serbien, in: Die Presse, 13.06.2011, [online] <https://www.diepresse.com/669648/osterreich-weiterhin-grosster-investor-in-serbien> [02.07.2021].
- Peng, Mike W.: Global Strategic Management, Kanada: Cengage Learning, 2009.

- Peng, Mike W.: Towards an Institution-Based View of Business Strategy, in: *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 2002, S. 251.
- Pfeifer, Anita Maria: Unternehmensnetzwerke: empirische Analyse, Diplomarbeit, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Wien, Österreich: Universität Wien, 1999.
- Porter, Michael E.: *Competitive Strategy*, Frankfurt, Deutschland: Campus Verlag, 1990.
- Porter, Michael E./Mark B. Fuller: Koalitionen und globale Strategien, in: Michael E. Porter, *Globaler Wettbewerb*, Wiesbaden, Deutschland: Gabler Verlag, 1989, S. 363.
- Pümpin, Cuno/Christian Wunderlin: Unternehmensentwicklung: corporate life cycles: Metamorphose statt Kollaps, Bern/Wien, Schweiz/Österreich: Haupt, 2005.
- Rohrbach, Wolfgang: Die UNIQA Group, in: Wolfgang Rohrbach (Hrsg.), *Versicherungsgeschichte Österreichs: 12: Liegst dem Erdteil du inmitten, einem starken Herzen gleich*, Beograd, Serbien: Tronik Dizajn d.o.o Beograd, 2015, S. 713.
- Schawel, Christian/Fabian Billing: Strategische Allianz, in: *Top 100 Management Tools*, [online] https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-8349-4105-3_81 [13.04.2021].
- Schuh, Günther/Achim Kampker (Hrsg.): *Strategie und Management produzierender Unternehmen: Handbuch Produktion und Management 1*, Berlin/Heidelberg, Deutschland: Springer Verlag, 2011.
- Sharma, Varinder M./Krishna M. Erramilli: Resource-Based Explanation Of Entry Mode Choice, in: *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12. Nr. 1, 2004, S. 1.
- Sieber, Susanne: Direktinvestitionen österreichischer Unternehmen in Ost-Mitteleuropa, in: *WIFO Monatsberichte*, 8, 2006, S. 613.
- Slangen, Arjen H. L.: A Communication-Based Theory of the Choice Between Greenfield and Acquisition Entry, in: *Journal of Management Studies*, 48, Nr. 8, 2011, S. 1699.
- Slangen, Arjen H. L./Jean-Francois Hennart: Do Foreign Greenfields Outperform Foreign Acquisitions or Vice Versa? An Institutional Perspective, in: *Journal of Management Studies*, 45 Nr. 7, 2008, S. 1301.
- Springer Fachmedien Wiesbaden (Hrsg.): *Gabler Wirtschaftslexikon*, Wiesbaden, Deutschland, Springer Fachmedien, 2018.

Stankovsky, Jan: Österreichs Direktinvestitionen in Osteuropa, in: WIFO Monatsberichte, 2, 1999, S. 113.

Stepic, Herbert: Bemerkungen eines Ostpioniers, in: Dieter Stiefel (Hrsg.), Der „Ostfaktor“, Wien, Österreich: Böhlau Verlag, 2010, S. 41.

Unger, Wolfgang: Die Expansion der Wiener Städtischen Versicherung in den Osten, in: Wolfgang Rohrbach (Hrsg.), Versicherungsgeschichte Österreichs: 8: Die altösterreichischen Regionen Zentral- und (Süd)osteuropas: Gestern – Heute – Morgen: Teil 2, Wien, Österreich: Holzhausen Verlag GmbH, 2004, S. 505.

UNIQA baut auch bei AXA-Zukäufen 600 Leute ab, in: K, 18.02.2021, [online] <https://k.at/news/uniqa-baut-auch-bei-axa-zukaufen-600-leute-ab/401192914> [30.04.2021].

UNIQA Group: Annual Report 2016, in: UNIQA Group, [online] <https://berichte.uniqagroup.com/2016/gb/> [02.07.2021].

UNIQA Group: Annual Report 2020, in: UNIQA Group, [online] <https://reports.uniqagroup.com/2020/ar/> [30.04.2021].

UNIQA Group¹: Geschichte, in: UNIQA Group, [online] <https://www.uniqagroup.com/gruppe/versicherung/uniqa-group/ueber-das-unternehmen/geschichte/Geschichte.de.html> [02.07.2021].

UNIQA Group²: News Center, in: UNIQA Group, [online] <https://press-uniqagroup.com/News.aspx#> [02.07.2021].

UNIQA Group³: UNIQA 3.0 – Seeding the Future 2021-2025, in: UNIQA Group, [online] <https://www.uniqagroup.com/gruppe/versicherung/uniqa-group/ueber-das-unternehmen/strategie/Strategie.de.html> [08.01.2021].

UNIQA Group⁴: UNIQA in Europa, in: UNIQA Group, [online] https://www.uniqagroup.com/gruppe/versicherung/uniqa-group/uniqa-in-europa/UNIQA_in_Europa.de.html [02.07.2021].

UNIQA hat Gewinn in ersten drei Quartalen gehalten, in: Kurier, 19.11.2020, [online] <https://kurier.at/wirtschaft/uniqa-hat-gewinn-in-ersten-drei-quartalen-gehalten/401102274> [30.04.2021].

Uniqa increases its footprint in CEE: in: Life Insurance International, 2007, S. 15.

UNIQA Insurance Group – Portrait einer europäischen Versicherungsgruppe, in: Wolfgang Rohrbach (Hrsg.), Versicherungsgeschichte Österreichs: 11: Ethik – Nachhaltigkeit - Versicherung, Beograd, Serbien: Tronik Dizajn d.o.o Beograd, 2013, S. 713.

UNIQA-Milliarden-Zukauf in CEE soll rasch Synergien bringen, in: K, 10.02.2020, [online] <https://k.at/news/uniqa-milliarden-zukauf-in-cee-soll-rasch-synergien-bringen/400750410> [30.04.2021].

UNIQA Re: Wer wir sind, in: UNIQA Re, [online] <https://uniqare.ch/index.html> [02.07.2021].

Uniqa reduces 2015 profit forecast: in: ReActions, 2014.

Uniqa streicht bis Ende 2022 rund 600 Stellen, in: Der Standard, 18.11.2020, [online] <https://www.derstandard.at/story/2000121816044/uniqa-streicht-bis-ende-2022-rund-600-stellen> [30.04.2021].

UNIQA verbesserte Ergebnisse trotz Coronakrise, in: K, 19.11.2020, [online] <https://k.at/news/uniqa-verbesserte-ergebnisse-trotz-coronakrise/401102430> [30.04.2021].

Uniqa verliert bis Juni mehr als die Hälfte des Gewinns, in: Der Standard, 20.08.2020, [online] <https://www.derstandard.at/story/2000119469160/uniqa-verliert-bis-juni-mehr-als-die-haelfte-des-gewinns> [30.04.2021].

Uniqa Versicherungen AG: in: Euroweek: the Euromarket's first newspaper, 2004, S. 1.

Vahs, Dietmar: Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch, Stuttgart, Deutschland: Schäffer-Poeschel Verlag, 2009.

Vienna-Insurance-Chef Peter Hagen wirft das Handtuch, in: Kurier, 02.12.2015, [online] <https://kurier.at/wirtschaft/vienna-insurance-chef-peter-hagen-wirft-das-handtuch/167.425.756> [30.04.2021].

Vienna Insurance Group AG Wiener Versicherung Gruppe (Hrsg.): Eine Erfolgsgeschichte im Herzen Europas: Von der Wiener Städtischen zur Vienna Insurance Group, Wien, Österreich: Christian Brandstätter Verlag, 2011.

Vienna Insurance Group: Group Annual Report 2020, in: VIG, [online] <https://www.annual-report.vig/2020/> [04.05.2021].

Vienna Insurance Group¹: CEE: Wirtschaftsraum mit Zukunft, in: VIG, [online] <https://www.vig.com/de/vig/markt/cee-wirtschaftsraum-mit-zukunft.html> [08.01.2021].

Vienna Insurance Group²: Fact Sheet, in: VIG, [online] <https://www.vig.com/de/investor-relations/facts-figures/fact-sheet.html> [02.07.2021].

Vienna Insurance Group³: Management Principles, in: VIG, [online] <https://www.vig.com/en/vig/strategy/management-principles.html> [10.03.2021].

Vienna Insurance Group⁴: Pressemeldungen, in: VIG, [online] <https://www.vig.com/de/presse/pressemeldungen/> [02.07.2021].

Vienna Insurance Group⁵: VIG Unternehmenspräsentation, in: VIG, 27.08.2019, [online] https://www.vig.com/fileadmin/web/Vienna_Insurance_Group/Profil/VIG_Unternehmenspraesentation_August_2019.pdf [02.07.2021].

Vienna Insurance Group⁶: Vorstand, in: VIG, [online] <https://www.vig.com/de/vig/management/vorstand/prof-elisabeth-stadler-ceo.html> [02.07.2021].

Vienna Insurance Group⁷: Welcome to the family of Vienna Insurance Group, in: VIG, [online] <https://www.vig.com/de/vig/gruppe/vig-in-cee.html#ceecountry> [02.07.2021].

Vienna Insurance Group⁸: Ziele und Ausblick, in: VIG, 17.03.2021, [online] <https://www.vig.com/de/vig/strategie/ziele.html> [02.07.2021].

- Vienna Insurance kauft um 830 Millionen Euro im Osten ein, in: Der Standard, 29.11.2020, [online] <https://www.derstandard.at/story/2000122081514/vienna-insurance-kauft-um-830-millionen-euro-im-osten-ein> [30.04.2021].
- Vienna Insurance räumt auf, in: Der Standard, 10.04.2014, [online] <https://www.derstandard.at/story/1395364812416/auslands-toechter-knabbern-an-vig-gewinn> [30.04.2021].
- VIG lässt sich Expansion in den Osten 830 Millionen Euro kosten, in: Die Presse, 29.11.2020, [online] <https://www.diepresse.com/5904758/vig-lasst-sich-expansion-in-den-osten-830-millionen-euro-kosten> [08.01.2021].
- VW-Redaktion: Axa verkauft Osteuropa-Geschäft nur an Generali, Uniqa oder VIG, in: Versicherungswirtschafts Heute, 29.01.2020, [online] <https://versicherungswirtschaft-heute.de/maerkte-und-vertrieb/2020-01-29/axa-verkauft-osteuropa-geschaeft-nur-an-general-uniqa-oder-vig/> [30.04.2021].
- Weninger, Paul W.: Von BARC zu UNIQA, in: Wolfgang Rohrbach (Hrsg.), Versicherungsgeschichte Österreichs: 6: An der Schwelle zum 3. Jahrtausend: Retrospektiven und Perspektiven, Wien, Österreich: Holzhausen, 2000, S. 839.
- Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche: Österreich & Osteuropa: Coronakrise stellt enge Wirtschaftsbeziehungen vor die größte Zerreißprobe seit den 1990er-Jahren, in: wiiw, 10.09.2020, [online] <https://wiiw.ac.at/oesterreich-osteuropa-coronakrise-stellt-enge-wirtschaftsbeziehungen-vor-die-groesste-zerreissprobe-seit-den-1990er-jahren-n-458.html> [30.04.2021].
- Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche: Light at the End of the Tunnel?: Economic Forecasts for Eastern Europe for 2021-23, in: wiiw, 07.07.2021, [online] <https://wiiw.ac.at/monthly-report-no-7-8-2021-p-5839.html> [11.10.2021].
- Winkler, Hans: Der „Ostfaktor“ – politische Perspektiven, in: Dieter Stiefel (Hrsg.), Der „Ostfaktor“, Wien, Österreich: Böhlau Verlag, 2010, S. 25.
- Wolfmayr, Yvonne: Österreichs Direktinvestitionen in Mittel- und Osteuropa, in: WIFO Monatsberichte, 2, 2010, S. 163.

Zeman, Stefanie: The Development of Mutuality Principles in Austria, in: Johann Brazda (Hrsg.), The Development of the Mutuality Principle in the Insurance Business: Teil 2, Münster, Deutschland: Lit Verlag, 2020, S. 611.

Zerwürfnis mit Vorgänger: VIG-Chef Hagen geht, in: Der Standard, 02.12.2015, [online] <https://www.derstandard.at/story/2000026845965/vienna-insurance-chef-hagen-wirft-handtuch> [30.04.2021].

18 Tabellenverzeichnis

Tab. 1: UNIQA Group (2020), S. 85.

Tab. 2: Haas (2020), S. 1.

Tab. 3: Firmenbuch¹ (2021), 1992-2020.

Tab. 4: Firmenbuch³ (2021), 1991-2020.

Tab. 5: Firmenbuch² (2021), 1991-2020.

19 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Kolm/Rohrbach/Simak (2004), S. 560.

Abb. 2: UNIQA Group (2020), S. 9.

Abb. 3: UNIQA Group (2020), S. 92.

Abb. 4: Vienna Insurance Group (2020), S. 8.

Abb. 5: Schuh/Kampker (2011), S. 243.

Abb. 6: Schuh/Kampker (2011), S. 245.

Abb. 7: Schuh/Kampker (2011), S. 248.

Abb. 8: Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche (2021), S. 24.

20 Anhänge

A. Interviewleitfaden für Unternehmen

1. Einleitung

Danke sehr XY für Ihre Zeit für dieses Interview. Zu Beginn erkläre ich Ihnen noch kurz den Grund für dieses Interview. Meine Masterarbeit beschäftigt sich mit der Osteuropaexpansion österreichischer Versicherungen, insbesondere die der VIG und der UNIQA. Durch dieses Interview will ich genauer erfahren, welche Herausforderungen hierbei aufgetreten sind, beziehungsweise aktuell auftreten und wie man in Zukunft damit umgehen möchte.

Ich würde gerne dieses Interview aufzeichnen. Sind Sie einverstanden mit dieser Aufzeichnung? Danke sehr. Ich werde nun die Aufnahme starten [Aufzeichnung starten]. Danke für Ihre Einwilligung zur Aufzeichnung. Ich würde Sie außerdem um die Einwilligung bitten, Ihren Namen und das Interview in meiner Arbeit verwenden und transkribieren zu dürfen.

2. Einstiegsfrage

Zum Einstieg möchte Ich gerne von Ihnen wissen, ob Sie die Expansion des Unternehmens als erfolgreich ansehen und wenn ja was die Gründe dafür sind.

[erhoffte Info: Meinung]

3. Hauptteil

Veränderung der Rechtsform

Bevor die Expansion im großen Ausmaß startete, wurde kurz zuvor das Unternehmen in eine AG umgewandelt. - Können Sie mir hierzu den Zusammenhang mit der Expansion erläutern?

[erhoffte Info: Eingehen auf Konkurrenz durch die Ostöffnung, höhere Eigenkapitalbasis für Markteintritt]

Sehen Sie Nachteile für das Gegenseitigkeitsprinzip aufgrund der Expansion?

[erhoffte Info: Meinung und Umgang]

Wenn ja: Wird das als Problem aufgefasst und wenn ja will man dagegen was unternehmen?

Wenn noch nicht angesprochen: Die Vermögensverwaltungsvereine wurden später auch in Privatstiftungen umgewandelt und so waren Versicherungsnehmer*innen gleichzeitig auch keine Mitglieder mehr. – Sehen Sie diese Umwandlung als negativ für das Gegenseitigkeitsprinzip? (nur an UNIQA)

[erhoffte Info: Meinung]

Hat die Umwandlung in Privatstiftungen die Managemententscheidungen in irgendeiner Hinsicht beeinflusst? (nur an UNIQA)

[erhoffte Info: Umwandlung beeinflusste Managemententscheidungen]

Will man zukünftig etwas für die Wiederaufrechterhaltung des Gegenseitigkeitsprinzips unternehmen?

[erhoffte Info: langfristiges Vorgehen]

Die politische Situation im osteuropäischen Markt

Die CEE-Region wird von Seiten Ihres Unternehmens immer wieder als wirtschaftlicher Wachstumsmarkt beschrieben. – Können Sie mir die Gründe erläutern, welche diese Region so ertragreich machen?

[erhoffte Info: Eingehen auf Nachfrage, steigender Wohlstand, geringe Versicherungsdichte, ...]

Die AXA hat sich erst vor kurzem komplett aus Osteuropa zurückgezogen. Woran denken Sie liegt es, dass die AXA den Osteuropamarkt nicht mehr als profitable sieht?

[erhoffte Info: Meinung Wachstumsmarkt]

Einige der osteuropäischen Länder gelten als politisch instabil. – Hat das Auswirkungen auf die Expansionsstrategien?

[erhoffte Info: Hindernis beim Markteintritt? Probleme durch Instabilität?]

Wenn noch nicht angesprochen: Ergeben sich Nachteile in solchen Ländern?

Ihr Unternehmen ist in Bulgarien und Rumänien vertreten, wobei die zwei Länder als die korruptesten Mitgliedsstaaten der EU gelten. – Wie geht Ihr Unternehmen damit um?

[erhoffte Info: Umgang]

Nachfrage: Gibt es aufgrund dieser Tatsache Schwierigkeiten?

Sehen Sie eine Zukunft in diesen Ländern und was sind die Zukunftsvorstellungen Ihres Unternehmens für diese Länder?

[erhoffte Info: langfristiges Vorgehen]

Herausforderungen allgemein bei der Expansion

Was würden Sie als herausfordernd bei einem neuen Markteintritt im osteuropäischen Markt beschreiben?

[erhoffte Info: Hindernis beim Markteintritt, Meinung]

Gab es Probleme bei den ersten Schritten in den Osteuropa Markt?

[erhoffte Info: Hindernis beim Markteintritt, Meinung]

Wenn ja: Wie ist man damit umgegangen?

Welche größeren Herausforderungen sind im Laufe der Zeit bei der Expansion aufgetreten?

[erhoffte Info: Meinung]

Nachfrage: Wie ist man damit umgegangen?

Herausforderungen in Zeiten von COVID-19

Wie würden Sie sagen hat sich Ihr Unternehmen während der Corona Zeit geschlagen?

[erhoffte Info: Auswirkungen und Umgang]

Wenn noch nicht angesprochen: Gab es Einbußen dadurch?

Hat die Pandemie, Ihrer Meinung nach, das Wachstum im osteuropäischen Markt gebremst?

[erhoffte Info: Meinung]

Gibt es ein Land, in dem es durch Corona zu Schwierigkeiten kam?

[erhoffte Info: Auswirkungen und Umgang]

Wenn ja: Wie ist Ihr Unternehmen damit umgegangen und was hat man unternommen?

Hat die Pandemie aktuell noch Einfluss auf Ihr Unternehmen?

[erhoffte Info: Auswirkungen]

Hat sich die langfristige Strategie Ihres Unternehmens aufgrund der Corona Pandemie in irgendeiner Hinsicht verändert?

[erhoffte Info: langfristiges Vorgehen]

Das IT-Problem der VIG (nur an VIG)

In Zeiten von COVID-19 wurde Digitalisierung immer wichtiger. – aber ich habe gelesen, dass es erst 2015 zu einer Wertberichtigung der IT-Systeme kam, da die Systeme und Programme nicht mehr technisch und wirtschaftlich zukunftsfit waren. – Können Sie mir mehr zu diesem Problem erzählen?

[erhoffte Info: Hintergründe und Umgang]

Nachfragen: Wie ist es dazu gekommen? Was wurde unternommen?

Ergaben sich aus dieser Problematik Nachteile im Laufe der Zeit?

[erhoffte Info: Auswirkungen Problematik]

Wenn noch nicht angesprochen: Konnte man in der Zwischenzeit die IT-System auf aktuellen Stand bringen?

Denken Sie die VIG ist bezüglich der Digitalisierung wettbewerbsfähig in der aktuellen Zeit?

[erhoffte Info: Umgang und Auswirkungen Problematik]

Wie sehen die Pläne zukünftig aus in Bezug auf die Digitalisierung?

[erhoffte Info: langfristiges Vorgehen]

4. Aufrechterhaltungsfragen

Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

Wie ist es dazu gekommen?

Können Sie mir die letzte geschilderte Situation etwas genauer erklären?

Können Sie mir ein Beispiel dafür geben?

Wie ging es nach der Situation, die Sie gerade beschrieben haben, weiter?

Dieser Aspekt ist sehr interessant, führt jedoch weg von meiner eigentlichen Fragestellung. Können wir noch einmal auf XY zurückkommen?

5. Ausstieg

Wir nähern uns langsam dem Ende unseres Gesprächs. Eine abschließende Frage habe ich noch für Sie vorbereitet: Was sind die nächsten Pläne Ihres Unternehmens in Osteuropa?

[erhoffte Info: langfristiges Vorgehen]

Wir sind jetzt am Ende des Interviews angelangt. Gibt es noch etwas, was Sie ergänzen möchten?

[erhoffte Info: Eingehen auf weitere Themen]

6. Ausblick

Im Zuge meiner Masterarbeit werde ich das durchgeführte Interview transkribieren und dem bereits geschriebenen Text gegenüberstellen.

Ich bedanke mich herzlich bei Ihnen für das Interview und die Unterstützung meiner Masterarbeit.

Ich beende nun die Aufzeichnung [Aufzeichnung beenden].

B. Interviewleitfaden für Osteuropaexperten

1. Einleitung

Danke sehr XY für Ihre Zeit für dieses Interview. Zu Beginn erkläre ich Ihnen noch kurz den Grund für dieses Interview. Meine Masterarbeit beschäftigt sich mit der Osteuropaexpansion österreichischer Versicherungen, insbesondere die der VIG und der UNIQA. Durch dieses Interview will ich genauer erfahren, wie sich der osteuropäische Markt aktuell entwickelt.

Ich würde gerne dieses Interview aufzeichnen. Sind Sie einverstanden mit dieser Aufzeichnung? Danke sehr. Ich werde nun die Aufnahme starten [Aufzeichnung starten]. Danke für Ihre Einwilligung zur Aufzeichnung. Ich würde Sie außerdem um die Einwilligung bitten, Ihren Namen und das Interview in meiner Arbeit verwenden und transkribieren zu dürfen.

2. Einstiegsfrage

Zum Einstieg möchte Ich gerne von Ihnen wissen, wie lange Sie sich schon mit dem osteuropäischen Markt beschäftigen und was zu Ihrem Tätigkeitsbereich gehört.

[erhoffte Info: Einblick in Arbeit]

3. Hauptteil

Die politische Situation im osteuropäischen Markt

Wie schätzen Sie im Moment den Trend zur Expansion ein? Sind Direktinvestitionen von Österreich in die CEE-Region gestiegen oder gesunken?

[erhoffte Info: aktuelle Tendenz]

Nachfrage: Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

Wie schätzen Sie im Allgemeinen die politische Stabilität in Osteuropa in den letzten Jahren ein? Welche Länder haben sich diesbezüglich nicht gut entwickelt?

[erhoffte Info: aktuelle Lage und Entwicklung]

In vielen Ländern herrscht im Moment keine politische Stabilität. Inwiefern hat das Einfluss auf expandierende österreichische Unternehmen und jene vor Ort?

[erhoffte Info: Auswirkungen]

Bulgarien und Rumänien gelten als die korruptesten Mitgliedsstaaten der EU. Ist es dennoch klug sich dort anzusiedeln und welche Auswirkungen hat die politische Situation auf die Unternehmen?

[erhoffte Info: Meinung und Auswirkungen]

Wenn noch nicht angesprochen: Sehen Sie trotz der politischen Situation weitere Chancen im Markt für Unternehmen?

Haben Sie Prognosen für die Zukunft diesbezüglich für mich - Wie denken Sie wird sich die politische Situation in den nächsten Jahren verändern?

[erhoffte Info: langfristige Entwicklung]

Wie würden Sie die Zukunftsaussichten für Bulgarien und Rumänien einschätzen?

[erhoffte Info: langfristige Entwicklung]

Herausforderungen in Zeiten von COVID-19

COVID-19 ist aktuell für alle Länder zum Problem geworden. Wie schätzen Sie die wirtschaftlichen Probleme in Osteuropa ein?

[erhoffte Info: Auswirkungen]

Welche neuen Herausforderungen sind durch die Pandemie auf die Unternehmen in Osteuropa zugekommen?

[erhoffte Info: Auswirkungen und Meinung]

Hat die Pandemie, Ihrer Meinung nach, das Wachstum im osteuropäischen Markt gebremst?

[erhoffte Info: langfristige Entwicklung]

Inwiefern wirkt sich die Pandemie Ihrer Einschätzung nach noch zukünftig auf den Markt aus?

[erhoffte Info: langfristige Entwicklung]

Wie denken Sie wird sich das Wirtschaftswachstum in Zukunft entwickeln?

[erhoffte Info: langfristige Entwicklung]

4. Aufrechterhaltungsfragen

Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

Wie ist es dazu gekommen?

Können Sie mir die letzte geschilderte Situation etwas genauer erklären?

Können Sie mir ein Beispiel dafür geben?

Wie ging es nach der Situation, die Sie gerade beschrieben haben, weiter?

Dieser Aspekt ist sehr interessant, führt jedoch weg von meiner eigentlichen Fragestellung. Können wir noch einmal auf XY zurückkommen?

5. Ausstieg

Wir nähern uns langsam dem Ende unseres Gesprächs. Eine abschließende Frage habe ich noch für Sie vorbereitet: Welche Prognosen könnte man zusätzlich noch zur künftigen Entwicklung des Osteuropamarktes stellen?

[erhoffte Info: langfristige Entwicklung]

Wir sind jetzt am Ende des Interviews angelangt. Gibt es noch etwas, was Sie ergänzen möchten?

[erhoffte Info: Eingehen auf weitere Themen]

6. Ausblick

Im Zuge meiner Masterarbeit werde ich das durchgeführte Interview transkribieren und dem bereits geschriebenen Text gegenüberstellen.

Ich bedanke mich herzlich bei Ihnen für das Interview und die Unterstützung meiner Masterarbeit. Ich beende nun die Aufzeichnung [Aufzeichnung beenden].

C. Transkriptionen

Interview mit	Wolfgang Haas, MSc
Datum	8.9.2021
Ort	Zoom
Einwilligungserklärung	Mündlich gegeben (Transkription)

I: Danke für die Einwilligung für die Aufzeichnung. Ich würde Sie außerdem einmal kurz bitten um die Einwilligung, dass ich Ihren Namen und das Interview in der Arbeit verwenden darf und es transkribieren darf.

B: Ja.

I: Danke. Zum Einstieg möchte ich gerne wissen, ob Sie finden, dass die Expansion der Vienna Insurance Group als erfolgreich angesehen werden kann und was die Gründe dafür sind, wenn ja.

B: Also das ist die Erfolgsstory, sage ich jetzt einmal, schlechthin wenn man davon sprechen möchte, ob Expansion generell für österreichische Unternehmen sich ausgezahlt haben. Insofern

ganz schön prägnant mit Zahlen: 1990 ist man sozusagen ein Jahr bereits nach dem Fall des Eisernen Vorhangs ist man in den Osten gegangen, damals in die Tschechoslowakei und hat sich beteiligt an einer Genossenschaftsversicherung. Damals, also Oktober 1990 war das, da war die Vienna Insurance Gruppe in Österreich vertreten mit drei Gesellschaften, ausschließlich nur in Österreich, hat rundum gerechnet eine Milliarde Prämienvolumen lukriert und hat sowas 5000 Mitarbeiter gehabt. Jetzt stehen wir bei rund 50 Versicherungsgesellschaften in 30 Ländern bei 10,4 Milliarden Euro Prämienvolumen und über 25000 Mitarbeitern. Ja? Der Erfolg manifestiert sich darin, dass die Vienna Insurance Group heute der Marktleader ist in Zentral und Osteuropa. Sozusagen vom österreichischen Player sozusagen zum Marktführer in der gesamten CEE beziehungsweise CESEE Region, wir haben zirka 18 oder 19 % Marktanteil und sind hier vor den ganz großen anderen internationalen Versicherungsgesellschaften – Generali, Allianz und Co.

I: Und was würden Sie sagen ist so der Grund für den Erfolg?

B: Der große Erfolgsfaktor war einerseits der ganz frühe Sprung in den Osten, also wir waren einer der ersten die überhaupt in den Osten gegangen sind. Ja? Und sozusagen mal den Schritt gewagt haben, am Anfang experimentiert haben. Ja? Also man hat sich am Anfang beteiligt an einer Genossenschaftsversicherung, das war aber auch die erste private Versicherung im damaligen Ostblock, in den Reformländern.

I: Die Kooperativa war das, oder?

B: Ja genau die Kooperativa. Und da hat man sich beteiligt, das ist vielleicht auch interessant, mit umgerechnet 1,15 Millionen Euro, also 15,4 Millionen Schilling, also unvorstellbar geringer kleiner Betrag. Ja? Also fast nichts. Um das kriegt man heutzutage überhaupt nichts. Ja? Nicht irgendwas, aber ganz bewusst, weil man war schon sehr vorsichtig, man hat sich schon ausgerechnet, dass wenn sich dieser Märkte öffnen sind ja wahnsinnige Chancen da, aber man wusste nicht kann man diese Chancen denn nutzen, weil das sind ja alles Länder unter kommunistischen Regimes gewesen, das heißt, setzt sich diese neue Demokratie in diesen Ländern überhaupt durch, wie gehen die damit um. Ja? Wie entwickelt sich sozusagen diese neue Freiheit, die sie da haben? Daher war man sehr, sehr vorsichtig. Am Anfang sehr zaghaft, dann mit einer Beteiligung und da hat man gesagt schaut man sich das mal an, wie sich das entwickelt und wenn es sich gut entwickelt-

I: Also quasi die ersten im Markt sein, aber dann langsames hineingehen?

B: Erfolgsfaktoren waren einerseits die rasche Expansion, das ist ein Hauptgrund. Ein weiterer Vorteil war das Vertrauen. Österreichische Unternehmen generell, ich spreche jetzt nicht nur von

Versicherungen, aber natürlich hier auch speziell Versicherungen, haben ein extrem hohes Vertrauen bei den Kunden genossen. In die staatlich organisierten Unternehmen hatten die Leute kein Vertrauen, teilweise waren sie da unsicher, ob sie überhaupt Gelder bekommen, ob sie Leistung bekommen, et cetera. Das heißt, das Image, hier kommt ein österreichisches Unternehmen und wir sind-, das ist der dritte Faktor – sozusagen die Nähe, die Nachbarschaft, zu diesen Ländern - war auch ein Vorteil, aber ebenso dieses Vertrauen war für uns auch ein riesiger Vorteil, weil die Leute wollten bei uns auch versichert werden. Also das war auch ein Erfolgsfaktor. Was auch zugutekam - Österreich im Vergleich zu Deutschland: die deutschen Versicherer hinken hier nach, beziehungsweise haben teilweise ihre Expansionspläne in diesem Raum wieder reduziert oder sind teilweise wieder rausgegangen und kommen dann wieder zurück oder so. Der Grund war das die genau zu der Zeit mit der Wiedervereinigung Deutschlands beschäftigt waren und das haben die Österreicher genutzt. Das heißt die haben keine Zeit gehabt sozusagen, um sich um die Expansion in diesen neuen Ländern zu konzentrieren oder sich damit zu beschäftigen, sondern die waren mit der deutschen Wiedervereinigung beschäftigt. Das haben die Österreicher aber ausgenutzt und hier einen Vorsprung auch bekommen und der zieht sich bis heute durch, also wir profitieren auch heute noch von diesen First Mover Effekten, wie man sagt. Ja? Und ein weiterer Erfolgsfaktor war die gemeinsame Vergangenheit, die k. und k. Vergangenheit. Wir kennen diese Völker, wir kennen diese Länder, wir können besser mit denen umgehen als, glaube ich, andere europäische Länder, weil wir hier schon ein besseres Verständnis haben und wissen, wie die funktionieren, weil es eine gemeinsame Historie gegeben hat. Ja? Also das war auch natürlich ein positiver Faktor. Und ganz konkret gesprochen für die Vienna Insurance Group auch kommt dazu, dass wir auch im internationalen Vergleich-, also die USPs sozusagen von uns sind die Mehrmarkenstrategie und das lokale Unternehmertum. Ja? Das heißt es gibt keine, wenn sie sich die großen internationalen Versicherungskonzerne anschauen, eine Allianz, eine Generali, eine AXA, eine Ergo, et cetera, die haben alle eine Einmarkenstrategie, das heißt die heißen überall gleich. Ja? Bei uns hat man von Anfang an auf diese Mehrmarkenstrategie gesetzt, das heißt, wir haben, eigentlich vorwiegend bestehende Versicherungen gekauft und größtenteils auch bestehende Versicherungen, die dort schon sehr gut etabliert waren, also das Vertrauen der Kunden gehabt haben.

I: Den Namen haben die dann schon gekannt und man hat auf den gesetzt...

B: Genau. Und unsere Strategie ist, warum etwas ändern, nur weil wir die eigene Marke groß verbreiten wollen, sondern wir haben gesagt nein, lokale Marke behalten und wir setzen drunter den Familiennamen. Jeder hat von uns den gleichen Familiennamen, wir haben ein verbindendes Element – das ist der rote Strich und Vienna Insurance Group als Familiennamen und der Vorname

ist lokal und jede Gesellschaft kann sich den auch selbst aussuchen. Den gibt nicht sozusagen die Mutter hier in Wien oder in Österreich vor, sondern die lokalen Gesellschaften bestimmen selbst wie sie heißen wollen - unter den rechtlichen Möglichkeiten, also wenn es einen Namen gibt, der schon besetzt ist, dann geht's natürlich nicht. Ja? Das müssen sie auch selber überprüfen, aber wir mischen uns da gar nicht ein. Es gibt dann Vorgaben für das Logo. Ja? Also innerhalb gewisser Größen, Rahmen et cetera, aber die Gestaltung und der Name ist völlig frei vom lokalen Management zu wählen und das sehen wir eben als großen Erfolgsfaktor auch, diese Vielfalt, eben diese große Diversität, was aus unserer Sicht ein extremer Wettbewerbsvorteil ist, wir haben teilweise bis zu fünf verschiedene Gesellschaften in einem Land, die im Land untereinander Konkurrenten sind, die konkurrenzieren sich, also wenn sie hier zum Beispiel Österreich hernehmen, haben wir die Wiener Städtische und die Donau Versicherung. Die haben teilweise gleiche IT-Systeme, da sitzen Abteilungen, die für beide Häuser arbeiten, aber die sind Konkurrenten und wenn sie denn jetzt wissen wollen, was denn so Vertriebsstrategien sind, werden sie untereinander von den beiden nicht hören, dass sich die abstimmen oder dass sie sich untereinander erzählen, was sie vorhaben. Das ist interessant und eigenartig. Und viele sagen: „Das ist eigentlich komisch, wie funktioniert das?“ Es funktioniert, also der Vorteil ist auch, dass sich auch jeder anders positioniert und teilweise auch andere Zielgruppen abdeckt. Ja? Das ist auch Ziel der Strategie, sozusagen möglichst viel abzudecken. Ja? Oder wir haben auch Gesellschaften, die arbeiten zum Beispiel mit Maklern zusammen, die wollen mit einer anderen Gesellschaft, mit einer anderen Marke von uns aus gewissen Gründen nicht zusammenarbeiten, sondern nur mit der anderen Marke. Ja? Daher nutzen wir's, wir haben ja mehrere Marken, dann arbeitet ihr jetzt mit der zusammen und die konzentriert sich auf eine andere Zielgruppe.

I: Deckt man mehr ab...

B: Das ist so unsere Strategie. Ja? Aber in erster Linie auch eben, der Hauptgrund ist die Identifikation nicht nur der Kunden, sondern auch der Mitarbeiter, weil die arbeiten für sozusagen das lokale eigene Unternehmen und nicht für den großen internationalen Konzern. Ja? Das steht bei uns nicht so im Vordergrund, wie vielleicht bei den anderen, wo es eine Einmarkenstrategie gibt. Und der zweite Vorteil ist, das lokale Unternehmertum. Bei uns herrscht eine extrem hohe Autonomie der Gesellschaft. Ja? Wir haben immer lokales Management, da gibt's keine Österreicher, die in den Vorständen sitzen, so wie in vielen anderen Konzernen, wo halt einer hingewetzt-, delegiert wird und der schaut, dass dort sozusagen das Geschäft entsprechend der Strategie des Konzerns läuft. Das ist bei uns nicht so, sondern wir haben lauter lokale Manager, die verantwortlich sind natürlich für das Ergebnis und sehr hohe Autonomie haben, das heißt, bezüglich Produkte,

Vertrieb, Marketing – sind die komplett autonom. Da gibt's sozusagen keine Vorgabe von uns, keine Einmischung. Ja? Außer es funktioniert etwas nicht. Das ist in jeden Bereich so – wenn's Troubles gibt, [I: Lachen] dann muss man da natürlich schauen warum und auch Maßnahmen treffen. Ja? Aber ansonsten sind die komplett frei. Ja? Also ich bin zum Beispiel auch verantwortlich für Marketing. Ich weiß nicht was unsere 50 Gesellschaften für Marketingaktivitäten setzen. Sie müssen auch mit mir nichts abstimmen. Es gibt welche die zeigen mir was, weil sie meine Meinung haben wollen oder weil sie auch gerne wissen wollen, was sagt sozusagen der Eigentümer, die Mutter in Wien, dazu, passt das, aber-

I: ...aber sie müssen nicht...

B: Sie müssen nicht. Auch Pressearbeit, Pressemeldungen abstimmen, den Großteil kenn ich nicht, wäre auch schwierig, weil da müssten sie alles mal in Englisch übersetzen, weil die lokale Sprache spreche ich nun mal nicht von den Ländern. (lachen) Aba das-, wir sind hier sehr, sehr unabhängig, autonom und das sehen wir auch als Erfolgsfaktor, weil wir auch sagen, wir in Wien wissen nicht was ein albanischer Kunde wirklich braucht oder was der Kunde in der Ukraine für Versicherungs-, wie der Versicherungsgedanke dort läuft und wie das Absicherungsverhalten ist. Das wissen die vor Ort viel, viel besser, daher sollen sie sich auch darum kümmern und entsprechend auch die Lösungen anbieten und kreieren. Ja? Also es ist nicht so wie viele andere Konzerne, die ich auch kenne - ich habe ja auch in anderen gearbeitet. Ja? Wo's eine klare Strategie gibt und die wird durchgezogen in alle Länder bis hinunter.

I: Okay die Frage ist jetzt eh ziemlich ausführlich beantwortet. Wir springen nun bisschen weiter an den Start wieder. Bevor die Expansion ja wirklich so im großen Ausmaß begonnen hat, wurde ja die Vienna Insurance Group in eine AG umgewandelt, also können sie mir hierzu den Zusammenhang mit der Expansion ein bisschen erklären?

B: Ja, also die Expansion wurde unter der Marke Wiener Städtische gemacht. Ja? Also 1990 hats nur die Wiener Städtische gegeben.

I: Ja ich hab's nur jetzt unter dem jetzigen Namen gesagt.

B: Ja, die Wiener Städtische Versicherung und die hat auch die Expansion betrieben und dann hat man gesagt auf Grund der Strategie, man will wirklich weiterwachsen. Ja? Und auch der Schwierigkeit mit einem Namen wie Wiener Städtische hier ein internationaler Konzern zu sein ist schwierig, das heißt man braucht-, und natürlich für diese Expansion braucht man Geld und am besten holt man sich Geld vom Kapitalmarkt und dazu braucht man ein börsennotiertes Unternehmen und darum wurde auch sozusagen hier eine neue Struktur geschaffen. Ja? Um sozusagen die

Vienna Insurance Group als die Holdinggesellschaft, die an der Börse notiert, in Wien und in Prag, die sozusagen auch die Funktion hat natürlich den Kapitalmarkt zu bedienen. Ja?

I: Als der Grund war, dass man mehr Eigenkapitalmöglichkeiten hat, also die Eigenkapitalbeschaffung?

B: Ja genau, also dass man andere Möglichkeiten hat an Geld zu kommen. Ja? Und natürlich auch, das hat auch rechtliche, steuerliche Gründe. Ja? Dass man sozusagen wie's halt üblich ist eine so große Gruppe, die international tätig ist, macht man eine Holding Gesellschaft und darunter siedelt man dann sozusagen die Gruppen oder Gesellschaften an. Und das war so ein Reformprozess, der vollzogen worden ist und seitdem auch so gelebt wird. Ja?

I: Aber das heißt aufgrund der Expansion ergeben-, haben sich Nachteile dann auch für das Gegenseitigkeitsprinzip ergeben, oder?

B: Man hat schon gemerkt, je größer man wird, kann man das nicht mehr in dieser Gesellschaftsform auch abhandeln. Es ist auch zu kompliziert, weil man muss ja auch, wenn man in so vielen Ländern tätig ist, muss man ja auch berücksichtigen, man hat die regulatorische Anforderungen überall zu erfüllen. Ja? Und dann haben wir ja natürlich Länder, die sind in der EU, wir haben Länder, die sind nicht in der EU. Ja? Also da braucht es schon eine eigene sozusagen Gesellschaft, die sich mit diesen genau nur mit diesen Themen dann auch beschäftigt und auseinandersetzt.

I: Das heißt man könnte zum Beispiel in Zukunft sowas gar nicht auf Gegenseitigkeitsbasis machen?

B: Also nein, so Verein auf Gegenseitigkeit das geht nicht. Also das würde in dieser Form oder in dieser großzügigen Struktur, wie wir haben, würde das nicht abwickelbar sein.

I: Das heißt man sieht das jetzt auch nicht als Problem, dass man das Gegenseitigkeitsprinzip aufgeben musste, sondern halt als Notwendigkeit für den Eintritt in Osteuropa?

B: Nein, ganz im Gegenteil. Also das war also auch ein riesiger Vorteil sozusagen, weil der Gang an die Börse ermöglicht eben, dass man sozusagen sich Geld vom Kapitalmarkt holt, ja, und neue Investoren bekommt. Wir haben ja natürlich sehr viele Investoren und die kommen nicht, dass man glaubt, vielleicht aus Österreich, sondern die meisten Investoren haben wir aus Amerika, Großbritannien und Japan. Ja? Das sind natürlich auch große Pensionsfonds, große Unternehmen, die natürlich hier investieren in Werte, die eine sehr hohe Stabilität und Sicherheit auch bieten. Ja? Und Versicherungen sind ja ein sehr stabiler Wert. Ja? Die jetzt nicht-, wir haben jetzt dafür wieder nicht diese großartigen Kurssprünge und Zuwächse, die vielleicht andere Branchen haben. Ja?

Aber wir haben zum Beispiel, also ein großer Vorteil ist, wir haben, seitdem wir an der Börse sind, 1994, wir haben jedes Jahr Dividende bezahlt ohne Unterbrechung. Ja? Also auch voriges Jahr während Corona, auch da, wir haben immer Dividende bezahlt.

I: Also das Corona Thema kommt dann eh noch ein bisschen später – ist wahrscheinlich eh klar in aktueller Zeit, dass das eh noch kommt. Nur das heißt mal es ergeben sich durch die Umwandlung in eine AG viel mehr Vorteile als Nachteile und für die Eigenkapitalbeschaffung und um international tätig zu sein quasi notwendig.

B: Ja.

I: Okay. Zur nächsten Frage: die CEE Region wird ja immer als wirtschaftlicher Wachstumsmarkt beschrieben von Seiten der Vienna Insurance Group. Können Sie da ein paar Gründe erläutern? Also warum die Region so ertrageich ist?

B: Also die einfachste simpleste Formel, sage ich jetzt immer, die wir auch immer ganz gern nennen, das Wirtschaftswachstum in dieser Region ist im Durchschnitt doppelt so hoch als im Westen, also in den westeuropäischen Ländern. Das ist schon allein ein Grund, dass man sagt, okay, dort zahlt sich's auch aus, zu investieren. Ja? Also das ist ein Grund. Das galt jetzt vor Corona. Das ist jetzt natürlich durch Corona ein bisschen anders. Ja? Aber das wird, und davon sind auch alle überzeugt, nach Corona wieder so gehen. Ja? Also das heißt dort sind natürlich ganz andere Wirtschaftsdaten noch zu verzeichnen. Ja? Und damit verbunden ist natürlich ein stetiger Anstieg des Lebensstandards.

I: Immer noch? Also nicht nur zu Beginn quasi, sondern immer noch...

B: Nein, nein nach wie vor sind natürlich-, also im Versicherungsbereich auch sehr schön-, im Versicherungsbereich ist die Versicherungsdurchdringung, also das heißt die durchschnittliche Prämie, die ein Bürger in Osteuropa zahlt für Versicherungen pro Jahr, ein Zehntel so hoch wie in Österreich. Also schon alleine daran erkennt man, dass da noch wahnsinnig viel Potenzial ist. Ja? Also wir haben hier, also in Österreich-, ein Österreicher gibt durchschnittlich 2000 Euro im Jahr für seine Versicherungen aus. Ja? Und da ist Österreich unter dem EU-Durchschnitt. Der EU-Durchschnitt liegt bei 2300 Euro. Ja? Also Österreich ist sogar unter dem Durchschnitt. Ja? Aber wenn wir Österreich hernehmen, sind es 2000 Euro, in Tschechien sind's, die sind am weitesten, sind's so 600 Euro, ja, und in der Ukraine sind es 30 Euro. Dazwischen sind die anderen Länder alle zu finden, Polen mit so 400 Euro, Serbien 300 Euro et cetera. Also da sieht man schon da ist Potenzial darin. Also das heißt wir haben hier noch wahnsinnig viele Möglichkeiten im Versicherungsgeschäft, weil da auch die Versicherungsabdeckung hier in erster Linie noch immer eine

materielle ist. Ja? Also in erster Linie: Auto – ganz wichtig. Ja? Dann kommt auch das Haus. Ja? Und je höher entwickelt die Märkte sind, also wie zum Beispiel Tschechien, Slowenien, Slowakei, aber auch Polen-

I: ...da kommt dann Lebensversicherung...

B: ...da kommt dann auch die Absicherung des persönlichen Lebens in den Vordergrund. Ja? Also Lebensversicherung und auch Krankenversicherung. Ja? Also das wächst mit dem Lebensstandard und mit dem Wohlstand der Bevölkerung wächst auch dieser Absicherungsgedanke. Ja? Also wo die Länder noch nicht so ökonomisch weit entwickelt sind, gilt in erster Linie die Absicherung der materiellen Werte. Ja? Das ist das wichtigste und dann denkt man erst sozusagen an Gesundheitsvorsorge, Pensionen und diese Themen.

I: Die AXA, die ist ja erst ausgetreten aus dem Osteuropamarkt und die hat quasi gesagt, dass der Osteuropamarkt nicht mehr so profitable für sie ist. Woran denken Sie liegt das? Also warum sehen die den Osteuropamarkt als nicht mehr so profitable an?

B: Weil die AXA ist ein Weltkonzern, die AXA ist weltweit vertreten. Und wenn man sich natürlich, so wie ich das gerade erzählt habe, wenn man sich anschaut in Westeuropa, habe ich eine Durchschnittsprämie von 2300 Euro. Ja? Dann kann ich natürlich in Westeuropa vom wirtschaftlichen Aspekt her natürlich ganz höhere-, viel, viel höhere Prämienvolumen lukrieren - Amerika, also der amerikanische Markt. Ja? Asien ist auch natürlich noch, aber ist auch ein sehr starker Entwicklungsmarkt, deswegen gehen auch sehr viele nach Asien oder bauen in Asien.

I: Ja, die AXA sieht ja eben Asien jetzt als Zukunftsmarkt.

B: Das ist natürlich auch eine Strategiefrage. Ja? Eine klare Strategiefrage und daher haben die gesagt- und es ist natürlich auch bedingt durch diverse Krisen., dass die Strategie geschärft wird, wenn man sagt: „Okay. überall kann ich nicht gut präsent sein“. Ja? Also auf der ganzen Welt überall gut vertreten sein wollen, ist schwierig, ist eine extreme Herausforderung. Ja? Jetzt sagt man, wo sind meine wichtigeren Werte, wo setz ich meine Schwerpunkte. Ja? Und die Versicherungskonzerne, die halt in Amerika oder in Westeuropa stark positioniert sind und so weiter, die sagen so: „Okay, wir konzentrieren uns auf diesen, weil das sind die Erträge natürlich höhere, da sind die Volumen, die ich erzielen kann, höhere“. Deswegen ist da dann die Konzentration. Ja? Wir haben von Beginn an gesagt, wir fokussieren uns ausschließlich und wir bleiben, Strategie ist-, Schwerpunkt ist CEE. Ja? Weil wir sehen hier auch unsere-, die Möglichkeit unser Knowhow bestmöglich einzubringen. Ja? Also wir haben jetzt keine Pläne, also wir werden auch angefragt: „Gibt es keine Überlegungen, nach Asien zu gehen, oder Westeuropa, ja, oder ganz Europa?“ Wir

haben auch Westeuropa – also teilweise, wir beginnen auch Spezialmärkte, wo wir sagen-, Im Prinzip interessiert uns alles, was profitabel ist und was in unser Portfolio und in unsere Strategie passt. Ja? Dann kann es auch in Westeuropa sein.

I: Aber man muss halt seinen Fokus setzen?

B: Genau. Wir haben auch zwei Versicherungen in Deutschland, die höchst profitabel sind, klein, aber extrem fein. Ja? Warum nicht? Dort bleiben wir auch vertreten, aber das ist jetzt-

I: Könnte man sich dann Asien auch vorstellen theoretisch? (lachen)

B: Nein, also nein. Wir beschränken hier auf Europa mit Fokus Osteuropa. Das reicht uns. Ja? Ich habe ja auch gerade eben die Zahlen genannt. Da ist noch so viel Potenzial darin, warum sollen wir großartig-. wir wollen das mal abackern. Beziehungsweise wir sind jetzt klarer Marktführer und wir wollen-, und unser Ziel ist es, diese Marktführerschaft zu festigen und weiter auszubauen. Das ist eine wunderschöne Aufgabe. Ich glaub da ist das Unternehmen die nächsten 25 Jahre noch intensivst damit beschäftigt. Ja? Also das ist ausreichend um hier wunderschöne Wachstumsziffern, Erträge, et cetera am Weg zu verzeichnen, zu erreichen, zu erzielen. Und das ist auch ein Markt, wo wir sagen, da kennen wir uns aus und das ist auch überschaubar.

I: Es gibt keinen Grund quasi irgendwo anders hinzugehen?

B: Nein, das ist natürlich-, muss man das mit Risiko sehen. Wenn du dich nicht auskennst, hast du keine Erfahrungen, brauchst wieder Leute, musst wieder alles neu aufbauen. Ja? Und in dieser Position sehen wir uns auch nicht. Ja? Also wir sind jetzt nicht der große weltweite Big Player, wie eine Generali, eine AXA oder eine Allianz, in dieser Position sehen wir uns auch nicht.

I: Okay da kommen wir eh gerade bisschen in die richtige Richtung, eben zu den Herausforderungen. Weil einige der osteuropäischen Länder gelten als politisch instabil, also hat das irgendwelche Auswirkungen auf die Expansionsstrategie? Also quasi ist das ein Hindernis beim Markteintritt?

B: Beim Markteintritt wäre es ein Hindernis, wenn das beim Markteintritt so wäre. Das war aber nicht der Fall bisher. Ganz wichtig ist für uns das Grundprinzip, wir verfolgen eine absolute Langzeitstrategie. Wir gehen in keinen Markt, um dort nur schnell Gewinne zu lukrieren und sobald es nicht mehr ertragreich ist, sind wir schon wieder weg. Also die Heuschrecken sind wir nicht, das ist es absolut nicht. Also unser Motto heißt wir sind gekommen, um zu bleiben. Ja? Das ist unser klares Motto. Und das sehen auch diese Märkte, deswegen gibt es auch hier hohes Vertrauen. Ja? Und wenn die wissen, die Vienna Insurance Group geht auf Einkaufstour und kauft irgendetwas dann erwarten uns großteils auch die Mitarbeiter eher positiver, weil sie wissen: „Wenn wir uns

wem wünschen können, dann haben wir lieber die Vienna Insurance Group als wem anderen, weil da wissen wir das die auf das lokale so viel Wert legen, dass wir da sehr viele Freiheiten haben und dass die nicht kommen, kurzfristig, sondern die wollen auch bleiben, die wollen uns auch behalten“. Ja?

I: Das heißt es wird beim Markteintritt schon so als Hindernis gesehen, also das man das schon in die Abwägung miteinbezieht, aber wenn zu irgendwelchen Problemen oder so kommen sollte, man bleibt im Markt.

B: Man bleibt im Markt, außer es ist jetzt ganz kritisch. Ja? Das muss ich auch dazusagen. Es wird natürlich schon auch überlegt und abgewogen wenn's Probleme gibt, naja inwieweit kann man die akzeptieren oder gibt's irgendeine Grenze, wo man sagt, soweit und weiter geht es nicht und wir müssen Konsequenzen ziehen. Ja? Wir haben erst einen einzigen-. In all den Märkten, die wir eröffnet haben, sind wir noch, mit Ausnahme Russland. Das ist der einzige Markt, wo wir wieder raus sind, und das war-

I: Okay also es kann quasi sein, dass man wo aussteigt

B: Ja kann's, aber es bis jetzt wirklich nur ein einziges Mal vorgekommen und das war Russland und das ist glaube ich auch jetzt nicht so unverständlich (lachen), weil da hat man nicht, wie angesprochen, die Stabilität oder politische Gründe. Wenn wir nicht gewährleistet sehen, dass wir unser Geschäft so machen können, wie wir uns das vorstellen. Ja? Dann natürlich schon. Und politische und rechtliche Stabilität ist ganz, ganz wichtig für uns, weil wir ja als Versicherung extremst-, nicht nur weil wir sagen, wir haben eine Langzeitstrategie, sondern das Geschäftsmodell ist langfristig orientiert. Ja? Weil wenn ich jetzt eine Lebensversicherung anbiete, dann schließt der Kunde die vielleicht auf 20 Jahre ab oder so, das heißt wir müssen eine Sicherheit haben, weil wir wollen ja dort langfristig tätig sein. Wir bieten auch langfristige Versprechen, das heißt Stabilität ist ganz wichtig, weil wenn irgendwann größere Schwierigkeiten sind und wir können unsere Versprechen nicht erfüllen, dann ist das natürlich kein guter strategischer Ausgangspunkt. Ja?

I: Und wenn man in einem politisch instabilen Land ist, dann ergeben sich quasi Nachteile, dass man die Versprechungen nicht halten kann.

B: Ja beziehungsweise da geht's darum, dass man-, dass es dann Änderungen geben kann. Damit sind wir konfrontiert. Ja? Steueränderungen, Steuern, die uns einfach aufgebremmt werden, ja, mit denen wir dann umgehen müssen, die natürlich die ökonomischen Ziele durcheinanderschmeißen. Ja? Und du alles neu bewerten musst oder auch politische Systeme, also so Situationen wie wir es

haben in Polen oder wie wir es in Ungarn haben ist natürlich jetzt nicht förderlich. Ja? Also das ist das eine, aber dann gibt es natürlich auch Situationen-

I: Was ergeben sich da für Nachteile daraus?

B: In Ungarn, das werden Sie nicht mitverfolgt haben, aber wir haben im November einen Akquisitionsvertrag abgeschlossen zum Erwerb von vielen Versicherungsgesellschaften der niederländischen Aegon Gruppe und vorwiegend in Ungarn. Und hier hat uns die ungarische Regierung ein Veto eingelegt gegen uns, gegen den Erwerb, also gegen den Erwerb eines ausländischen Investors. Ja? Das heißt wir sind hier sozusagen einer Willkür einer Regierung ausgesetzt und das ist natürlich sehr schwer für uns natürlich die Möglichkeit, dass wir diese Akquisitionen auch erfolgreich abschließen können. Also wir sind jetzt daran hier eine Lösung zu finden, dass wir das schon bekommen, sonst platzt der ganze Deal. Ja? Weil dann können wir es nicht kaufen. Ja? Bleiben sozusagen die Holländer darauf sitzen und haben natürlich auch die Schwierigkeit, dass sie es niemanden andern verkaufen können, weil sie nicht an ausländischen Investoren verkaufen dürfen. Das sind so Sachen, die für uns nicht verständlich sind, abgesehen davon, dass es natürlich EU rechtlich fraglich ist, weil wir haben den freien Wettbewerb innerhalb der EU, und Ungarn ist ein EU Mitglied. Also zu sagen, ein ausländischer Investor darf hier nicht, ist eigentlich nicht ganz rechtlich.

I: Darf man nicht machen. Und wenn man in einem Land zum Beispiel drin ist, haben sich da schon irgendwelche Nachteile ergeben aufgrund der Politik?

B: Da haben wir jetzt weniger Probleme. Wir leiden insgesamt, jetzt nicht speziell als Unternehmen, sondern insgesamt, wenn es irgendwelche steuerlichen Verschlechterungen gibt. Ja? Also insgesamt, da leiden nicht nur wir, sondern alle anderen Branchen, andere Investoren. Ja? Weil es da gegen ausländische Unternehmen irgendwelche Maßnahmen gibt. Ja? Das hat es schon ab und zu immer gegeben, aber jetzt nichts, wo wir sagen, das ist jetzt wirklich kritisch. Ja? Es ist eher so, dass wir leiden unter Wettbewerbsbestimmungen. Also ein konkretes Beispiel Rumänien. In Rumänien hat die Regierung die Kfz-Versicherungsprämien eingefroren auf einem Niveau, das nicht wirtschaftlich war - eine Zeit lang. Ja? Dagegen haben wir auch alle möglichen Mittel-, das hat jetzt auch nicht nur uns, sondern die gesamte Versicherungswirtschaft, also auch die einheimischen rumänischen Versicherungen getroffen. Ja? Aber natürlich auch uns, wir sind dort auch Marktführer. Wir haben dort drei Gesellschaften. Ja? Und das sind schon Sachen, das hat die Regierung beschlossen, weil es dort eine starke Lobby gibt, die gegen die Erhöhung von Versicherungsprämien demonstriert haben, auf die Straße gegangen sind, also wirklich ein großes Tamtam

gemacht haben. Ja? Und die Regierung eine-, gibt's ja nicht mehr-, die jetzige ist auch gerade wieder in der Krise habe ich gehört-, man ist natürlich schon abhängig von den politischen Systemen. Die war halt nicht gerade sozusagen unternehmerfreundlich, sehr sozialistisch orientiert, von Seiten der armen Kunden, die nicht so viel Prämie zahlen sollen. Und das ist halt so dass dort das System aufgrund eines Wettbewerbs fast kaputt gemacht worden ist. Ja? Das heißt man hat sich da zu Tode rabattiert mit dem Ergebnis, dass alle keine positiven Zahlen mehr schreiben konnten und das kann nicht Ziel sein. Ja? Und das ist auch der Punkt, wo wir dann überlegen, ziehen wir uns aus einer Sparte oder so zurück, weil wenn's nicht wirtschaftlich ist– Das ist von uns ein oberstes Kriterium, Profitabilität. Ja? Wenn wir nicht profitabel sein können, dann rechnet sich's für uns nicht, dann müssen wir Konsequenzen ziehen. Ja? Das tun wir zum Beispiel auch, wenn wir mehrere Gesellschaften haben und merken, die eine ist nicht profitabel genug, dann fusionieren wir. Ja? Das ist dann natürlich auch eine Möglichkeit.

I: Weil wir eh schon bei Rumänien sind– Rumänien und auch Bulgarien gelten ja als ziemlich korrupte Mitgliedstaaten in der EU, hat das-, wie geht da die Vienna Insurance Group damit um?

B: Es gibt-, es hat-, die Korruption ist noch immer vorhanden, nicht ganz ausgeschlossen, aber weit, weit besser und vor allem hat sich das ganz stark verändert durch die EU-Mitgliedschaft. Ja? Also da sind die gezwungen nach den Regeln der EU zu spielen und vorzugehen und vor allem auch Unternehmen.

I: Es verbessert sich auf alle Fälle gerade?

B: Ja, es ist ganz-, also wesentlich deutlich verbessert, also vor 15, 20 Jahren oder wie wir teilweise eingestiegen sind in den Märkten, da waren schon ganz eigenartige Verhältnisse. Ja? Und abgesehen davon haben wir ganz strenge Compliance Vorgaben, an die sich alle Gesellschaften ganz streng halten müssen - also ob die jetzt wollen oder nicht; die müssen. Ja? Und das halten auch unsere Gesellschaften ein, sie wissen ganz genau, dass das auch eine Verpflichtung ist, nicht nur weil sie EU Mitglied sind, sondern auch weil sie sozusagen hier eine Gewissheit haben, dass sie hier Teil der Gruppe sein können und bleiben können. Und sollten sie das nicht erfüllen, dann müssen wir schon ganz klar überlegen, ist das noch sozusagen ein Teil der Familie oder nicht. Ja? Wir sind ja auch eher ein Familienverband und wer sich sozusagen nicht an die Familienregeln hält, der hat dann...

I: Also würde man dann auch überlegen, ob man austritt, zum Beispiel?

B: Ja, natürlich. Beziehungsweise da gibt's dann ganz klare Konsequenzen. Das erste ist einmal Management, weil das Management hat die Verantwortung. Wenn das Management die Vorgaben

nicht einhalten würde, wäre die erste Konsequenz, dass da Maßnahmen beim Management gibt. Ja?

I: Das heißt also, wenn sich aufgrund Korruption in Rumänien oder Bulgarien jetzt irgendwelche Schwierigkeiten ergeben, dann würde man einmal das Management einschalten und dann weiter überlegen, ob man noch im Markt bleibt.

B: Natürlich. Wir haben hier ein ganz ein strenges System. Also das ist sehr intensiv bei uns eingeführt worden, das Compliance System. Da gibt's in jedem Land in jeder Gesellschaft gibt's Compliance Verantwortliche, die permanent in Kontakt sind mit uns. Das ist ein Punkt-, Governance wird von uns sehr streng gesteuert. Also da gibt's-, da sag ich jetzt, hört sich die Freiheit auf, da hört die Autonomie wieder auf bei den Gesellschaften. Ja? Sondern da gibt's wirklich sehr strenge Vorgaben.

I: Also gibt's jetzt aufgrund der Korruption jetzt nicht unbedingt Schwierigkeiten, weil man quasi diese Kontrolle hat.

B: Haben wir eben nicht, weil unsere Gesellschaften eben klare Vorgaben haben, nach denen sie sich richten und arbeiten müssen und wir uns das auch gar nicht leisten könnten als so großer internationaler Konzern in Österreich, ist, glaube ich, allen bewusst, dass das reputationsmäßig, und so weiter, ein extremer Schaden wäre und auf dieses Risiko, glaube ich, lasst sich keiner ein, sofern er gerne bei uns arbeitet und davon geh ich aus, nehme ich schon an - gerade auch vom Management. (lachen)

I: Das heißt, wie sehen Sie, zum Beispiel die Zukunft in diesen Ländern? Also wird sich das politisch weiter verbessern, also wenn sie sagen das hat sich eh schon verbessert oder wie sind da die Zukunftsvorstellungen der Vienna Insurance Group? Also man will bleiben?

B: Ja ganz klar. Ja da ist schon die EU ein wichtiger Faktor, weil der sozusagen auch für diese Stabilität in dieser Richtung sorgt, weil es diese Vorgaben gibt, die einzuhalten sind und das hilft auch, dass man sozusagen- und auch hier weiterhin in dieser Richtung auch Verbesserungen sieht und spürt. Und wie gesagt auch ganz klar im Vergleich zu früher und den Anfängen hat sich da schon sehr, sehr, sehr viel getan. Ja?

I: Das heißt die Zukunft in diesen Ländern wird wahrscheinlich auch so sein, dass man bleibt, weil die EU alles regelt und dass sich's hoffentlich auch noch weiter politisch verbessert.

B: Ja beziehungsweise, ich meine, das ist ein Faktor, den wir nicht beeinflussen können.

I: Also da geht's eher um Zukunftsvorstellungen bei dieser Frage, man kanns ja eh nicht komplett prognostizieren.

B: Nein, aber wenn sie jetzt hernehmen, das aktuelle Beispiel Ungarn und Victor Orban. Ein Victor Orban hält sich jetzt nicht so an die EU-Vorgaben. Ja? Und wenn sie dem drohen ist das ihm ziemlich egal. Ja? Aber wie gesagt, das weiß ich ja nicht, wissen wir alle nicht. Das ist eine Sache auch der EU, dass sie dann irgendwann sagt- Oder jetzt habe ich auch gelesen für Polen sind die Gelder eingefroren worden, das heißt das sind halt dann-, da muss halt die EU-Maßnahmen setzen, dass die sozusagen nicht nur Rechte einfordern, sondern auch Pflichten wahrnehmen, wahrzunehmen haben.

I: Aber sollte es so bleiben, wie zum jetzigen Standpunkt quasi, gibt es genug EU-Maßnahmen und man würde auf jeden Fall im Markt bleiben, nehme ich jetzt mal an.

B: Also wie gesagt, die Voraussetzungen sind schon gewisse Stabilität und Sicherheit und der zweite große Faktor ist die Wirtschaftlichkeit. Und die Wirtschaftlichkeit ist zweifellos gegeben. Aus diesen Gründen her sehe ich uns jetzt nirgends das wir nicht bleiben könnten, im Gegenteil. Sondern da ist wahnsinnig viel Potenzial überall.

I: Okay dann kommen wir eh schon zum nächsten Thema. Was würden sie generell vielleicht als herausfordernd sehen, wenn man neu eintritt in einem Markt in Osteuropa?

B: Das sind-, dass die Märkte jetzt natürlich schon teilweise in einer gewissen Weise gesättigt sind. Ja? Also ein Erfolgsfaktor, den ich noch nicht genannt habe, war eben, dass wir in diesen Märkten geblieben sind auch in Krisensituationen, also auch zum Beispiel während der Finanzkrise oder anderen Turbulenzen. Das zahlt sich dann schon aus, weil da hat es dann schon Stimmen gegeben: „Ja wie konnte man denn in den Osten gehen“ und wurden kritisch „warum tuts euch ihr das an und es läuft ja dort schlecht“ und dann ist es wieder bergauf gegangen und dann haben die Zeitungen alle geschrieben „ja, wieso-“ Und viele haben ja den Markt verlassen und sind danach wieder gekommen. Der Wiedereinstieg ist doppelt-, dreimal so teuer, als wenn ich dortbleibe und was aufgebaut hab. Ja? Also das ist wirtschaftlich gesehen auch sozusagen eigentlich ein Nonsense, wenn ich aus einem Markt sozusagen rausgehe und dann wieder neu anfangen. Ja? Und dann haben viele geschrieben: „Ja da muss man ja sein, warum ist man noch nicht dort?“ Also das sind immer so-, einmal wird man gesteinigt, warum ist man dort und dann heißt wieder: „Warum seid ihr überhaupt weg und man muss ja dort sein jetzt, das ist ja jetzt sozusagen Goldgräberstimmung“ et cetera. Also wichtig ist - das ist ein Zeichen generell der Versicherungsbranche -, diese Beständigkeit, diese Langfristigkeit, dieses nachhaltige Denken und Wirtschaften, das

ist auch sozusagen eine Basis des Versicherungsgeschäftes, weil wir immer so langfristig orientiert denken müssen. Ja? Das heißt uns nutzt nichts, so kurzfristige Strategien. Ja? Sondern wir müssen dran denken funktioniert das dort noch in 20, 30 Jahren. Natürlich kann man jetzt nicht so in die Zukunft schauen. Ja? Aber sozusagen die Perspektive muss schon eher langfristig angesetzt werden.

I: Und bei den ersten Schritten in den Osteuropamarkt haben sich da irgendwelche Probleme aufgetan? Oder weil man jetzt als erster im Markt drin war, hatte man dann eh die Vorteile?

B: Nein, das war eben überraschend extremst erfolgreich, darum ist man dann sehr schnell rangegangen sozusagen weitere Versicherungen zu kaufen und zu erweitern auf andere Märkte. Ja? Also schrittweise wurden dann Land für Land sozusagen erobert, unter Anführungszeichen. Ja? Weil sich das eigentlich extremst positiv entwickelt hat. Ja?

I: Sie haben ja am Anfang gesagt man hat es ja wirklich ganz vorsichtig probiert und-?

B: Ja, eben. Dann hat man gesehen, okay, die Kooperativa hat sich von Anfang an extremst erfolgreich-, hat sich von Anfang an positiv, hat sich extrem gut entwickelt. Ja? Und aus da Kooperativa entstanden sozusagen- es gibt die Kooperativa sowohl in Tschechien als auch in der Slowakei. Beide Gesellschaften heißen jetzt Kooperativa, haben aber unterschiedliche Auftritte und unterschiedliche Logos. Also das Logo der Kooperativa in der Slowakei sieht anders aus als das in Tschechien. Ja? Und wir sind in beiden Ländern mit Abstand Marktführer. Also beide Gesellschaften haben sich extrem gut entwickelt und sind-. also in Tschechien ist die Kooperativa die Nummer eins, in der Slowakei weiß ich es jetzt nicht genau, ob's wirklich die Nummer eins ist, aber ganz vorne dabei. Ja? Insgesamt sind wir bei weitem Marktführer, weil wir ja noch eine zweite haben.

I: (lachen) Also das heißt man hat am Anfang, also bei den ersten Schritten, keine Probleme gehabt und deswegen-?

B: Nein, im Gegenteil.

I: Also wirklich Erfolg von Anfang an...

B: Genau. Es war so man war von Anfang an erfolgreich. Das man eben von Anfang an gesagt hat, okay, wir gehen nächsten Schritt, nächsten Schritt, nächsten Schritt. Also das war wirklich eine absolute-, also wir hatten uns von Anfang an eine Erfolgsstory, wo es natürlich hier und da schon ein paar Rückschläge oder Schwierigkeiten gegeben hat. Ja? Und das ist natürlich jetzt auch

so dass es in einem Markt einmal ein bisschen besser geht, in dem anderen Markt wieder ein bisschen schlechter. Aber das gleicht sich aufgrund dieser Vielfalt und dieser vielen Länder und Märkte, wo wir sind, insgesamt immer hervorragend aus. Also wenn es irgendwo ein Problem gibt, fangen das die anderen natürlich locker wieder auf.

I: Das war eh gerade eine super Überleitung zu meiner nächsten Frage, weil die wäre eben, ob es irgendwelche größeren Herausforderungen im Laufe der Zeit dann gegeben hat. Irgendwelche Rückschläge im Laufe der Zeit?

B: Ja, natürlich gibt es immer wieder Rückschläge. Also wir wollten einmal eine Gesellschaft-, eine Pensionskasse sozusagen-, eine Pensionsversicherung in Bulgarien verkaufen, weil wir damals gesagt haben: „Wir sind eine Versicherung und das ist jetzt nicht primär ein reines Versicherungsgeschäft. Ja? Sozusagen das verkaufen wir, weil unser Kernmarkt ist Versicherungen. Ja? Und das wollte man verkaufen und da hatte man nicht bedacht, dass da ein extrem hohes nationales Interesse besteht, welches hier sozusagen die Bevölkerung für die Pensionen investiert hat, das wurde uns sehr, sehr übelgenommen, dass wir da sozusagen eine-. Und noch dazu wäre im Fokus gewesen ein ausländischer Unternehmer, der das übernommen hätte und das hat man uns sehr übelgenommen und dann hat es öffentlich ein richtiges Bashing gegeben. Ja? Und dann hat man auch wirklich entschieden, wir verkaufen nicht. Und wir haben die Gesellschaft nach wie vor und die ist-, wir sind sehr glücklich mittlerweile, weil die ist höchst profitabel. Die hat sich auch extrem gut entwickelt. Ja? Ist ein Teil der Familie, hat auch den Familiennamen-, den hat sie jetzt vorher nicht gehabt, weil sie eine Pensionskasse war. Hat mittlerweile auch den Familiennamen Vienna Insurance Group. Ja und passt. Aber das war so-, wo man einen Versuch gestartet hat, wo man dann gemerkt hat, okay, geht nicht. Also der Druck ist zu groß. Ja?

I: Hat es auch andere Herausforderungen in der Art gegeben im Laufe der Zeit?

B: Es gibt auch zum Beispiel, wenn wir versuchen-, wir hatten einen Versuch die Bosniengesellschaften zu fusionieren und da sind wir draufgekommen, dass das aus politischen Gründen nicht klug ist. Ja? Weil wir haben ja eine Versicherung im serbischen Teil, wir haben eine Versicherung in Sarajevo und das sind doch dann zu starke politische Schwierigkeiten oder Ressentiments, dass dann die eine oder andere Gesellschaft sagt, okay, sie verlieren jetzt sozusagen die Identität, wenn sie nicht mehr zum Beispiel im serbischen Teil oder umgekehrt vertreten sind. Ja? Weil das geht-, können wir halt als Österreicher schwer abschätzen, aber das ist natürlich-, Bosnien Herzegowina ist sehr, sehr schwierig. Ja? Denn es gibt verschiedenste Gruppierungen und Völker und alle Reli-

gionen. In Sarajevo haben sie alle Religionen vertreten auf kleinsten Raum. Ja? Also das ist natürlich schon konfliktbeladen. Ja? Da muss man sehr sensibel umgehen und dann merkt man auch, okay, was geht und was geht nicht. Ja? Und für uns ist eben ganz wichtig, dass wir sagen-, dass wir diesen lokalen Ansatz haben, dass wir das berücksichtigen. Ja? Dass wir auf diese lokalen Gegebenheiten und Besonderheiten-, dass wir darauf Rücksicht nehmen. Ja? Und nicht nur sagen, weil wir eine Strategie haben, ziehen wir die jetzt beinhart durch, sondern dass wir sagen-.

I: Wenn man merkt quasi, es geht aufgrund der lokalen Bedingungen nicht, dann macht man es nicht.

B: Genau, dann macht man es nicht.

I: Gut. Perfekt. Dann kommen wir schon zum nächsten Thema. Jetzt wären wir beim Coronathema. Wie würden Sie sagen, hat sich die Vienna Insurance Gruppe während der Coronapandemie mal allgemein geschlagen?

B: Wir haben uns eigentlich sehr, sehr gut geschlagen. Also die Zahlen-, also vorheriges Jahr haben wir natürlich Rückgänge gehabt im Geschäftsergebnis, sowohl bei den Prämien als auch dann im Ertrag. Aber bei den Prämien-, die Prämie konnte sogar aufgeholt werden, dass wir sozusagen ein Plus geschaffen haben. Wir sind jetzt bereits wieder sozusagen vor Corona Niveau. Ja? Das heißt wir sind wieder so unterwegs wie vor Corona 2019. Und 2019 war unser extremst erfolgreiches Jahr. Da haben wir das erste Mal 10 Milliarden Euro Prämienhürde übersprungen. Wir hatten eine halbe Milliarde Gewinn vor Steuern. Ja? Also da waren wir sehr erfolgreich und sehr gut und hier sind wir wieder sozusagen auf diesem Niveau. Und ein Grund-, also Gründe sind einerseits, dass gerade in so herausfordernden Zeiten wie jetzt so Krisen oder jetzt auch eine Pandemie, dass Sicherheitsgedanken extremst-, einen extrem hohen Stellenwert hat. Ja? Sicherheit ist für die Menschen extrem in so einer Krise wichtig. Und gerade auch das Thema, Sicherheit, Absicherung vor gewissen Risiken. Also wir waren nicht konfrontiert damit, dass die Leute jetzt überlegt haben, ihre Versicherungen zu stornieren. Auch teilweise die, die durch Corona finanzielle Einbußen gehabt haben oder auch den Job verloren haben. Also bevor man die Versicherung storniert, hat man erst geguckt, wo spare ich woanders ein. „Aber Schutz, das ist mir wichtig, den möchte ich-, und gerade jetzt möchte ich den nicht verlieren.“

I: Okay, also weil der Sicherheitsgedanke eh so hoch ist, hat man nicht wirklich Einbußen gehabt, also 2020 ein bisschen, aber hat jetzt die Pandemie noch irgendwelche Auswirkungen oder nicht?

B: Also nicht ganz. Durch den Lockdown haben wir natürlich schon Einbußen gehabt und da waren teilweise dramatische Geschäftseinbrüche, weil natürlich alles geschlossen war, auch die Kundenbüros, die Versicherungsvertreter durften ja nicht zu den Kunden gehen. Ja? Das heißt, wir haben schon eine Zeit gebraucht auch umzustellen auf die digitale Betreuung. Ja? Und beziehungsweise, waren auch die ganzen Büros geschlossen, das Tagesgeschäft hat gelitten. Das bestehende Geschäft nicht, aber das Neugeschäft. Ja? Und natürlich dann Kfz-Versicherungen-, weil keine neuen Autos anzumelden waren. Also dann fällt natürlich da auch schon wieder was weg. Auf der anderen Seite haben wir einen extremen Anstieg an den Haushaltsunfällen erlebt. Ja? Die Leute waren alle zu Hause und waren natürlich die Heimwerker, weil jetzt hat man Zeit gehabt. Ja? Und dann hat es-, sind die Unfälle extrem in die Höhe gestiegen.

I: Und jetzt kommen wahrscheinlich wieder die Unfälle draußen oder so. (lachen) Je nachdem verlagert es sich nur.

B: Der Verkehr hat sich normalisiert. Jetzt haben wir natürlich wieder das gleiche Bild wie vor Corona. Was wir gemerkt haben, ist ganz stark ein Anstieg bei der Krankenversicherung Interesse und auch Abschlüsse, weil eben aufgrund der Coronasituation haben die Leute gemerkt, okay, gesundheitliche Versorgung ist wahnsinnig wichtig. Ja? Und die Leute haben jetzt gemerkt, okay, was es heißt, wenn ich keine Operation haben kann oder vielleicht keinen Platz im Spital bekomme, weil die belegt sind mit den Coronapatienten. Ja? Davon waren ja die Privatspitäler zum Beispiel eher geringfügiger betroffen, weil die haben ja teilweise gar keine Coronastationen gehabt. Ja? Also da haben viele gesagt: „Okay, das ist wichtig“. Da muss ich schauen, dass ich da abgesichert bin. Also gerade wie gesagt so eine Krise hat-, forciert eher diese Absicherungsgedanken. Heißt, wir haben nicht dadurch gelitten, dass die Leute sagen: „Ich muss jetzt sparen und da schaue ich gleich, dass ich bei der Versicherung spare“. Ja? Ein weiterer wichtiger Punkt ist, was wir gemerkt haben, ist eine extrem hohe Loyalität, nicht nur der Kunden und der Geschäftspartner, sondern auch der Mitarbeiter. Das hat auch alles dazu beigetragen, dass die Mitarbeiter alles mitgetragen haben und wir haben ja von einem Tag auf den anderen mussten alle ins Homeoffice. Das war eine völlig neue Situation. Auf das war ja niemand eingestellt. Ja? Das heißt, wir haben so natürlich ein, zwei Wochen gebraucht, dass wir von zuhause-, also dass die Serverleistungen aufgestockt worden sind. Wir hatten-, am Anfang hatten wir Schichtbetrieb, ja, nach Personalnummern per Team. Da waren die ersten von sieben bis elf, die anderen dann von elf bis 15 Uhr, der Rest von 15 bis 18 oder 19 Uhr oder so. Eingeteilt wann wir arbeiten dürfen mit dem Computer und einsteigen ins System, weil sonst das System zusammengebrochen wäre, weil das natürlich nicht auf Heimarbeit ausgerichtet war. Ja? Das war dann eh sehr schnell geschafft, also das war

total-, also komplett-. Ja? Es war überhaupt kein Problem, das die Mitarbeiter gesagt hätten: „Ich arbeite jetzt nicht von 15 bis 19 Uhr“ oder so. Überhaupt kein Problem. Keine Diskussion. Jeder hat die Situation verstanden und jeder war bemüht sozusagen, dass das Unternehmen ja weiterhin funktioniert und aufrechterhalten werden kann.

I: Ja, man ist auch in so einer Zeit einfach froh über die Sicherheit, einen Job zu haben wahrscheinlich. Während andere den Job verlieren-, über diese Sicherheit, dass es die Möglichkeit gibt, schätze ich.

B: Das ist natürlich auch ein Aspekt. Genau, und das ist schon-, wir haben weder Staatshilfe in Anspruch genommen. Wir haben weder Kurzarbeit gehabt und wir haben-, mussten niemanden entlassen oder reduzieren. Und das ist schon ein Faktor, wo viele dann gesagt haben: „Ich schätze schon den Job“. Weil das ist keine Selbstverständlichkeit, wie man ja gemerkt hat bei anderen Branchen und bei vielen Leuten. Und ich war auch in meinem Freundeskreis konfrontiert mit Leuten, die den Job verloren haben und die in einem gewissen Alter sind, die keine Chance haben, dass sie was kriegen. Ja? Also hat natürlich sehr viele Fälle gegeben, wo das dann anders war. Also das war auch ein Faktor, warum alle bemüht waren, sozusagen, so gut wie möglich da durchzukommen und ein großer Faktor war auch die Digitalisierung. Wir haben sehr, sehr viel investiert in den letzten Jahren und das hat sich jetzt total bezahlt gemacht.

I: Ja, da kommen-, zu dem Thema komme ich später eh noch. Was ich da noch für eine Frage habe-, also hat die Pandemie aktuell noch irgendeinen Einfluss oder ist man wirklich wieder sozusagen auf 2019 Stand?

B: Ein bisschen schon, also es hat natürlich schon noch Einfluss, weil abgesehen davon, dass wir hier in Österreich und in vielen Ländern nach wie vor wirklich im Homeoffice sind. Ja? Also wir haben keinen Normalbetrieb. Es gibt nach wie vor eine Regel, so viel Homeoffice wie möglich. Ja? Und zweitens muss man bedenken, dass es Branchen-, dass wir hier natürlich die Branchen, also Geschäfte-, wir sind der größte Industrie- und Kanuversicherer in Österreich und auch in Osteuropa extrem groß. Also das heißt, dass Firmengeschäft hat für uns einen ganz, ganz hohen Stellenwert und da sind wir natürlich schon indirekt betroffen, weil wenn es hier zu Schließungen kommt, dann wirkt sich das natürlich auch auf die Versicherung aus, weil dann kriegen wir keine Prämie. Ja? Wenn es das Unternehmen nicht mehr gibt oder der in Konkurs gehen muss, weil er insolvent ist, dann haben wir natürlich-, spüren wir das natürlich auch aus Versicherungssicht. Ja? Und das gibt es natürlich und das kommt teilweise auch erst nachgelagert und da wird es auch noch einiges geben, nach-, wenn dann die ganzen Förderungen aufhören, keine Kurzarbeit mehr

gibt. Dann glauben wir schon, dass da hier noch eine Welle an Insolvenzen geben wird. Und dass wird sich dann natürlich auch im Versicherungsgeschäft auch auswirken, wenn gleich nicht wir jetzt hier kein wesentliches Problem sehen.

I: Und hat die Pandemie Ihrer Meinung nach denn Wachstum in Osteuropamarkt irgendwie gebremst?

B: Nein. Also nicht anders als hier bei uns. Ja? Und beziehungsweise im Gegenteil, also wir haben sogar hier sehr-, also es hat sich verlagert, zum Beispiel in die digitalen Direktabschlüsse, Onlineabschlüsse. Das sind wir in einigen Ländern in Osteuropa sehr stark oder weit, weit besser oder höher entwickelt als hier in Österreich. Ja? Also bei uns ist die Regel, je weiter östlich, desto digitaler affin sind die Leute. Ja? Also zum Beispiel Georgien ist ja sehr weit bei uns, der östlichste Markt. Da sind wahnsinnig viele Service und Dienstleistungen, alles wird hier online oder digital angeboten, ist eine Selbstverständlichkeit. Ja? Und im Baltikum ist es ganz normal, dass mittlerweile sehr viele Versicherungen online abgeschlossen werden. Ja? Also der baltische Markt gilt generell ja als sehr digital affin. Der ist ja auch ein Vorreiter generell innerhalb von Europa. Wenn man sich Estland anschaut, die wählen den Präsidenten online. Ja? Also dort herrscht ein anderes Selbstverständnis für diese Sachen. Und wir haben zum Beispiel in Polen haben wir-, jetzt haben wir während der Pandemie eine reine Direktversicherung gestartet, also eine komplett digitale Kfz-Versicherung und haben aber schon einen Direktversicherer gehabt. Und das war zum Beispiel der Vertriebszweig, der am besten gegangen ist natürlich während der Pandemie. Also die meisten Abschlüsse der Kfz-Versicherung wurden derzeit direkt abgeschlossen.

I: Und kann man Osteuropa also trotz der Pandemie trotzdem noch als wirtschaftlichen Wachstumsmarkt sehen?

B: Ja. Freilich. Und wie gesagt, wir sehen jetzt schon wieder teilweise eine sehr gute Erholung in einzelnen Märkten. Die sind schon wieder weit besser als Österreich oder andere Westeuropäische Länder.

I: Ist es da in irgendwelchen Märkten wegen Corona zu Schwierigkeiten gekommen?

B: Also eigentlich nein. Also muss jetzt nachdenken, ob wir irgendwo größere Schwierigkeiten gehabt haben? Nein, es haben alle wirklich extrem schnell reagiert. Die Maßnahmen, wo es uns auch wichtig ist-, wir mussten auch erst einmal die lokalen umsetzen, die die Regierung vorgegeben hat. Da war es halt unterschiedlich-, diese Lockdownphasen waren ja komplett unterschiedlich

in den Märkten. Das war ungefähr-, aber sonst, dass es da jetzt-, also dass es da einen totalen Geschäftsausfall gegeben hätte-? Wie gesagt, ich weiß es nicht. Es gibt natürlich Märkte, so wie Moldau, das ist ein kleiner Markt. Da kriege ich jetzt nicht so mit, wie es dort wirklich sozusagen läuft, weil das Versicherungsgeschäft generell eines ist, was man mit nichts vergleichen kann, auch mit unseren Verhältnissen. Ja? Weil es ist so, dass zum Beispiel-, eine Versicherung auf der Straße verkauft wird und der gibt die Prämie dem Versicherungsberater in die Hand. Ja? Und der trägt es dann für ihn auf die Bank und zahlt es ein oder so. Ja? Also-, und stellt dann auch die Policen aus und so. Also das ist-, kann man bei uns nicht vergleichen. Da weiß ich jetzt nicht-, aber von den Zahlen her wie gesagt gibt es jetzt keine Gesellschaft, die jetzt komplett irgendwie da eingebrochen wäre. Ja?

I: Und die langfristige Strategie, hat sich die aufgrund der Coronapandemie jetzt von der Vienna Insurance Group geändert?

B: Nein.

I: Gar nicht?

B: Nein, überhaupt nicht. Also wir haben vorher eine Strategie gehabt, die hat auch während der Pandemie gegolten, die gilt auch jetzt genauso. Also daran hat sich überhaupt nichts geändert. Wir haben auch-, wir haben ein Strategieprogramm gehabt von 2017 bis 2020. Das hat Agenda 2020 geheißen und das ist abgelöst worden, nahtlos übergegangen in die Strategie VIG25. Ja? Und wir haben-, also sozusagen 2020-, bis Ende 2020 und wir haben die Maßnahmen fast einigermaßen weiter umgesetzt, wie wir sie geplant haben, auch während der Pandemie. Also da hat es nicht gegeben, dass wir sagen, wir setzten jetzt aus oder wir verschieben jetzt. So vereinzelt hat es vielleicht Verzögerungen gegeben. Ja? Aber im Großen und Ganzen haben wir auch da konsequent umgesetzt die Maßnahmen, die wir eigentlich umsetzen wollten.

I: Dann wie wir vorhin schon kurz angesprochen haben. In Zeiten von Corona ist ja Digitalisierung immer wichtiger geworden. Und ich habe da gelesen, dass es seit 2015 ist es erst zu einer Wertberichtigung der IT-Systeme gekommen, weil die technisch und wirtschaftlich nicht mehr zukunftsfit waren. Können Sie mir da etwas genaueres zu dem Problem erzählen?

B: Ja, das sind-, das hat jetzt wenig auch mit dem großen Thema Digitalisierung-, zwar auch zu tun, aber das geht viel weiter. Da geht es um-, das waren IT-Systeme, die halt-, wo man genau

gewusst hat, dass man die jetzt erneuern muss, austauschen muss. Ja? Und nicht mehr zukunftsfähig sind, dann schreibt man sie ab. Das ist-, muss man auch berücksichtigen, sind natürlich auch buchhalterische Maßnahmen, die man setzt. Ja? Die man-, das heißt jetzt nicht, dass man setzen muss, sondern man macht es sozusagen auch als-, vorausschauend, wenn man ja sehr konservativ ist, auch in der Bewertung und Veranlagung sind wir sehr, sehr konservativ. Ja? Als Versicherung generell und wir-, nochmal konservativer als vielleicht andere. Ja? Aber bei dem Thema Digitalisierung geht es jetzt ja nicht nur um die Automatisierung von Prozessen intern. Ja? Auch. Sondern auch sehr stark, dass wir versuchen Serviceleistungen digital für den Kunden spürbar anzubringen. Diese Systeme, das ist ja intern. Ja? Das ist, dass wir sozusagen schneller im Ablauf sind, und das spürt der Kunden jetzt vielleicht nicht unmittelbar. Aber da geht es auch darum, dass er etwas auch direkt spürt oder ihm vielleicht Apps anbieten, dass er eben-, dass er zum Beispiel-, auch während Corona-, ist eine App, die es schon gegeben hat, eine Gesundheitsapp, ist erweitert worden, dass man die-, alle Rechnungen einfach fotografiert oder einscann und dann werden sie direkt an den Arzt übermittelt. Ja? Das heißt, da brauchst du nichts mehr mitnehmen und vorlegen oder so. Ja? Also solche Sachen, also Leistungen anzubieten, die für den Kunden eine Erleichterung sind.

I: Und also in dieser Hinsicht jetzt mit diesen Erleichterungen für den Kunden ist man in aktueller Zeit gut aufgestellt? Also ist man wettbewerbs-?

B: Nein, da ist noch viel zu tun. Das ist wie gesagt-, das ist ja ein Prozess, den haben wir schon vor einigen Jahren begonnen, haben sehr viel gemacht, aber das ist ein-, das geht ja weiter. Das geht ja auch in die Richtung-, also das ich ein Kundenbeispiel genannt habe. Aber das geht zum Beispiel hin, dass wir gesagt haben, wir bieten jetzt eine komplette digitale Versicherung an. Das heißt, wir wollen natürlich auch dort sein, wo die Kunden sind, auf diesen Onlineplattformen stärker vertreten sein. Ja? Das heißt, wenn der Kunde irgendein Produkt kauft, dass automatisch eine Versicherung dazu gleich abschließt. Ja? Oder dass er im-, zum Beispiel alles einfachst abschließen kann, also online. Es gibt eben ein Klientel, die wollen keinen Berater oder die erreiche ich nicht mehr mit den klassischen Versicherungsberatern. Weil die sagen: „Der kommt mir nicht ins Haus, sowas mag ich nicht“. Sondern das sind Leute, die wollen halt alles sehr schnell und online und vor allem einfach unbürokratisch. Und da musst du wirklich auch in diese Richtung Lösungen anbieten. Ein großes Thema ist natürlich auch Einsatz künstlicher Intelligenz. Ja? Wir haben sehr viele auch Gesellschaften, die arbeiten an der Verbesserung ihrer Angebote, dass sie dann sozusagen auch Tarife anbieten in Echtzeit, die genau auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten sind. Das heißt, der wählt genau aus, gibt die Parameter ein und dann wird automatisch auch tagessaktuell eine Prämie dann berechnet, die alles berücksichtigt. Auch das Marktumfeld, auch der

Mitbewerb. Ja? Also das-, also das geht dann wirklich ganz stark in eine individualisierte und personalisierte Prämie. Ja? Die kann ich dann auch nicht vergleichen mehr mit irgendwas oder irgendjemand anderen. Ja?

I: Man macht schon viel in die Richtung, aber es ist noch viel zu tun in Zukunft.

B: Ja, also es gibt schon erste Beispiele, wo es eingesetzt wird, und dann gibt es natürlich noch viele, wo man erst in der Entwicklung ist. Also da gibt es noch viel, viel in der Richtung zu tun. Ja? Und das-, Digitalisierung ist ein ganz ein, ganz ein breites Feld. Ja? Und das spielt auch mit zum Beispiel, dass du dabei bist. Also, wenn Sie schon gehört haben, Smart Home. Wir reden jetzt nicht mehr von einem Smart Home, wir reden schon vom Smart Living, weil das viel breiter gestreut wird. Ja? Also wir sind gerade dabei eine Kooperation mit einem Start Up einzugehen und beteiligen uns dort. Die bieten Baulösungen an, also von A bis Z alles aus einer Hand gefertigt, Roboter, die die Systeme sehr günstig leistbar,- Ja? Integrieren das, aber in diesem Wohnen ist-, integriert eine komplette technische Ausstattung, wo du mit einer App alles steuerst. Ja? Also nicht nur die Wohnung selber, dass du so Jalousien und Ding, sondern auch Lebensmittel bestellt werden über die App und geliefert werden, auch Versicherungsschutz natürlich inkludiert ist. Ja? Die ganzen Zahlungen, Miete, et cetera alles über dieses Appsystem abgewickelt wird. Ja? Also das heißt, es geht in diese Richtung, dass wir sozusagen in Ökosysteme, die halt-, sozusagen Ökosystem ist Wohnen, leistbares Wohnen im Mittelpunkt und du bist da dabei und bietest auch deine Lösungen an und wir sind auch der, der das auch mitfinanziert. Ja? Und sozusagen in diesen Zukunftsfeldern natürlich auch dabei sein müssen, sonst ja, macht es wer anderes, beziehungsweise hast du halt Schwierigkeiten als Versicherung, dass du überhaupt dabei bist.

I: Also wichtig ist quasi auch, dass man halt immer mithält, dass man auch wettbewerbsfähig bleibt, quasi?

B: Ja, das ist auch-, wir sind an sehr vielen Start Ups beteiligt. Wir machen viele Start Ups. Zum Beispiel diese Woche war auch ein großer Bericht auch in Ö1 über die Autoabos, die jetzt so stark kommen und im Trend sind. Ja? Weil vor allen die jungen Leute wollen kein Auto mehr besitzen, sondern sie wollen sozusagen für die Zeit, wo sie es nutzen: „Okay, da habe ich eines und zahlen, aber will mich auch nicht da rumschlagen mit Reparaturen und dieses ganze hin und her und Wertverlust und so“. Das heißt, es gibt diese Autoabos. Ich zahle monatlich einen fixen Betrag und dafür kann ich das Auto nutzen und fahren und dann stelle ich es wieder zurück nach einem Jahr oder irgendso, wenn ich es nicht mehr brauch. Ja? Aber ich muss mich um nichts mehr kümmern. Da ist die Versicherung drin, das ist alles drin. Ja, ich muss nur noch tanken.

I: Ja, ich persönlich habe auch Car to go und kein eigenes Auto. Weil ich mir denke, in Wien zahlt es sich nicht aus und so habe ich eins, wenn ich eins brauche. (lachen)

B: Aber das ist eben auch gedacht, für die jungen Leute, zum Beispiel eben auch für die-, das Klientel wie zum Beispiel Expats, die eine Zeit lang dort sind und dann möchte ich natürlich mobil sein, aber ich werde da jetzt nicht länger als eineinhalb Jahre arbeiten oder studieren und dann wieder-. Und daher brauche ich jetzt kein Auto kaufen, und dann müsste ich es wieder wo zurückbringen und ich brauche es ja nicht zehn Jahre-. Also das ist jetzt auch-, auch diese Sharing Economy. Das wird immer stärker. Ja? Und da haben wir uns halt beteiligt, an diesem Start Up. Ja? Also wir unterstützen das und natürlich bietet zum Beispiel in Österreich, die Wiener Städtische bietet die Versicherungslösung dafür an. Ja? Also das sind so diese Situationen, wo wir halt auch diese Plattformen oder auch Ökosysteme, wie wir sie teilweise nennen. Auto ist ein Ökosystem, was für uns wichtig ist, wo wir halt dabei sind und das unterstützen.

I: Eine Frage noch kurz zum vorherigen Thema. Weil wir noch drüber reden, dass alles auf aktuellem Stand auch sein muss. Bei den internen IT-Systemen ist man jetzt auch quasi wieder auf aktuellem Stand oder gibt es da irgendwelche Einbußen oder wie schaut es da aus?

B: Nein. Da gibt es natürlich-, also IT-Systeme sind sowieso eher kurzlebig. Das-. Und da wurde natürlich auch sehr viel investiert. Ja? Natürlich, also in-, wir haben auch IT Backup Bereich, wir haben IT-Systeme, die für mehrere Länder natürlich genutzt werden. Ja? Aber so geclustert. Ja? Also es gibt jetzt kein IT-System, das für alle Länder gültig und für alle Gesellschaften eingesetzt werden kann. Das ist eine Illusion. Ja?

I: Und sonst würden Sie sagen, dass die Vienna Insurance Group bezüglich der Digitalisierung im Moment gut aufgestellt ist? Also im Vergleich zu anderen?

B: Wir sind-, also wir sind im Vergleich zu anderen-.

I: Oder sagen wir wettbewerbsfähig ist?

B: Ja, wir sind gut aufgestellt, weil es hier wirklich wahnsinnig viele Maßnahmen gibt, wir haben allein über-, also wir haben so rund 200 Digitalisierungsprojekte in der Gruppe laufen. Ja? Immer so. Das ist so ein permanenter Prozess. Da gibt es welche, die werden abgeschlossen, neue kommen dazu. Also das ist-, sind-, ist ein sehr umfangreiches Feld. Ja? Dieses Digitalisierungsthema und da passiert wahnsinnig viel und das weiß man aber auch, dass man ja da fit sein muss und sich da diesen Trends-, man kann sich weder entschließen-, beziehungsweise ist immer die Frage, bin

ich immer hinten nach oder bin ich vielleicht einmal Vorreiter? Bei gewissen Dingen sind wir jetzt sehr innovativ, bei gewissen Dingen erfüllen wir das, was andere auch schon haben. Ja? Aber wir sind insgesamt gut dabei und das würde ich deshalb so einschätzen, weil wir von den Medien oder von Experten hier sozusagen bei dem Thema sehr oft gefragt werden. Ja? Oder teilweise auch Auszeichnungen bekommen als innovativste Versicherungsgruppe Österreichs, hintereinander zwei Mal. Ja? Also das sind so Indikatoren. Oder wenn ich weiß, wenn eine Zeitung über das Thema Digitalisierung schreibt, dann rufen sie uns an und denken an uns, weil wir müssen dabei sein, wenn es um das Thema geht, um Versicherung und Digitalisierung geht. Und das ist für mich schon ein schönes Zeichen. Das war vor einigen Jahren noch nicht so. Ja? Muss ich auch klar sagen. Da waren alle anderen schon voran und da haben wir jetzt sicher sehr, sehr stark aufgeholt.

I: Gut, die nächste Frage haben wir ein bisschen schon angeschnitten, aber vielleicht trotzdem noch einmal. Wie sehen sonst noch die Pläne zukünftig aus in Bezug auf die Digitalisierung?

B: Also wie gesagt, ganz stark geht es in die Richtung, wir wollen dabei sein bei Plattformen, Ökosystemen. Ja? Wo halt die Kunden sich aufhalten, wo die Kunden auch sozusagen gedanklich sich vielleicht dann auch mit Absicherung beschäftigen. Ja? Dann ganz stark ist das wir natürlich, der Vertrieb wird künftig nicht mehr nur aus der reinen Beratung-, das haben wir jetzt stark gemerkt in der Pandemie, sondern Hybrid sein. Das heißt, der gleiche Kunde wird einmal sagen: „Okay, ich möchte jetzt ganz persönlich meinen Berater sprechen, weil das ist jetzt ein-, oder ich habe da sehr viele Fragen und das ist ein wichtiges Thema für mich. Da will ich schon ihn persönlich haben“, und dann gibt es wieder Sachen, wo er sagt: „Das erledige ich online“. Ja? Oder: „Das mache ich schnell in einem Chat.“

I: Ja, das ist von Person zu Person wahrscheinlich unterschiedlich dann. Jede Generation vielleicht-?

B: Ja. Es gibt Kunden, die-. Ich meine, ich selbst-, ich bin die sogenannte Babyboomer Generation-, also ich bin nicht mehr jüngste. Ja? Aber auch ich nutze verschiedene Wege für das gleiche Unternehmen, wo ich Produkte habe oder Services habe. Ja? Also sei es jetzt Bank oder auch Versicherungen. Ja? Auch ich mache meine Schadensmeldungen ausschließlich online. Das ist mir viel lieber als ich muss da mit jemanden reden oder sonst was. Ja? Aber wenn ich sage, ich brauche Auskunft zu einem Produkt, dann rede ich mit jemanden, mit einem Kollegen genau, weil dann möchte ich das genau erklärt haben. Ja? Also ist auch unterschiedlich. Oder Bank, Bankgeschäfte. Bei gewissen Sachen da rufe ich meine Beraterin an und sage, ich möchte einen persönlichen Termin. Ja? Oder wenn sie mir schickt, „da gibt es wieder einen neuen Fond“ oder so und

dann lese ich mir das durch und dann kenne ich mich nicht so genau aus, dann sage ich, ich möchte das genau besprechen. Ja? Oder ich will einmal schauen, jetzt habe ich ein paar Sachen, ist das noch gescheit, sollte ich da nicht etwas ändern, was ist hier jetzt ihre Meinung dazu? Weil sie ist die Expertin eigentlich. Ja? Aber das meiste mache ich natürlich online. Ja? Also da möchte ich ja niemanden sehen und hören. Ja? Und eben, das mache ich zu der Zeit, wo ich will. Ja? Und ich habe das schon um zwei in der Früh auch schon erledigt. Ja? Also wann ich dann halt Zeit habe.

I: (Lachen) Ja, man braucht quasi beides. Man braucht-

B: Du brauchst beides. Das ist auch ganz klar. Wir haben auch eine Multikanalstrategie sowieso, das heißt wir haben alle Verträge. Das heißt, der Kunde hat alle Möglichkeiten, wie er will kann er uns erreichen. Also Kunde, sag uns, wie du es haben willst und du kriegst es. Ja? (I: Lachen) Also das ist auch ein Weg. Ja? Dann-, es gibt-. Also wir könnten jetzt lange reden, zu viel, aber in Richtung zu schauen-.

I: Also es gibt viele Pläne quasi für die Zukunft könnte man so zusammenfassen.

B: Ja, zum Beispiel autonomes Fahren ist auch so ein Thema. Viele sprechen darüber, wann wird das autonome Fahren kommen. Ich glaube nicht, dass das so schnell kommt. Ja? Das ist eher Wunschdenken. Ja? Aber wenn du dann bedenkst, du rufst dann dein Auto, steigst ein und zahlst für die Kilometer, die du halt da drinnen sitzt, kannst da drinnen machen, was du willst. Du musst-, du fährst ja nicht mehr. Das heißt, da gibt es schon die Modelle in Silikon Valley, dass sie sagen, okay, du rufst dir dann dein Auto mit Nutzen nach Bedarf. Das heißt, du bestellst dir den Friseur im Auto. Das heißt du steigst ein und während du fährst, schneidet der dir die Haare. Ist halt blöd, wenn man eine Notbremsung macht und die Schere ist dann vielleicht im Kopf, dann brauchst du nochmal eine Sicherheit. (I: Lachen) Es könnte sein, dass du sagst, dass du eine dreiviertel Stunde unterwegs bist und dass du sagst, das nutze ich für meine Fitnessübungen und bestellst dir einen Wagen, der schon so ausgestattet ist oder du sagst, du musst arbeiten. Dann kriegst du ein Auto, wo schon ein Anschluss ist, Schreibtisch drin, dass du deinen Laptop ansteckst und arbeitest währenddessen.

I: Ja, so etwas hätte ich mir eher vorgestellt als Friseur, halt Laptop oder Buch oder so.

B: Ja, aber es gibt verschiedenste Ideen, was es da für Angebote dann geben wird. Ja? Und da ist es so, du schließt keine Versicherung mehr ab, weil das Auto gehört ja nicht dir, sondern-, das

heißt, du bist dann nicht mehr als Versicherung sichtbar bei Kunden. Der kennt dich ja nicht mehr. Natürlich muss es eine Versicherung auch geben, aber das sieht der Kunde nicht. Ja?

I: Die ist dann mit dem Unternehmen quasi.

B: Das heißt, wie schaffst du es, dass du beim Kunden noch als Marke präsent bist, weil das ist ihm dann wurscht, wie du heißt. Er sieht ja von dir nichts. Ja? Ganz stark bei uns ist der Ausbau Assistance-Leistungen. Ja? Das heißt zum Beispiel Kfz-Versicherung ist ein schönes Beispiel. Ja? Da haben wir jetzt sehr viele Gesellschaften, die wir gegründet haben, die diese Leistungen anbieten. In Österreich nicht, aber in anderen Ländern haben wir das. Also das heißt, du hast eine Panne im Auto, zum Beispiel in Nirvana steckst fest. Ja? Dann rufst du an die Servicenummer. Der sagt, okay, du-, gibt dir einen Link. Da drückst du drauf und dann siehst du, wo das-, der Abschleppwagen ist, kriegst Informationen welches Auto kommt mit welchem Nummernschild, wie der Name des Fahrers heißt und so ähnlich wie bei Uber kann man genau sehen wie lange ist der noch von mir entfernt. Der weiß genau, wo man ist mit dem Auto durch GPS-System, durch Tracking, kommt hin, schleppt dich ab, brauchst dich um nichts kümmern. Also ein wirklicher Service für den Kunden. Ja? Denn nehmen sie liebend gerne an. Und du hast die Sicherheit, du weißt genau, es kommt kein Fremder, es kommt niemand anderer und du weißt genau, wann er kommt. Du stehst nicht und denkst dir, wann kommt es. Sondern du weißt, der kommt jetzt in 30 Minuten oder in 15 Minuten. Ja? Das ist auch schon psychologisch anderes, wenn man sich darauf einstellen kann. Ja? Also das sind zum Beispiel Leistungen, die wir total forcieren, wo wir ein eigenes System entwickelt haben, ein Softwaresystem, das wir einsetzen, gemeinsam auch mit einem Start Up. Ja? Und da sind wir eigentlich teilweise in den Märkten sind wir da absoluter Marktführer damit, auch mit diesen Leistungen. Die bieten wir auch anderen an, also auch anderen Versicherungen. Ja? Also die heißt-, Marke heißt bei uns Global Assistance. Ja? Aber das muss nicht nur unsere eigene Gesellschaft betreffen, sondern das bieten wir auch anderen an. Also auch extern mit-. Weil das eben so toll ist, dass viele sagen: „Das wollen wir bitte auch gerne nutzen für unsere Kunden“. Ja? Also das ist so ein Bereich. Assistance-Leistungen kannst du weit ausdehnen, gibt es auch, wenn du sagst: Wenn ich krank bin, wer kümmert sich um meinen Hund oder das Kind muss in den Kindergarten“-, und dann gibt’s keinen Betreuer oder jemanden, der den Hund ausführt. Ja? Und das ist in der Versicherungspolice gedeckt mit der Prämie. Oder ich muss halt aufgrund eines Wasserschadens und es ist nass, ich kann nicht wohnen, die muss 14 Tage trockengelegt werden. Ja? Dann kann ich derweil in ein Hotel ziehen. Wird mir bezahlt von der Versicherung. Ja? Also das sind alles so Zusatzleistungen. Das kann man dann auch ausdehnen. In Zukunft sehe ich zum Beispiel ich schließe eine Lebensversicherung ab und die inkludiert, wenn ich Pflege

brauche, kümmert sich die Versicherung um einen Pflegeplatz in einem Pflegeheim. Das sind alles Sachen. Das wird ein ganz ein großes Thema werden, weil durch das, dass die Leute immer älter werden, wird es einen totalen Mangel an Pflegepersonal und auch Pflegeplätzen geben. Die werden auch teuer sein. Ja? Also solche Zusatzleistungen mit anbieten. Die Versicherung kümmert sich drum, ja? Also das sind alles so Sachen, wo ich sage, ich bin nicht nur bei einem Schaden da, sondern ich-, sozusagen ich biete dir auch einen Nutzen unabhängig von der eigentlichen Risikoabsicherung.

I: Und wo die Nachfrage wahrscheinlich in Zukunft da steigen wird, schon alleine wegen den Pflegeleistungen, nehme ich mal an?

B: Ja, ich glaube sozusagen-, wie gesagt, das haben wir glaube ich noch nicht, diese Dinge, aber das sind so Sachen, wo ich sage, das kann ich mir durchaus vorstellen, dass das kommt.

I: Na gut, dann kommen wir langsam eh zum Ende. Eine abschließende Frage hätte ich noch. Also was sind generell die nächsten Pläne von der Vienna Insurance Group in Osteuropa?

B: Wir sind schon Marktführer. Wir wollen das ausbauen und halten, dieses Ziel. Und wir haben Ziel, bis 2025 wollen wir in den CEE Märkten mindestens unter den Top drei sein. Also das ist ein strategisches Ziel.

I: Jetzt ist nur Top fünf, stimmt das? Weiß ich jetzt gerade nicht auswendig.

B: Nein, jetzt-, jetzt sind wir in-, ich meine, jetzt haben wir-, also wir sind in einigen Ländern Marktführer, in sehr vielen Nummer zwei oder Nummer drei. Und wie gesagt, es gibt gar nicht mehr so viele-, wir haben eine Grafik wo steht, wo wir Marktführer sind, dann unter den Top fünf, unter den Top Ten oder drüber. Ja? Und jetzt ist es neu, wir haben jetzt neu definiert 20 CEE-Märkte und innerhalb dieser 20 CEE-Märkte wollen wir mindestens die Nummer drei sein. Ausgenommen Slowenien. Slowenien ist leider Gottes ein sehr kleiner Markt und da schaffen wir es leider nicht. Ja? Der Markt ist auch ziemlich gesättigt. Wir wollten dort kaufen, sind zwei Mal nicht zum Zuge gekommen, haben andere bessere Angebote gelegt. Also Slowenien hätte uns sehr interessiert, deswegen sind wir dort nur mit einer Niederlassung der Städtischen vertreten. Also ein sehr kleines Geschäft. Ja? Das schaffen wir leider nicht. Das ist nicht realistisch-, da müssen wir alle anderen irgendwie aufkaufen. Wir wissen ganz genau, dass es jetzt keine Tendenzen gibt, weil warum sollten die weg. Das ist für die ein guter, profitabler Markt. Also ja, deswegen haben

wir das ausgenommen. Aber in den anderen Ländern, das ist Kroatien, Serbien, Bosnien, Montenegro, Moldau, Polen, Ungarn.

I: Und da ist es realistisch quasi? Das war dann bis 2025-, nein, wann-, bis wann soll das erreicht werden?

B: Bis 2025. Ja. In Ungarn wäre es sehr realistisch. In Ungarn wären wir dann Marktführer, wenn wir diesen Aegon Deal durchkriegen. Also das-, dann wären wir schon Marktführer dort. Da ist das Ziel dann erreicht.

I: Aber das ergibt dann quasi die Zukunft für sich, wie sich das entwickelt.

B: Wie gesagt, wir haben auch monetäre Ziele. Ein gewisses Prämienvolumen, ich glaube 12,3 Milliarden. Weiß ich jetzt nicht genau. Also monetäre Ziele haben wir natürlich. Ja? Aber dann gibt es halt natürlich diese strategischen Ziele, auch hinsichtlich ESG. Nachhaltigkeit ist natürlich ein sehr, sehr großer Schwerpunkt. Ja? Wo wir Maßnahmen setzen wollen. Und eben insgesamt haben wir sieben Trends analysiert. Ja? Und auf diese Trends, die ich eh jetzt sehr viele davon auch genannt habe mit diesen Plattformen, Ökonomie, et cetera, da wollen wir hier natürlich Maßnahmen und Initiativen ins Leben rufen, sozusagen um dem-, diesen Trends entsprechend auch Leistungen und Angebote gegenüber-.

I: Auch für ganz Osteuropa?

B: Ja, für ganz Osteuropa. Wir haben die Märkte-, also in Osteuropa selbst haben wir geclustert, die 20 Märkte auch geclustert. Da gibt es Top fünf Märkte. Ja? Das ist Österreich, Tschechien, Polen, Slowakei und Ungarn. Ja? Wo wir sehr hohes Wachstumspotential sehen. Ja? Trotzdem-, da sind wir schon sehr stark, aber trotzdem noch-. Und halt unsere Topmärkte sind auch Punkto Ertrag. Ja? Und dann gibt es halt Märkte, wo wir hohes Potential sehen, aber die ökonomischen Voraussetzungen noch nicht so hoch sind. Das heißt Wachstum ja, aber in einem geringeren Ausmaß. Dann gibt es wieder welche, wo die Profitabilität in den Vordergrund gestellt wird. Das heißt, da müssen wir-, da werden mehr Maßnahmen gesetzt, dass man hier noch effizienter und profitabler wird. Ja? Insgesamt gibt es Maßnahmen um die Profitabilität-, und die Kosten zu senken. Ja? Also das ist jetzt ein Riesenprogramm. Also da könnte ich jetzt noch eine Stunde über das Programm reden. Es ist zu viel. (lachen)

I: Na gut, dann wären wir soweit am Ende angelangt. Gibt es noch irgendwas, was Sie noch ergänzen wollen zu dem Ganzen?

B: Ja, nein, außer dass es ein schönes Erfolgsbeispiel ist, wenn man sich das so anschaut. Ja? Kann man nur sagen, gut, dass der Schritt gewagt worden ist. Ja?

I: Ja. Dann wäre ich soweit am Ende. Also ich werde das Interview für meine Masterarbeit eben transkribieren und meinem anderen Text soweit gegenüberstellen und ich bedanke mich wirklich, wirklich sehr für Ihre Hilfe. Ich fand das Gespräch sehr nett mit Ihnen und Sie sind wirklich eine große Unterstützung für meine Masterarbeit. Also Sie haben mir sehr geholfen.

B: Gerne. Bitte. Dann noch gutes Gelingen.

I: Danke sehr.

Interview mit	Dr. Wolfgang Kindl
Datum	14.9.2021
Ort	MS Teams
Einwilligungserklärung	Mündlich gegeben (Transkription)

I: Danke für die Einwilligung zur Aufzeichnung. Gut, dann würde ich Sie noch kurz am Anfang bitten um die Einwilligung noch, dass ich Ihren Namen und das Interview dann in der Arbeit verwenden und transkribieren darf.

B: Ja, ja, ja, ja. Ganz klar.

I: Passt. Danke sehr. So, zum Einstieg möchte ich gerne von Ihnen wissen, ob Sie die Expansion der UNIQA als erfolgreich ansehen und wenn ja, was für Gründe das sind?

B: Naja, also ich würde es als erfolgreich ansehen. Und nicht nur, weil ich gebiased bin. Sondern, weil es uns glaube ich wirklich gelungen ist, seit der Gründung der UNIQA International, die zum damaligen Zeitpunkt aber eigentlich nur ein Bereich im Konzern war, also gar nicht eine eigenständige juristische Person-. Das war 1997. Ich glaube, dass es uns gelungen ist, seit 1997 nicht nur eine internationale Strategie zu formulieren, dann umzusetzen, sondern auch sukzessive weiterzuentwickeln. Und mittlerweile ist der internationale Arm unserer Gruppe nicht nur ein wichtiger sozusagen Revenue Bringer, also Top-Line-bezogen, sondern auch was die Profitabilität be-

trifft. Und insbesondere, was die Innovationskraft betrifft. Also ich glaube, Sie können an gewissen Kennziffern das sehr, sehr gut ablesen. Ich gebe Ihnen da nur ein paar mit. Also wir haben ja mittlerweile 75 Prozent der gesamten Kunden im UNIQA-Konzern sind mittlerweile in Zentral- und Südosteuropa. Also 75 Prozent all unserer Kunden sind dort. Das heißt, wir haben über 50 Millionen Kunden. Und 75 Prozent sind im internationalen Bereich. Wenn Sie da jetzt noch die Kunden von Pensionskassen dazurechnen, die wir ja jetzt auch erworben haben mit dem AXA-Deal, dann können Sie nochmal ein bis zwei Millionen dazuzählen. Also ich glaube 75 Prozent der Kundenbasis sind ein, glaube ich, sehr gutes Zeugnis hinsichtlich einer Expansionsstrategie. Der zweite Punkt ist, wir haben mittlerweile fast 40 Prozent des Prämienvolumens. Oder rund 40 Prozent sage ich mal so Daumen mal Pi. Wir sind, was die Profitabilität im Kerngeschäft betrifft, wenn Sie sich die Ziffern vom Halbjahr ansehen und wenn Sie auf das versicherungstechnische Nettoergebnis gehen, ist publiziert im Internet, sind wir mittlerweile der profitabelste Arm. Sogar im Konzern. Jetzt in einer Momentaufnahme. Also uns ist es wirklich gelungen dieses Buch, das am Anfang noch nicht profitabel war, im Rahmen von UNIQA 2.0. – das war unser Strategieprogramm zwischen 2010 und 2020 – wirklich zu drehen und profitabel zu gestalten. Und jetzt geht es einfach darum im Rahmen von UNIQUA 3.0. sozusagen die nächste Stufe zu erklimmen und die Zukunft zu bauen; die Transformation unserer ganzen Versicherungsbranche aktiv mitzugestalten und hier, auch, wenn Sie wollen, Frontrunner zu sein. Also insgesamt. Sowohl was das Wachstum betrifft als auch was die Profitabilität betrifft, als auch Innovationskraft, glaube ich, kann man da überall einen Haken dahinter machen. Und das war wirklich eine Transformation. Ja, einer traditionell-österreichischen Gruppe mit über 200 Jahren Historie hier am Standort hin zu einem internationalen Unternehmen, das Headquarter jetzt in Wien ist. Ja, würde ich sagen. Also ich glaube es wird wenige Leute geben, auch die, die es zu Beginn kritisch beäugt haben, die nicht zum selben Schluss kämen. Dass das unbedingt ein notwendiger Schritt war und ohne dem man sich heute die Gruppe gar nicht vorstellen könnte.

I: Genau, zu dem kommen wir eh noch ein bisschen später. Was denken Sie, was die Gründe sind, dass man so erfolgreich geworden ist?

B: Die Gründe liegen im Team, das diesen Erfolg möglich gemacht hat. Also ich glaube-, natürlich, das eine sind Rahmenbedingungen, das andere sind Opportunitäten, Chancen, die sich einem bieten. Das andere: Sie müssen die richtigen Leute haben. Und wir haben ein internationales Kernteam, das eigentlich viele, viele Jahre an diesem Projekt arbeitet. Ich war einer von drei Gründern damals 1997 der UNIQA International. Der eine Kollege von mir, der ist noch immer bei uns. Der damals mit mir einer von diesen Dreien war. Wir haben mittlerweile die zweite, dritte Generation

an wirklich engagierten und tollen Mitarbeitern. Und ich würde sagen, der größte Erfolgsfaktor waren die Leute, die hier an diesem Projekt mitgearbeitet haben. Weil es war nicht immer einfach. Das, was sich hier tiefer niederschlägt, ist auch eine kulturelle Transformation in einem Konzern, wie dem unsrigen. Also, wenn Sie mich fragen: Ganz klar die Leute.

I: Ja, also es hängt immer an den Leuten, an den Menschen, die mitarbeiten.

B: Ja, weil ich sage einmal die Rahmenbedingungen-. Wir hatten alle sehr, sehr viele Hoffnungen mit diesem Wirtschaftsrahmen verknüpft. Da muss uns nur bewusst sein, wenn Sie es jetzt seit 2000 nehmen. Begonnen mit Lehman 2008, die europäische Schuldenkrise. Die Jahre danach, politische Krisen, Ukraine. Also da sind Sie auch gefordert Entscheidungen zu treffen, die Ihnen nicht an irgendeiner Uni gelehrt werden. Wenn sich es sozusagen kriegerische Auseinandersetzungen in einem Land abspielen, in denen Sie präsent sind. Wo Sie auch Leute haben, für die Sie Verantwortung haben et cetera. Also da waren schon sehr viele, ich würde auch sagen Headwinds, die wir auch hatten in dieser Phase. Und da braucht es eben ein exzellentes Team, weil nichts ist schwieriger, wie wenn gewisse Erwartungen sich nicht so manifestieren. Und ich spreche jetzt von den Erwartungen an Wachstumstangenten et cetera. Wir hatten nach der europäischen Schuldenkrise eine Zeit, wo die Versicherungsmärkte in Osteuropa sich sogar seitwärts entwickelt haben. Die vorher teilweise in zweistelligen Wachstumsraten performed haben. Also ich sage mal, das ist-, wir haben die Opportunität geschafft. Wir haben gute Leute gehabt. Ich glaube wichtig ist, dass man den Glauben nicht verliert. Dass man Kontinuität zeigt. Dass man reliable und predictable bleibt. Das ist das Wichtigste in jeder Situation. Versicherungen ist ein auf lange Sicht angelegtes Geschäft. Sowohl intern als auch extern in unserer Beziehung zu den Kunden. Und da glaube ich haben wir sehr, sehr gute Schritte gemacht.

I: Gut, passt. Danke. Dann gehen wir noch an den Anfang von der Expansion mal zurück. Also bevor die Expansion ja im großen Ausmaß gestartet hat, haben sich zuerst mal die Austria VVaG und die Collegialität VVaG zu einer AG zusammengeschlossen. Können Sie mir hierzu ein bisschen den Zusammenhang von der Umwandlung von den VVaGs zu einer AG mit der Expansion erläutern?

B: Naja, ich sage mal so-, ich würde jetzt gar nicht so sehr auf diesen Zusammenschluss-. Ich glaube der wichtigste Punkt war damals sozusagen die Gründung der UNIQA-Gruppe, die am 01.01.97 glaube ich von Statten gegangen ist mit der damaligen BARC. Was ja nichts anderes war, wie eine Abkürzung von Bundesländer, Austria, Raiffeisen und Collegialität. Das hat dann gemündet 1999 in die Namensgebung eben UNIQA. Ich glaube schon, dass das eine Art Startschuss

war. Die Austria-Collegialität war traditionell auch in westeuropäischen Märkten präsent. Also sozusagen die Internationalisierung und die Strategie dort wurde schon sehr früh, seines Zeichens vom Herrn Schimetschek vorangetrieben. Natürlich mit einem Fokus auf das Krankenversicherungsgeschäft. Das war hier ganz klar eine Nischenstrategie, die verfolgt wurde. Und die in Ländern wie Italien, aber auch in der Schweiz extrem erfolgreich war. Aber auch in Spanien waren wir in einem Joint Venture mit der Catalana Occidente. Also ein top Teamplayer in Spanien, im Komposit-Versicherungsmarkt. Wo man im Bereich der Krankenversicherung einen Joint Venture gegründet hat. Man hatte auch in Deutschland dort Beteiligungen et cetera. Also es war sehr auf Westeuropa ausgerichtet und hier sehr stark im Bereich Personenversicherungen und im Speziellen Krankenversicherungen. Also das war sozusagen das Erbe, das wir damals übernommen haben, wie wir die UNIQA International gegründet haben. Und das war sicherlich auch in den Anfangsjahren, wo wir dann in Richtung Osteuropa expandiert haben eine Art Backbone, weil das italienische Buch war immer extrem profitabel. Auch die Schweiz war profitabel. Das heißt, da hatten wir sicherlich auch eine gewisse Starthilfe. Wenngleich sich der Konzern dann in seiner Strategie auf Osteuropa festgelegt hat. Und das war auch dann die logische Konsequenz, dass wir peu a peu in Westeuropa divestet haben. Um den Gesamtinternationalisierungsfokus und die Strategie auf Osteuropa zu legen.

I: Aber durch die Gründung der BARC, beziehungsweise halt dann der UNIQA war da schon die Idee eben da, dass man nach Osteuropa geht, oder?

B: Ja, also es war dann die Idee 97 das eben wirklich strukturiert anzugehen. Das hatten auch die Vorläufer-, Gesellschaften wie die Bundesländer und alle hatten sozusagen schon die Nadel auf der Landkarte, würde ich einmal sagen. In der ehemaligen Tschechoslowakei, dann Tschechien, Slowakei. Aber das war nicht im großen Umfang. Das war sozusagen opportunitätsgetrieben. Aber was man natürlich sagen muss, das ist auch ganz klar und sehr ehrlich. Die UNIQA-Gruppe war sicherlich nicht ein First Mover in Richtung Osteuropa. Also wir sind ja sicherlich nicht in einen ersten Schritt mitgezogen mit einiger unserer Mitbewerber, die bei der Liberalisierung der Märkte hier vorangegangen sind. Aber ab 97 gab es dann die klar dezidierte Strategie auch unser Osteuropa Exposure peu a peu aufzubauen.

I: Aber würden Sie sagen, da war auch die Notwendigkeit da, dass man dann eine AG hatte und nicht mehr die VVaGs. Dass man da eben mit den anderen-?

B: (Dieser Part wird auf Wunsch von Dr. Wolfgang Kindl nicht transkribiert, da er „schwer Auskunft geben [kann] über diese gesellschaftsrechtlichen Überlegungen“)

I: Also, da wissen Sie dann auch nicht genau-, weil das wäre jetzt auch eher so eine rechtliche Frage, ob eben die Expansion eben an sich dann Nachteile praktisch für das Gegenseitigkeitsprinzip der VVaGs dann mitbringt.

B: (Dieser Part wird auf Wunsch von Dr. Wolfgang Kindl nicht transkribiert, da er „schwer Auskunft geben [kann] über diese gesellschaftsrechtlichen Überlegungen“)

I: Aber bei den Vermögensverwaltungsvereine, die sie eben gerade angesprochen haben, die sind ja dann Privatstiftungen geworden, oder?

B: (Dieser Part wird auf Wunsch von Dr. Wolfgang Kindl nicht transkribiert, da er „schwer Auskunft geben [kann] über diese gesellschaftsrechtlichen Überlegungen“)

I: Na, gehen wir zurück zu den Märkten an sich. Weil die CEE-Region wird eben von Seiten der UNIQA immer wieder als wirtschaftlicher Wachstumsmarkt beschrieben. Können Sie mir da die genauen Gründe erläutern, welche die Region so ertragreich machen?

B: Naja, ertragreich. Das ist ein Wachstumsmarkt, den wir ertragreich gestalten wollen. Also, dass der nicht per Definition ertragreich war, das zeigen auch die Ziffern bis ins Jahr 2012/2013. Faktum ist, dass Sie heutzutage dort eine Historie in der sozusagen freien Versicherungswirtschaft haben, wo wir von Dekaden sprechen und nicht von Jahrhunderten, wie bei uns. Sie haben da 20, 25 Jahre sozusagen wirklich diese offenen freien Versicherungsmärkte. Sie haben einerseits, wenn Sie es ans GDP-Wachstum koppeln, war das eine Region, die nach dem Fall des Eisernen Vorhangs natürlich ein enormes Aufholpotenzial gehabt hat und diese ganzen Konvergenzen irgendwie, die schon hundertmal besprochen wurden. Die natürlich auch abfärben auf den Versicherungsmarkt. Es war auch früher immer-, und ich glaube, dass ist noch immer zutreffend, auch so eine Formel Daumen mal Pi, dass je unterentwickelter der Versicherungsmarkt ist, umso höher ist das Wachstum, sogar noch im Vergleich zum GDP-Wachstum in den jeweiligen Märkten. Sie sehen es an den KPIs Versicherungsvolumina in Prozent des GDPs. Aber auch Prämie pro Kopf per Anno. Dass diese Region natürlich im Vergleich zu Österreich, wo sie sind bei 2000, 2100, 2200 Euro. Ich weiß es jetzt gar nicht. Da haben Sie sicherlich die neueste Zahl jetzt pro Kopf, pro Jahr. Da sind wir jetzt in den Mature Markets; 400, 450 Euro pro Kopf pro Jahr-, durchschnittliche Prämie pro Kopf pro Jahr-, also da haben Sie die komplette Prämie des Versicherungsmarktes runtergebrochen auf die Einwohnerzahl. Und wenn ich von Mature Market spreche, da spreche ich eigentlich von den Kernmärkten, wie wir sie definiert haben und wie es auch die VIG jetzt in ihrer neuesten Strategie definiert. Also sicherlich Polen, Tschechien, Slowakei, Ungarn. Und selbst

wenn Sie diese Relation hernehmen, sind die immer noch zwischen 20 und 25 Prozent vom Niveau von Österreich aktuell. Und wenn Sie jetzt noch alle anderen elf Märkte nehmen, wir sind, außer den vier genannten Mature Markets, dann sind wir bei einer Prämie pro Kopf pro Jahr-, da sind wir in einem Bereich von 120 bis 140, 150 im Schnitt,-

I: Also immer noch genug Bedarf.

B: Und da sehen Sie den enormen Aufholbedarf. Also da haben Sie einen Faktor zehn. Das ist-, was heißt zehn? Das sind wir bei weit mehr noch. Also das ist-, da ist ein enormer Aufholbedarf gegeben. Jetzt ist immer oft die Frage, wie lange wird es dauern, bis diese Länder aufholen. Da kann ich Ihnen nur sagen: Als ich diesen Job begonnen habe, waren diese Märkte, die wir heute als Mature Markets in Osteuropa bezeichnen, damals auf einem Prämien-pro-Kopf-Niveau wie heute die sozusagen Non-Mature-Markets in CEE und SE. Also sprich Tschechoslowakei, Polen, Ungarn waren heute-, sind heute auf einem Niveau, da haben sie sich hin entwickelt. Und zwar von einem Niveau, wo die elf anderen Märkte heute sind. Und die waren vor 15, 20 Jahren dort. Also das ist eine Entwicklung, die ich selbst mitgemacht habe und wo ich Zeuge bin. Also ich glaube sehr stark an diese Konvergenz und das ist ein ganz natürlicher Vorgang, der-, es wird in diese Richtung gehen. Also alleine aus diesen Hebeln sehen Sie, was für enormes Potenzial ist. Und wenn ich Ihnen jetzt sage, dass wir 75 Prozent unserer Kunden in diesen Märkten haben, dann heißt das, wir haben 75 Prozent unserer Kunden in Märkten, die nach wie vor Wachstumsmärkte sind. Weil rein aus Konvergenzüberlegungen sich die einem österreichischen Niveau mehr oder weniger annähern werden. Das ist unbestritten. Wir können jetzt diskutieren, wie stark sie sich annähern. Aber dass sie sich annähern, das ist ein Faktum. Also das ist das Thema. Und ich glaube, dass diese Märkte nicht nur aus einer Wachstumstangente, und mittlerweile auch-, wir haben das Ganze auch profitabel gestaltet auch im Hinblick auf Innovation eine Vorreiterrolle einnehmen können. Weil es ist auch Faktum, dass Märkte, die eben Pre-Mature sind, sehr oft, wenn es zu Entwicklungen in einer Branche kommt, dann gewisse Entwicklungsschritte überspringen. Und da haben Sie auch den zusätzlichen Vorteil, dass diese Märkte dann sehr oft keine Legacy mit-schleppen, weil man eben gewisse Stadien überspringt. Gewisse Stakeholder-Strukturen – ich spreche bewusst nicht von Shareholder, sondern von Stakeholder-Strukturen – nicht vorfindet. Und einfach auch leichter auf neue Tendenzen und auf Innovationen reagieren kann. Also ich sehe da ein enormes Potenzial. Und nochmal: Ein Konzern wie die UNIQA, wenn wir hier einen Heimmarkt haben von nun mehr neun Millionen Einwohnern und wir sprechen da aber von einem Markt von 150 Millionen, exklusive Russland – mit Russland sind wir bei über 300 Millionen plus – dann ist es logisch, dass das für unseren Konzern eigentlich eminent wichtig ist.

I: Also das Potenzial ist weiterhin da und wird quasi auch in Zukunft weiter da sein.

B: Naja also wenn wir das sehen, dass die entwickelten Märkte noch immer auf einem Niveau von einem Viertel oder einem Fünftel von Österreich sind und die anderen sind mit einem Faktor, ja ich sage mal 15 bis 20, je nachdem in welchem Land Sie sich befinden, dann glaube ich, ist enormes Aufholpotenzial gegeben. Und die Kunden haben wir aber schon. Also das muss man ja auch sagen. Das ist ein (unverständlich) einem bestehenden Kundenbestand. Und da könnten Sie jetzt Milchmädchenrechnungen anstellen. Wenn die elf Pre-Mature Markets auf das Mature-Market-Niveau im internationalen Bereich kommen, sprich, von den 150 auf die 400, dann ist das glaube ich schon eine recht imposante Ziffer, was Sie da alleine aus einer ganz simplen Multiplikation mit den bestehenden Kunden in diesen Regionen ergibt. Also das läuft schon in die richtige Richtung.

I: Ja die AXA, die hat ja erst vor Kurzem sich eben aus Osteuropa zurückgezogen. Und woran denken Sie, liegt das dann, dass die AXA den Osteuropamarkt als nicht mehr so profitabel ansieht?

B: AXA ist ein Weltmarkt-Player. AXA hat ein Prämienvolumen, das liegt global – das checken Sie aber bitte quer – ich sage mal so über hundert Millionen Euro. Sprich-, ah über eine Milliarde Euro, Entschuldigung. Über hundert Milliarden Euro. Hundert Milliarden Euro! Und 800 Tausend, nein 800 Millionen-, jetzt bin ich komplett durcheinander-, 800 Millionen von über hundert Milliarden, das ist weniger als ein Prozent. Also wenn Sie das nehmen, dass die sich von Märkten getrennt haben, die weniger als ein Prozent ausmachen vom Gesamten. Ich weiß nicht schauen Sie nach, ich glaube, die haben 104 Milliarden Prämie, glaube ich, weltweit.

I: Also einfach, weil der Fokus komplett anders ist, weil sie weltweit sind.

B: Genau. Die haben einen globalen Fokus. Die fokussieren beispielsweise auf Wachstumsmärkte in Südostasien.

I: Asien sehen sie jetzt als Wachstumsmarkt.

B: Ganz andere Richtung. Und das war auch sozusagen der Zugang zu der ganzen Thematik-, warum wir auch diese AXA-Thematik schon länger verfolgt haben. Weil wir ja auch gesehen haben, dass im Rahmen der globalen AXA-Strategie diese Märkte in einen speziellen Basket zugeordnet wurden, wo logisch war, dass das nicht der prioritäre Wachstumsmarkt ist. Jetzt aus deren Sicht. Was aber komplett ein anderer Zugang ist, wie bei uns. Also wir haben nicht nur die geografische Nähe zu diesen Märkten. Wir haben eine historische Verbundenheit zu diesen Märkten.

Und wie gesagt, wir agieren nicht in einem globalen Kontext, sondern wir sind ein regionaler, europäischer Player.

I: Und da bietet es sich viel mehr an quasi.

B: Da bietet sich das an. Und das war einfach sozusagen wir verbinden jetzt das Beste aus beiden Welten. Weil wir haben extrem viele Managementkapazitäten auf AXA-Seite auch halten können bei uns. Und ja in Märkten wie in Polen beispielsweise sind zwei Drittel unseres Top-Managements aus der AXA. Auch jetzt nach der Fusion. Was aber auch das Kräfteverhältnis widerspiegelt. In Polen waren wir komplett Subscale mit Rang elf. AXA mit Rang fünf, Rang sechs. Also das heißt, was wir jetzt verbinden, ist wirklich einerseits auch nicht nur 800 Millionen Plus, die wir da erworben haben und eine gewisse Profitabilität, sondern wir verbinden jetzt auch das Knowhow eines Global Players mit dem sehr spezialisierten Knowhow eines regionalen tätigen Players. Und das funktioniert derzeit extrem gut. Also die ganze Strategic Rationale, die wir hinter diesem Deal hatten, hat sich eins zu eins bewahrheitet. Wir haben den Deal innerhalb von acht Monaten geclosed. Also zwischen Signing des Deals und Closing, wo wir alle behördlichen Genehmigungen hatten aus Tschechien, der Slowakei, aus Polen, aber auch von der europäischen Union. Wir haben innerhalb von vier, fünf Monaten auch im Closing in Polen, den Legal Merger zwischen UNIQA und AXA vollzogen. Uns ist dasselbe jetzt in Tschechien und der Slowakei gelungen bei Ende August. Das heißt, wir haben eigentlich innerhalb von eineinhalb Jahren den kompletten Legal Merger vollzogen mit all den Genehmigungen, die da notwendig sind. Das funktioniert nur, wenn Sie ein sehr gutes Team haben. Und auch ein gutes Team, nämlich ein neues UNIQA Team in den Ländern, das aus AXA-Leuten und ehemaligen UNIQA-Leuten besteht. Also das funktioniert sehr, sehr gut. Also ich glaube, dass sich AXA dort zurückgezogen hat, steht nicht im Widerspruch. Wenn das der Hintergrund Ihrer Frage ist.

I: Genau, also es geht quasi einfach um den Fokus.

B: Sondern dass Sie-, Die Fantasien für Osteuropa-, das ist bei denen einfach ein Thema; für die sind 800 Millionen in diesen drei Märkten Subscale aus einer globalen Sicht. Und für uns war das natürlich sicherlich ein Beschleuniger unserer kompletten Strategie. Das war nicht nur der größte Deal in der Geschichte der UNIQA, es war der größte Deal in der Geschichte der österreichischen Versicherungswirtschaft.

I: Ja, also ist quasi nur zugutegekommen. Gut. Na dann kommen wir zur nächsten Frage. Einige der osteuropäischen Länder gelten ja als politisch instabil. Hat das irgendwelche Auswirkungen

auf die Expansionsstrategien? Also ist es ein Hindernis bei Markteintritt zum Beispiel?

B: Schauen Sie ein Hindernis bei Markteintritt-. Die Markteintritte haben wir vollzogen bis zum Jahr 2008. Also all die Märkte, in denen wir jetzt präsent sind, in den 15 Märkten in Zentral- und Südosteuropa, diese Entscheidung ist gefallen bis zum Jahr 2008. Wobei-, das ist auch eine wichtige Information für Sie und das unterstreicht ja nur, was ich zuvor gesagt habe-, dass wir nicht First Mover waren. 10 dieser 15 Märkte, also zwei Drittel davon, haben wir in einem Zeitraum von knapp drei Jahren erschlossen, nämlich zwischen 2005 und 2008. Also da sehen Sie schon, dass dieser wirkliche Push bei uns im Konzern sehr stark in den Jahren 2005 bis 2008 erfolgt ist, wo wir zusätzlich zu den Märkten Tschechien, Slowakei, Polen, Ungarn und Kroatien noch zehn weitere Märkte hinzugefügt haben. Und um Ihre Frage zu beantworten: Das Setup hatten wir seit 2008. Natürlich gibt es Märkte, die mehr oder weniger politische Stabilität, mehr Vorhersehbarkeit, bieten als andere. Aber ich sage mal, wir fokussieren uns auf unser Kerngeschäft. Wir sehen uns auch hier als jemand, der mittel- und langfristig investiert. Natürlich stehen bei uns auch immer wieder strategische Checks an der Tagesordnung. Was auch dazu führt, dass wir vor vier Jahren bereits, die VIG hat jetzt auch nachgezogen, definiert haben, dass gewisse Märkte Kernmärkte für uns sind. Nämlich die, die ich zuvor genannt habe: Tschechien, Slowakei, Polen, Ungarn. Dass andere Märkte Spezialmärkte sind oder Märkte, wo wir auch künftig unter Umständen fokussierter noch vorgehen. Aber insgesamt glaube ich, dass wir hier aus politischen Themen weitestgehend immer raushalten. Auch ich mit Stellungnahmen. Das bitte ich Sie zu verzeihen. Ich gebe sicherlich keine Stellungnahmen zu politischen Themen in dem ein oder anderen Land. (I: Das ist eh gar nicht notwendig.) Wir konzentrieren uns auf unser Geschäft und unsere Kunden. Wir sind Compliant-, wir haben eine Corporate Governance, auf die wir wirklich strikt schauen. Das ist auch etwas, was natürlich dazu führt, dass in einigen dieser Märkte im Wettbewerb andere Zugänge finden. Was es dann nicht immer einfach macht-, aber auch hier wieder steht die Mittel- und Langfristigkeit im Vordergrund.

I: Okay, also man will auf jeden Fall bleiben und das ist die Hauptsache. Also es ergeben sich dann auch keine Nachteile wegen politisch instabilen Ländern, wegen der Corporate Governance zum Beispiel?

B: Ja schauen Sie, es ergeben sich schon manches Mal Nachteile, weil sich die Märkte per se dann auch nicht so entwickeln, wenn es zu Instabilitäten kommt. Aber ich kann Ihnen zum Beispiel nur sagen beispielsweise die Ukraine, wo sich mit Ausnahme von der UNIQA und der VIG eigentlich alle Internationalen zurückgezogen haben, die Großen. Wir haben dort begonnen auf Markt drang

'11, '12, '13, wie wir eingestiegen sind, wir haben dann während Lehman und der europäischen Schuldenkrise uns vorgearbeitet in die Top Fünf. Und wir sind eigentlich seit den Vorkommnissen am Maidan et cetera-, auch mit unserem Commitment zum Land, haben wir es geschafft auch auf Platz Eins zu kommen in diesem Markt. Der noch immer für uns sehr viele Möglichkeiten in der Zukunft bietet. Ist der jetzt schon dort, wo wir alle geglaubt haben vor 14, 15 Jahren, das er ist? Nein! Ich glaube aber, dass die Leute sehr wohl sehen, wenn ein Investor da ist, der es ernst meint und der nicht nur hier opportunistisch sozusagen hier seine Jetons verteilt. Dass das auch sich mittel- und langfristig sich niederschlägt in einer Loyalität, sowohl von Kunden als auch von den eigenen Mitarbeitern. Und ich sage immer, die Ukraine ist ein gutes Beispiel, wo wir auch in Krisensituationen das eigentlich als Anlassfall genommen haben, noch enger zusammenzurücken und unseren Weg konsequent fortzugehen. Ohne uns jetzt irgendwie politisch zu exponieren.

I: Okay, also immer schauen, was ist die langfristige Strategie. Quasi gekommen, um zu bleiben, egal ob-.

B: Schauen Sie, und wenn es Adaptionen erfordert, dass wir halt einen gewissen Fokus auf die ein oder andere Sparte legen, ist es auch klar. Also wir haben natürlich wie die Märkte stagniert haben, wie der Motoranteil in den Märkten eigentlich wieder gestiegen ist, obwohl der Motoranteil sinken sollte-, weil ein hoher Motoranteil ist auch immer ein Indikator für einen Pre-Mature Versicherungsmarkt, weil sich erst peu a peu dann Sachversicherungssparten dazugesellen, andere außer Motor-, und dann auch Lebensversicherungen, dann zu guter Letzt auch Krankenversicherungen. Wir haben gesehen, dass die Märkte sehr stark Motor-lastig geblieben sind in dieser kritischen Zeit der europäischen Schuldenkrise, wo die Märkte seitwärts gegangen sind. Auch da haben wir uns nicht beteiligt an irgendwelchen Preiswettbewerben. Wir ziehen uns dann auch aus gewissen Sparten wettbewerbspolitisch insofern zurück, dass wir weniger aggressiv auftreten. Dass wir da bewusst auch manches Mal dann sozusagen Rückgänge in der Top Line, im Umsatz, in Kauf nehmen, um die Profitabilität abzusichern. In 2.0. war das so. Wir setzen auf ein profitables Wachstum. Wir schauen dann, dass wir auf bestimmte Geschäftsfelder fokussieren. Es gibt halt Märkte, wo wir den Motoranteil signifikant reduziert haben, in Bulgarien. Rumänien ist so ein Beispiel. Anders als der Mitbewerb. Aber da sind wir konsequent unseren Weg gegangen. Und da wollten wir uns auch weitestgehend immunisieren von Vorkommnissen, die auf einer gesellschafts- und politischen Ebene im Land sich abspielen.

I: Weil sie es gerade ansprechen. Das wäre genau meine nächste Frage nämlich gewesen. Bulgarien und Rumänien. Weil da ist ja die UNIQA eben auch vertreten. Und die zwei Länder gelten ja

wirklich als zwei der korruptesten Mitgliedsstaaten. Gibt es da aufgrund dieser Tatsache irgendwelche Schwierigkeiten? Oder wie geht man mit sowas um?

B: Also zu dem politischen Statement von Ihnen äußere ich mich nicht. Meine Geschäftsfeldstrategie in diesen Ländern ist entsprechend den lokalen Verhältnissen angepasst. In dem wir beispielsweise uns aus dem Kfz-Haftpflichtgeschäft komplett zurückgenommen haben in diesen Ländern. Weil das einfach aus ökonomischer, aus wirtschaftlicher Sicht nicht entsprechend für uns die Ergebnisse bringt. Und wenn Sie hier eine eher vorsichtige Strategie fahren, sind Sie auch nicht so exposed. Weil das ist die Sparte, die sozusagen obligatorisch ist, wo Sie auch sehr stark Interventionen seitens des Regulators haben et cetera. Also das ist eben so ein Beispiel, wo wir versuchen uns zurückzunehmen. In Rumänien haben wir einen Marktanteil in der Kfz-Haftpflichtversicherung mittlerweile von 0,6 Prozent. Und wir sind stolz darauf. Weil wir uns da entsprechend zurückgenommen haben. Wir haben dort genug Lehrgeld gezahlt. Genauso wie alle anderen. Ich kann das jetzt offen eingestehen, dass das sehr viel Lehrgeld war. Die anderen, die dort noch immer mit in diesem Spiel sind, werden Ihnen das anders formulieren. Aber ja das ist so. Wie gesagt, wir halten uns aus politischen Diskussionen raus. Wir versuchen uns dahingehend weitestgehend zu immunisieren, dass diese Bereiche, die in unserem Geschäft exponiert sind, auch für politische Interventionen et cetera und Regulative, dass wir uns da weitestgehend zurücknehmen. Und Haftpflicht ist so ein Beispiel.

I: Okay, also Sie sehen da definitiv Zukunft in den Ländern. Und man will auf jeden Fall dortbleiben?

B: Ja, man muss seine Strategie auch adaptieren. Also jetzt nicht falsch verstehen, was ich zuerst gesagt habe. Ich meine mittel- und langfristig, das heißt nicht Augen zu und durch. Das heißt einen langfristigen strategischen Fokus haben, aber sehr wohl permanent diese Strategie auf den Prüfstand stellen. Und sozusagen die Strategie ist ja ein übergeordnetes Ziel, wie ich dann operativ taktisch agiere sozusagen im Tagesgeschäft oder in den Jahresschritten dorthin zu meinem ultimativen Ziel, das ist natürlich immer wieder auf dem Prüfstand.

I: Gut, das war schon sehr ausführlich beantwortet. Gehen wir wieder bisschen einen Schritt zurück. Bei den ersten Schritten im Osteuropamarkt, gab es da Probleme bei den ersten Markteintritten? Gab es irgendwelche Herausforderungen?

B: Schauen Sie, natürlich ist es eine Herausforderung, wenn Sie sozusagen für eine Firma zum ersten Mal neues Territorium betreten. Das ist im wahrsten Sinne des Wortes so. Was uns hier

natürlich extrem geholfen hat, ist unsere strategische Partnerschaft mit der Raiffeisenbank International. Also die RBI und seines Zeichens auch der Herr Stepic, die waren ja Vorreiter in Osteuropa. Also die waren ja wirklich ein First Mover. Und die haben sich in Osteuropa schon ihre Lorbeeren verdient gehabt, als wir uns erst damit begonnen haben zu beschäftigen. Und das war natürlich für uns schon immer auch ein sehr guter Einstieg, möchte ich sagen, dass wir hier auch Partner hatten, die bei uns in der Shareholder Structure sind, die vor Ort sich auskennen. Die ein gewisses lokales Knowhow haben. Knowhow betreffend der Spezifika. Ansonsten ja, wir haben ja in den meisten Ländern dann Akquisitionen getätigt. Natürlich hilft Ihnen dann auch die Akquisition, weil Sie durch die Akquisition sozusagen den Markteintritt vollziehen und natürlich dann auch nicht nur, wie sage ich immer, einen Balance Sheet oder eine Klientel kaufen, sondern Sie erwerben hier auch sozusagen das Humankapital, das dahintersteht. Und auch da haben wir immer versucht, mit einem sehr partnerschaftlichen Approach mal zu lernen. Weil ich der festen Auffassung bin-, sozusagen zu glauben von einem Headquarter aus, die Versicherungswelt in Osteuropa zu bestimmen und denen zu erklären, wie es läuft-, da bin ich sehr vorsichtig. Ich glaube wir sind alle gut beraten trotz 200 Jahre Historie einmal gut zuzuhören. Und ich sage, das hat sich eigentlich bestärkt meine Meinung. Und da geht es nicht nur um Landesspezifika, die man lernen muss, sondern, ich glaube, dass wir in Osteuropa mittlerweile auch sehr viele gute junge Fachkräfte haben, die sehr viel Branchen-Knowhow mittlerweile haben und auch auf diese zwei Jahrzehnte Historie, wie sich diese Märkte entwickelt haben, extrem viel einbringen können für eine Gruppe, wie für uns. Also das zum Markteintritt. Ich glaube man soll sehr demütig sein. Wir haben immer versucht in einem sehr konsensualen und partnerschaftlichen Approach die Schritte zu setzen. Wir haben auch die meisten Akquisitionen stakert getätigt. Das heißt, wir sind nicht immer als Hundert-Prozent-Eigentümer irgendwo eingestiegen. Manches Mal sogar mit Minderheitsbeteiligungen, aber schon in einem klar vorgefertigten Earn-Out-Szenario.

I: Also vorsichtige Schritte quasi.

B: Genau. Weil sonst wäre das auch nicht möglich gewesen, glaube ich. Auch um auf unserer Shareholder Struktur zu kommen, weil ich glaube das ist auch der Vorteil, dass solche Vereine sehr viel Stabilität, sehr viel Tradition und auch sehr viel Umsicht mit sich bringen. Und natürlich vorerst, glaube ich, für die auch leichter diese Schritte zu setzen und dem zuzustimmen, indem wir Stakert-Approach hier angewandt haben. Wo wir dann natürlich in einer vordefinierten Roadmap peu a peu dann in die Mehrheit kommt, aber auch die Chance hat zu lernen und hier sozusagen mit lokalen Partnern das einmal zu entwickeln. Also ich glaube da sind wir gut gefahren. Und das Team, dass das damals betrieben hat-, wir waren da ein ganz kleines Team von 20, 25 Leuten, die

diese Expansion gefahren haben. Also da ist nicht ein Riesenkonzern Armada dahintergestanden, sondern da war wirklich ein fokussiertes M&A Team, dass da in drei Jahren das bewerkstelligt hat und zehn neue Markteintritte vollzogen hat. Und warum sage ich das mit dem kleinen Team? Weil das bedingt, dass Sie sich lokale Partnerschaften und Allianzen suchen, um hier eben zu revisieren. Aber natürlich ganz klar, ob 2010, 2011, wie wir die ganzen Earn-Outs vollzogen haben, ging es schon daran sozusagen das Ganze zu harmonisieren. Wie Sie wissen, haben wir auch immer die Strategie verfolgt, im Gegensatz zur VIG einer hohen One-Brand-Strategy. Das war sicherlich auch eine-, ich würde sagen aus heutiger Sicht sehr, sehr wichtige strategische Entscheidung. Die kurzfristig, zum damaligen Zeitpunkt sicherlich eine zusätzliche Herausforderung war. Weil lokale Marken aufzugeben, die Sie kaufen-.

I: Weil dann die Markenbekanntheit quasi einfach noch nicht da ist.

B: Ja, genau. Und wir haben auch-, auch in einer Ukraine. Ich kann mich erinnern. Wir sind damals in die Top Fünf gekommen. Und wie ich das damals im Aufsichtsrat hier auf Holding Ebene damals dem UNIQA internationalen Aufsichtsrat, also nicht dem Gruppenaufsichtsrat, sondern dem internen Aufsichtsrat präsentiert habe, wurde ich gechallenged: „Das läuft so. ihr wachst dreißig Prozent in diesem einen Jahr. Wieso wollt ihr jetzt das Brand wechseln?“ Ich habe gesagt: „Okay“. Aus damaliger Sicht, aus tagesaktueller Sicht ist das eigentlich ein Schuss ins Knie. Mittel- und langfristig, da sind wir wieder beim strategischen Zugang, glaube ich, dass es ohne einer One-Brand-Strategy nicht laufen wird. Da werden Ihnen natürlich die Kollegen, die Sie interviewen, im Turm hier, einige Meter entfernt, eine ganz andere Geschichte erzählen. (I: Lachen) Aber ich sage Folgendes: Kurzfristig war das eine massive Herausforderung. Mittel- und langfristig ist es Grundvoraussetzung, um eine gruppenweite Identität zu schaffen. Jetzt können Sie sagen: „Okay mein Zugang ist ein anderer. Jeder ist sein eigener Entrepreneur. Ich brauche diese gruppenweite Identität nicht.“ Ist auch ein strategischer Zugang. Ich oder wir haben einen anderen. Ich glaube auch, dass sich das Humankapital, von dem ich sehr viel gesprochen habe, dass Sie das nur leveragen können über eine One-Brand-Strategy. Weil ich stelle mir das enorm schwer vor, Leute sozusagen in Kompetenzcentern und in Best Practice Communities zusammenzufassen. Was wir machen, wenn die nicht unter einem Brand agieren, das ist schon jetzt sehr schwierig sozusagen diese lokalen Particularities und Egoismen zu bridgen und die Leute in so ein Team zu bringen. Ich glaube auch, dass wenn sich unsere Industrie verändert und wir brauchen nur auf die Banken schauen, die sind uns – Und das sage ich auch sehr uneitel. Das werden Sie auch von wenigen Versicherungsmanagern hören. – immer fünf bis zehn Jahre voraus. Und wenn Sie sich die Entwicklungen ansehen, dann wird es in Richtung digital-online gehen. Ich sage nicht in einer reinen

Ausprägung. Aber Omnikanal das wird unsere Realität werden. Und wenn ich da denke digital-online et cetera-, da kann mir niemand erzählen, dass es kein Vorteil ist, wenn ich mit einem Brand über eine Region von 150 Mitgliedern oder 150 Millionen Leuten aktiv bin. (I: Ja, ist nachvollziehbar.) Also da tu ich mich schwer. Ich stelle mir schwer vor, wenn ich jetzt in jedem Land eine eigene Präsenz-Online-Strategie-, das ist alles-, Sie haben viel Over-Effekte-, über Grenzen hinweg. Speziell wenn Sie den fragmentierten Raum Südosteuropa hernehmen. Das ist ganz eine fragmentierte Region mit Kleinststaaten. Aber auch hier. Wir tun das immer aus einer europäischen Brille beurteilen. Wenn Sie da mal eine globale Brille aufsetzen, sind Sie bei einem AXA Assessment. Also ja, es ist so. Da müssen wir sehr humble bleiben und uns nicht wichtiger nehmen, als wir sind. Ich glaube, dass diese Einmarkenstrategie auch noch ein wichtiger Faktor werden wird, wenn sich unsere Industrie verändert. Und ich gehe schwer davon aus, dass der Anteil digital und online in fünf Jahren auf 20 bis 25 Prozent gehen wird, im internationalen Bereich bei uns. Wir sind jetzt schon bei neun Prozent auf der AXA Akquisition. Also nur, dass Sie sehen, auch das hat uns wieder einen Schritt auf ein nächstes Level gehoben durch die AXA Akquisition.

I: Also quasi kurzfristig ist sowas schwieriger zum Umsetzen, aber langfristig definitiv dann besser.

B: Ja, glaube ich. Weil jetzt nehmen Sie nur-. Ich habe eine Kommunikationsplattform implementiert im Zuge von 3.0. Wie gesagt, 2.0. wäre die Überschrift in der UNIQA-Welt. Nicht bei einer Städtischen. Die waren immer schon profitabel. Weil sie First Mover waren. Aber bei uns war das Restrukturierung, Harmonisierung, Profitabilisierung. Das war 2.0. Wir hatten bei all unseren Akquisitionen keine einzige Plattform-Akquisition. Die AXA ist die erste Plattform-Akquisition, wenn Sie so wollen. Okay, wir hatten eine kleine Plattform-Akquisition mit der Sigal in Albanien, Kosovo und jetzt Nordmazedonien. Aber jetzt nehmen Sie von dem, was wirklich Impact hat, hatten wir keine Plattform-Akquisition. Das heißt, wir haben von unterschiedlichen Shareholdern gekauft oder wir haben selbst gegründet. Das heißt, das war ein Potpourri an Länder-Setups. Von der Strategic Rationale, wie die Firmen ausgerichtet waren, von der Produktlandschaft, von der Prozesslandschaft, et cetera, et cetera. Und das haben wir seit 2010 harmonisiert in 2.0. Jetzt geht es darum auf diesem sozusagen Grundgerüst die Zukunft zu entwickeln. Und das können Sie nur, wenn Sie ein solides Fundament haben. Wenn Sie da 15 verschiedene Marken haben, täte ich mich schwertun. Weil wie gesagt, jetzt habe ich eine Kommunikationsplattform hochgezogen. Wo ich zum ersten Mal 15 Länder in ihrer Landessprache über unser Strategiekonzept sozusagen tagesaktuell informieren kann. Ich habe Job Postings dort. Also bei mir zum Beispiel, in meinem Verantwortungsbereich hier in der Holding ist jedes neue Job Posting ist mittlerweile international. Ich

habe sogar Bereiche bei mir, die sagen, wenn ich hier eine Stelle vakant wird, dann wird die international besetzt. Das hat uns auch COVID gelehrt. Es muss nicht mehr jeder immer im selben Büro sitzen, um ein schlagkräftiges Team auf die Straße zu bringen. Wir haben die AXA integriert. Und ich habe es Ihnen gesagt. Ich habe polnische Kollegen letzte Woche zum ersten Mal in natura gesehen. Weil wir haben den Deal gemacht im Februar und im März war der Lockdown. Und jetzt kamen die nach eineinhalb Jahren zum ersten Mal in der vollen Stärke nach Wien. Und wir haben bewiesen, wir haben, obwohl wir uns erst jetzt physisch kennen, wir haben uns nie gesehen vorher außer über Video, haben wir die größte Transformation in der UNIQA-Geschichte und der österreichischen Versicherungswirtschaft zustande gebracht. Und das ist für mich auch ein Learning für den Going Concern. Das heißt, wie will ich die besten Köpfe zusammenkriegen, wenn die alle für eine gefühlt andere Firma arbeiten.

I: Ja, verstehe. Das ist jetzt eh die perfekte Überleitung eigentlich zu meiner nächsten Frage, wegen Corona natürlich. Eigentlich eh klar, dass das kommt im Interview. Wie würden Sie sagen, hat sich die UNIQA generell während der Corona-Zeit so geschlagen?

B: Ich glaube insgesamt extrem gut. Ich will aber nur für den Standort International sprechen. Also ich glaube als Gruppe extrem gut. Aber eben international auch extrem gut. Ich glaube, dass das wirklich ein Meisterstück war, die komplette AXA-Integration während COVID sozusagen zu vollbringen. Sie müssen sich vorstellen, wir haben Anfang Februar den Vertrag unterschrieben und am 13. März ist Österreich in den Lockdown gegangen. Und eine Woche später oder zwei Wochen später alle anderen Länder in Zentral- und Osteuropa. Das heißt, wir haben trotz COVID all das überwunden. Wir haben-, ich habe die komplette internationale Struktur im Rahmen von 3.0. auf neue Füße gestellt. Ich habe, während COVID, 41 Prozent unserer Top Executive Positionen neu besetzt, entweder rotiert oder von außen neu besetzt oder auch von intern neu besetzt. 41 Prozent von rund 70. Ich spreche vom Board und Board minus 05, also Executive Funktionen. Wir haben unsere komplette Governance umgestellt in diesen Zeiten. Und das ist uns alles trotz COVID und mit COVID gelungen. Und ich glaube COVID haben wir, ich würde sagen, von einer anfänglich als liability eingestuften Herausforderung zu einem Acid gedreht. Und ich sehe auch die Gefahren, die sich ergeben. Ich spreche jetzt eher aus einer Transformationsicht. Weil ich glaube, dass der persönliche Kontakt sehr wichtig ist in Transformationsphasen. Weil eine Kulturtransformation auch eine gewisse Präsenz bedingt. Ich glaube aber, vom rein technischen, prozessualen, dass wir einen Riesenschritt gemacht haben, weil wir viele Paradigmen, die wir vorher hatten, oder wo wir geglaubt haben, das ist nicht möglich, notgedrungen möglich machen mussten.

Ich meine, der gesamte Konzern und die Leute innerhalb von zwei Wochen ins Homeoffice geschickt und entsprechend gestuft. Und das ist in zwei Wochen passiert. Auch in Österreich. Wenn wir das vorher im Holding Board diskutiert hätten: „So in zwei Wochen hat jeder einen Heimarbeitsplatz.“ Da hätten Ihnen alle gesagt: „Unmöglich.“ So, dann haben wir geschafft. Also ich sehe COVID aus der Brille sehr positiv, wenngleich ich jetzt nicht fundamentalistisch in den Chor der Home-Office-Gläubiger eintrete. (I: Lachen) Ich glaube, es braucht den richtigen Mix. Ich glaube, dass das vorhersehbar sein muss. Homeoffice oder die Anzahl der Leute im Homeoffice sollte nicht mit dem Wochentag und mit dem Wetterbericht korrelieren, wie ich manchmal sage. (I: Lachen) Also ich glaube, das sollte eine gewisse Vorhersehbarkeit haben, wann jemand im Homeoffice ist. Aber ich glaube, wir haben da sehr viel gelernt. Und wir haben gelernt grenzüberschreitend sehr, sehr effizient zusammenzuarbeiten. Und das war für uns wirklich ein Booster für all das, was ich Ihnen vorher gesagt habe. Den Anspruch, die besten Köpfe in den Ländern zu vernetzen und sozusagen fachgerecht auf Use Cases in unsere Transformationsjourney zu bringen. Also da geht es nicht darum abgehobene Holding-Konzepte mit der Power Point rauszuschießen, sondern die besten Leute in ganz konkreten Key Strategic Initiatives, die das Tagesgeschäft, die die künftige strategische Ausrichtung betreffen, zusammenzubringen und hier Knowhow zu leveragen. Versicherungstechnisch, ja, haben wir am Anfang sogar profitiert. In Osteuropa alle. Weil wenn die Autos nicht herumfahren, haben Sie niedrigere Frequenzen. Was wir aber sehen, ist, dass die Frequenzen mittlerweile natürlich wieder gestiegen sind und sich wieder Pre-COVID-Niveaus annähern. Was wir gleichzeitig gesehen haben ist, dass während der Pandemie der Durchschnittsschaden stetig angestiegen ist. Also insbesondere im Motorgeschäft. Und wir eigentlich im Non-Live-Bereich eine Kompensation hatten zwischen geringerer Frequenz, aber höherer Durchschnittsschaden. Und ich glaube, das wird schon eine Herausforderung für unserer Branche sein. Weil ich nicht glaube, dass der Durchschnittsschaden so schnell wieder runterkommt. Dass wir-, wenn wir dann auch jetzt wieder die Frequenz da oben haben, dass wir sehr wohl auf unserer Profitabilität achten müssen. Und so gesehen kann ich für uns in Anspruch nehmen, dass die exzellenten Zahlen und-. Ich weiß ja nicht. Sie können ja reingehen in Investor Relations bei uns. UNIQA International hat eine Corporate Ration im ersten Halbjahr von 90,7 Netto. Also da sehen Sie auch, dass der Profit in einer Gruppe mittlerweile sehr stark Osteuropa-geprägt ist. Wir sind nicht nur jetzt auf dem Papier ein strategisch wichtiger Piller. Wir sind auch wirklich-, auch in den Ziffern findet das jetzt seinen Niederschlag. Und jetzt wird es darum gehen, diese Profitabilität auch in Post-COVID-Zeiten weiter abzusichern. Und ja, ich glaube, dass wir auf einem guten Weg sind. Als Branche, glaube ich, sind wir recht gut durch die Pandemie gekommen. Wie gesagt, es hat sich für mich aus internationaler Sicht hat sich das ausgeglichen. Die Vorteile mit niedriger

Frequenz kompensiert mit höheren Durchschnittsschäden. Ich würde unsere Branche nicht als Gewinner dieser Pandemie sehen, aber ich sage wir sind sehr gut durchgekommen. Und vielleicht auch, dass sich das Risikobewusstsein bei den Leuten auch unter Umständen geändert hat in diese Richtung. Für gewisse Themenbereiche auch offen ist. Aber es hat viel kulturell mit uns gemacht. Das wollte ich sagen. Also wirtschaftlich sage ich Plus Minus Null im internationalen Impact. Wir haben uns aber weiter verbessert. Sonst hätten wir nicht 90,7 Corporate Ration und eine exzellente New Business Margin als Kennziffer für den Lebensbereich. Aber ich sage mal unternehmenskulturell hat COVID sehr viel mit uns gemacht. Und ich glaube, wenn wir jetzt noch die Balance zwischen Homeoffice und Präsenz schaffen, wo man eine richtige Balance finden muss, dann haben wir da sehr viel positive Lehren gezogen.

I: Ja quasi, dass man nicht wirklich Einbußen hat. Aber auch schnell halt alles umsetzen hat müssen und schnell quasi lernen hat müssen. Aber dann recht gut durchgekommen ist. Das als Fazit. Würden Sie sagen, hat die Pandemie irgendwie das Wachstum im osteuropäischen Markt gebremst?

B: Ja, Top Line haben wir sicherlich schon auch gespürt. Wir haben gesehen-, ich glaube die VIG wird auch hier nachziehen, weil der Herr Löger als strategischer Berater ein sehr enger Kollege von uns früher war und da sicherlich auch viel mit einbringt. Mittlerweile, wenn Sie es aus Kundensegmentsicht sehen, dann hat man schon gesehen, dass insbesondere der Bankenbereich, Bank Insurance, sehr hart getroffen war, weil natürlich die Banken einerseits-, sie hatten viele Altschließungen. Die Banken hatten andere Prioritäten. Die mussten die Krise managen auch im Zusammenspiel mit dem Staat, hier die ganzen Hilfen abwickeln, all diese Themen, Stundungen von Krediten, et cetera, et cetera. Das heißt der Fokus lag woanders. Auch in der Spezifika des BPI-Geschäfts in Osteuropa, was Upfront-Prämien sind. Das heißt, das reißt denen sofort ab. Kommt aber jetzt mit derselben Dynamik wieder zurück. Aber weil Sie gefragt haben, ob wir da Einbußen gesehen haben. Ja, sehr wohl. Also auf der Top Line hatte das sehr wohl Einbußen. Wir hatten natürlich im Privatkundengeschäft auch Einbußen, weil unsere Mitarbeiter nicht raus konnten in der Zeit des harten Lockdowns. Im Corporate Geschäft haben wir das sehr, sehr gut abgesichert, weil auch da waren sehr viele Herausforderungen. Es ist ja nicht so trivial-, Industrien, wenn die herunterfahren, wieder hochfahren. Das sind alles Momente-, das ist wie beim Flugzeug, Start und Landung sind das Gefährlichste. Wenn es einmal oben fliegt, ist das genauso wie bei einem Normalbetrieb. Auch da waren sehr viele Herausforderungen für uns. Aber ich sage das hat sich jetzt wieder erholt. Und wir haben jetzt-, wir wachsen jetzt gegenüber dem Vorjahr sehr, sehr gut international. Jetzt im ersten Halbjahr wieder.

I: Also aktuell gibt es da noch Einfluss von der Pandemie?

B: Sehen wir jetzt mittlerweile das-, also was die Top Line betrifft, sind wir wieder auf Vorkrisenniveaus. Was wir natürlich jetzt schon sagen müssen: Wenn ich jetzt sage, wechselkursbereinigt, wir wachsen um über fünf Prozent-, wechselkursbereinigt, da müssen Sie immer Euro-, aber ich sage immer: Es ist nur wechselkursbereinigt das wahre Wachstum. Weil ich kann niemanden in der Ukraine vorhalten, dass die Hrywnja abwertet. Ich muss ja messen in seiner Produktion in der Lokalwährung. Aber was ich sagen möchte, ist, natürlich muss uns bewusst sein, wir haben im ersten Quartal des heurigen Jahres sozusagen ein Soft-Lockdown-Szenario mit einem Pre-COVID-Szenario in Q1 2020 verglichen. Q2 2020 war ein massiver Lockdown europaweit. Und da haben wir jetzt heuer wieder diesen Soft Lockdown. Das heißt, insofern hat sich das jetzt schon wieder ausgeglichen. Und drum sehen wir auch die Wachstumsraten, wie bei allen anderen Versicherungen.

I: Und da wird man wahrscheinlich auch dann schon ein bisschen mehr drauf eingestellt sein als beim ersten Lockdown. Wie man dann mit Kunden interagiert zum Beispiel.

B: Genau. In Q2 war alles weggesperrt. Q2 2020 war Hart Lockdown. Nicht nur in Österreich, auch in Osteuropa.

I: Gibt es irgendein bestimmtes Land, in dem es speziell wegen Corona zu irgendwelchen Schwierigkeiten gekommen ist?

B: Nein.

I: Gar nicht?

B: Nein, nein, nein. Also die haben alle extrem gut revidiert, wirklich. Also ich kann nur für die UNIQA sagen. Natürlich hatten wir das ein oder andere Land, das hart getroffen war von Infektionszahlen et cetera. Aber nein. Was wir gesehen haben ist eine erhöhte Mortalität in Polen beispielsweise. Das ist auch statistisch nachlesbar. Wo eine Übersterblichkeit gegeben war. Wir hatten schon ein, zwei, drei Länder, wo eine Übersterblichkeit gegeben war, was sich jetzt aber nicht so dramatisch bei uns auch im Lebensbuch oder was niedergeschlagen hat.

I: Also kann man nicht wirklich sagen quasi. Hat sich die langfristige Strategie der UNIQA jetzt irgendwie aufgrund der Corona-Pandemie verändert?

B: Nein, nein, nein. Das war auch immer die Aussage von mir und dem Andi Brandstetter wie

sofort Fragen hochgekommen sind wegen dem AXA-Deal. Und da habe ich auch gesagt: „Ob der AXA-Deal erfolgreich ist oder nicht, wird nicht bewertet im April 2020 im Lockdown. Das wird irgendwann einmal bewertet werden in fünf oder zehn Jahren.“ Wenn Ihre Generation am Ruder ist und ich schon irgendwo in Pension bin. (I: Lachen) Dann werden Sie das beurteilen, ob das erfolgreich war oder nicht. Damit will ich nur unterstreichen, das sind mittel-, langfristige Ziele. Da hat sich sicher nichts geändert. Ich würde sogar sagen, dass die wirtschaftlichen Erfolge der UNIQA International der letzten Jahre und auch die kürzliche Transaktion die Wertigkeit dieser langfristigen Strategie und ich rede jetzt für die Säule Central Eastern Europe, dass das eigentlich noch bestärkt wurde und sich manifestiert hat. Sozusagen der starke Heimatmarkt Österreich und CEE. Also ich glaube die letzten drei Jahre und wie wir auch aus der Pandemie jetzt hervorgekommen sind, hat das eher noch bestärkt als hier ein Fragezeichen dahinter gestellt.

I: Dann nähern wir uns eh langsam schon dem Ende.

B: Ich habe noch circa 5 Minuten. Ich habe um 18:30 Uhr einen externen Termin. Selbst wenn ich laufe, brauche ich zwanzig Minuten. (lachen)

I: Na ich bin schon, wie gesagt, bei der letzten Frage. (lachen) (B: Super. Perfekt.) Gut getimed würde ich sagen. Einfach nur: Was sind die nächsten Pläne der UNIQA in Osteuropa?

B: Da darf ich Ihnen nicht zu viel verraten. (lachen) (I: Ui. (lachen)) Schauen Sie, die Pläne sind ganz klar. Das habe ich Ihnen gesagt, wir wollen jetzt die ganzen Synergieeffekte aus diesem AXA-Deal heben. Das ist sicherlich so die große Überschrift jetzt im Jahr 2022, 2023, 2024. 2020 und jetzt insbesondere 2021 haben wir sehr viel investiert, um diese Synergien zu heben. Also das ist sicherlich nach wie vor Top auf unserer strategischen Prioritätenliste. Sozusagen diesen Deal in den Ländern-, sozusagen diese Post-Merging-Integration entsprechend fortzuführen und die Synergien zu heben. Und die Synergien können Sie nur heben, in dem Sie jetzt die Voraussetzungen schaffen. Bis hin zu sehr unpopulären Maßnahmen, die wir jetzt auch getätigt haben in Form von Personalabbau et cetera. Produkte harmonisieren, die Target Application Landscape in der IT harmonisieren. Das sind die Themen, die uns beschäftigen. Aus Geschäftsmodelllogik, wie gesagt, den ganzen internationalen Bereich habe ich jetzt strukturiert in Geschäftsmodelle. Also in (unverständlich) und digital. Das zweite ist Corporate und Affinity. Und da dritte ist Bank Insurance. Aus dieser Sicht gehen wir natürlich sehr stark in Richtung Digitalisierung, Automatisierung. Es geht jetzt, mit Ausnahme des Corporate-Geschäfts, sehr stark in Richtung Produktharmonisierung. Heißt aber nicht, dass jedes Produkt gleich ist. Aber in Richtung modularer Aufbau, Harmonisierung, lokale Parametrisierung. Das heißt, lokal können Sie ja dann zusammenstellen-, aber wir

müssen einer gewissen Geschäftsmodelllogik folgen. Und mit diesen Geschäftsmodellverantwortlichen habe ich auch definiert, dass diese Leute vom Produkt über Prozess bis hin zu Distribution, sozusagen die ganze Wertschöpfungskette, für den Retail-Bereich, für den Corporate-Bereich und für den Bank-Bereich verantworten. Und das ist schon ein Paradigmen Shift zu dem, was wir als Versicherungswirtschaft teilweise noch immer leben. Wo Sie die ganze Wertschöpfungskette horizontal haben mit verschiedenen Verantwortlichkeiten quer über alle Kundengruppen. Da haben Sie dann einen, der ist für den Vertrieb zuständig, Retail, Corporate und vielleicht sogar noch Bankkunden. Oder Sie haben einen in der Versicherungstechnik, der Produkte schnitzt für alle. Und da sind wir schon einen neuen Weg gegangen. Jetzt geht es darum, das zu leveragen. Sicherlich auch die Leute international zunehmend zu vernetzen. Best Practice hier wirklich ins Leben zu rufen, nämlich zum Tagesgeschäft zu machen und nicht zu irgendeinem Buzzword, was der Kindl jetzt auf der Holding Ebene auf die Präsentation schreibt. Ja das sind eigentlich die Themen. Dass wir wirklich, wenn sich unsere Branche sehr stark in diese Richtung orientiert, dass wir da mit Frontrunner sind. Wir haben auch als UNIQA International vor vier Jahren ein digitales Start Up gegründet. Wir machen da nicht viel Wirbel um das. Aber ich glaube, da brauchen wir uns nicht verstecken. Wir haben da mittlerweile 300 000 Leute in den Ökosystemen. Cherrisk powered by UNIQA, in Ungarn selbst entwickelt. Wir haben das auch der Presse gesagt: „Vor Ihnen steht jetzt nicht jemand, der aus der Industrie ist und diese verlassen hat, weil er frustriert ist und jetzt eben neue Welten baut. Vor Ihnen steht aber auch nicht jemand, der etwas baut und keine Ahnung von der Industrie hat. Nämlich, wir haben das als Versicherer gebaut, diese neue Welt.“ Und ich glaube da können wir auch sehr stolz sein. Weil das ist auch eine kulturelle Transformation und Herausforderung. Und wenn Sie das googlen, cherrisk.com, das ist nämlich auch was, wo wir hinwollen cherrisk.hu oder cherrisk.de. Das ist sicherlich was, wo wir einfach das Geschäftsmodell und wie wir Versicherung leben auf ein neues Niveau heben möchten. Und das sind keine Lippenbekenntnisse. Wir müssen weniger komplex werden. Wir müssen simplifizieren, simplifizieren, simplifizieren. Uns weniger wichtig nehmen. Den Kunden mehr wichtig nehmen, indem wir simplifizieren, Prozesse vereinfachen, für den Kunden nachvollziehbar machen, unser Produkt greifbarer, transparenter und über alle Kanäle verfügbar machen. Und da müssen wir uns sehr stark mit unserer Legacy beschäftigen. Diese sozusagen überwinden. Also wir haben sehr, sehr viel auf unserem Spickzettel. Was ich Ihnen jetzt schon gesagt habe. Und ich glaube, dass wir als Konzern in dem Ökosystem Health, in dem wir uns jetzt befinden und das wir aufbauen, dass wir das noch leveragen. Da haben wir Osteuropa sicher-, die Health-Thematik ist nachgelagert, weil die Märkte noch nicht so reif sind. Aber auch da versuchen wir in Ökosysteme zu investieren. Und das, was ich Ihnen gesagt habe mit Cherrisk, da haben wir schon von Ökosystemen gesprochen, bevor es

zum Buzzword wurde. Nämlich schon vor vier Jahren. Also wir haben sehr viel auf unserer Agenda und ich freue mich schon, weil es extrem spannend ist. Und weil es nach dieser UNIQA 2.0. sozusagen Restrukturierungsaufgabe jetzt eine fast noch spannendere Aufgabe ist, weil wir jetzt unserer Zukunft aktiv gestalten. Das ist eigentlich der Punkt.

I: Klingt so. Ja passt. Danke für die letzte ausführliche Antwort. Dann will ich Sie trotzdem nicht viel länger aufhalten. Im Zuge meiner Masterarbeit werde ich das durchgeführte Interview transkribieren und meinem Text gegenüberstellen. Und ich bedanke mich wirklich sehr herzlich bei Ihnen. Also Sie waren mir wirklich eine große Unterstützung. Und Sie haben mir wirklich sehr geholfen. Ich fand das Gespräch sehr nett mit Ihnen.

B: Freut mich Ihnen helfen zu können.

Interview mit	Richard Grieveson
Datum	16.9.2021
Ort	Zoom
Einwilligungserklärung	Mündlich gegeben (Transkription)

I: Gut, danke erstmal für die Einwilligung zur Aufzeichnung. Ich würde Sie außerdem noch um die Einwilligung bitten, dass ich Ihren Namen und das Interview in meiner Arbeit verwenden und transkribieren darf.

B: Ja, kein Problem.

I: Zum Einstieg möchte ich nur gerne einmal von Ihnen wissen, wie lange Sie sich schon mit dem osteuropäischen Markt beschäftigen und was zu Ihrem Tätigkeitsbereich genau gehört.

B: Okay, ja. Also ich habe gearbeitet über diese Region seit 2009. So zwölf Jahre, fast genau. Ich habe bei, ich glaube, fünf verschiedenen Firmen gearbeitet oder vier, aber immer im Forschungsbereich. Also ich war bei zwei quasi Privatforschungsinstituten in London. Ich war bei einer, die heißt Business Monitor International, die ist relativ klein. Dann später bei der Economist Intelligence Unit, das ist so eine Forschungsabteilung von der Economist-Zeitung. Ich war auch bei Fitch

Ratings, auch in der Forschungsabteilung. Und dann hier bei WIIW. Seit fast genau fünf Jahren jetzt bei WIIW und seit drei Jahren oder so bin ich der Vize-, nein, zwei zweieinhalb Jahren bin ich der Vizedirektor von WIIW. Also bei allen vieren, war ich spezialisiert auf Osteuropa, aber ein bisschen Forschung ab und zu über Westeuropa gemacht, auch bei Fitch ein bisschen über Afrika, aber eben immer Fokus auf Osteuropa. Osteuropa heißt alles von Tschechien bis Kasachstan. Also wirklich Osteuropa im breitesten Sinne, alles von Estland bis zur Türkei. Also nicht nur die EU-Mitglieder der Region zum Beispiel, so wie die ehemalige Sowjetunion, Westbalkan und so weiter. Ja Forschung, was ich gemacht habe, ist hauptsächlich Makroanalyse. Das heißt regelmäßig sogenannte Country-Monitoring-Prognosen und so weiter. Aber auch spezifische Themen. Also zu Wirtschaftsgeschichte von der Region habe ich auch Forschung gemacht. Arbeitsmärkte. Migration, das ist mehr und mehr wichtig. Immigration, innerhalb der Region auch, also nicht nur Migration aus der Region nach Westeuropa, sondern auch von Serbien bis Slowakei oder von der Ukraine nach Polen und so weiter. Handel, FDI, also ausländische Direktinvestitionen. Aber eben auch Makro, also klassische Makrothemen wie Wachstum, Inflation und so weiter.

I: FDI passt eh gleich gut zur nächsten Frage, die ich stellen würde. Nämlich wie schätzen Sie im Moment den Trend zur Expansion ein, also sind Direktinvestitionen von Österreich in die CEE-Region gestiegen oder gesunken?

B: Ja, interessante Phasen. Also letztes Jahr sicher gesunken. Also ich weiß nicht, ob das stimmt für alle Länder. Aber insgesamt deutlich gesunken letztes Jahr, also ausländische Investitionen in der Region, unter anderem aus Österreich. Aber dieses Jahr kommt es relativ stark zurück. Also es ist gestiegen dieses Jahr. Ob das auch der Fall spezifisch für Österreich ist, bin ich mir nicht 100% sicher, also das müsste ich nachschauen. Ich kann Ihnen die Daten schicken, die wir haben. Also wir haben diese Datenbank FDI pro Land. Also wieviel kommt da aus Österreich (I: Das wäre wirklich super.) und wohin. Ich kann das einfach runterladen, das dauert zehn Sekunden. Ich kann das runterladen und schicken. (I: Ja, perfekt.) Und wir haben auch einen Bericht. Ich kann Ihnen auch den Bericht schicken. Das letzte Update war im Sommer, glaube ich. (I: Perfekt.) Das kann ich schicken. Was wir gesehen haben ist ja, dass es im letzten Jahr gesunken ist. Aber die Annahme, die wir haben, ist, das war alles einfach verschoben. Verschieben? Sagt man verschoben? Verschieben? Verschieben? (I: Verschieben, ja.) Die Idee war, nichts, also wenig war wirklich abgesagt. Eher, die Firmen haben entschieden während der Pandemie „Okay, warten wir ein bisschen. Sechs Monate, ein Jahr oder so.“ Und dann jetzt fangen die Projekte wieder an. Also insgesamt-

I: Aber dass sich einige doch aus dem Markt-, also dass sich einige aus dem Markt in der Pandemie zurückgezogen haben, oder dass generell einfach weniger in dem Jahr investiert haben?

B: Weniger in dem Jahr investiert haben, aber nicht so eine permanente Entscheidung, nur „Okay, warten wir. Und dann investieren wir eher dieses Jahr.“ Und das sehen wir jetzt. Und Wachstum ist in einigen Ländern, Estland zum Beispiel, sehr stark dieses Jahr, von FDI, also Inward-FDI. Wir haben auch eine Studie vor kurzem veröffentlicht über sogenanntes Near-Shoring, und wir sehen sicher ein bisschen davon. Es ist nicht so weit gegangen bisher, aber die Idee-, kennen Sie, was heißt „Near-Shoring“? Also die Idee, dass deutsche oder österreichische Firmen, die hatten vorher Investitionen irgendwo in Asien und sie entschieden jetzt „Das ist zu unsicher. Diese Lieferketten sind unterbrochen während der Krise. Wir nehmen das zurück und wir investieren statt in China oder irgendwo, wir investieren in Polen oder Serbien, weil das ist näher an Deutschland oder Österreich. Wir fühlen uns sicherer. Die Lieferketten sind nicht so lang und so weiter.“ Also, wie weit das gehen wird ist noch offen. Das ist alles so Spekulation momentan. Aber es gibt sicher einzelne Projekte und in dieser Studie haben wir auch eine Umfrage gemacht mit deutschen Firmen und ich werde sicher annehmen, dass es sehr ähnlich ist in Österreich. Und die Firmen, ich glaube es war so 15% oder so der Firmen haben gesagt, sie überlegen relativ konkret, dieses Near-Shoring zu machen. Also Investitionen von Asien oder irgendwo nach Europa zu bringen, Osteuropa zu bringen. Und sie sagen alle, wenn sie das machen, dann sicher Osteuropa. Also wenn es geht um Near-Shoring, dann Osteuropa. Die Arbeits-, die Lohnkosten sind noch relativ niedrig im Vergleich mit Deutschland oder Österreich. Infrastruktur ist nicht so schlecht, die kennen sich relativ gut aus mit dem Markt, also viele der Firmen sind schon da.

I: Also einfach aufgrund der geografischen Nähe und das Knowhow ist mehr da, quasi.

B: Genau. Ja.

I: Okay, dann kommen wir zur nächsten Frage. Wie schätzen Sie im Allgemeinen die politische Stabilität in Osteuropa in den letzten Jahren ein? Also welche Länder haben sich diesbezüglich eher nicht so gut entwickelt?

B: Es ist sehr unterschiedlich. Man muss sagen-, also ich glaube die Korrelation zwischen politischer Instabilität oder negativer politischer Entwicklungen und Wachstum ist gar nicht stark. Also die Länder, die-, man könnte sagen sind am gefährlichsten oder am gefährlichsten aussehen vom Ausland aus, also Länder wie Polen, Ungarn, Serbien, Türkei, die vier Länder hatten die beste

Wirtschaftsperformance in den letzten Jahren. Man könnte sagen, mindestens, in so einer kurzfristigen Perspektive, ist absolut unwichtig die politische Entwicklung, würde ich sagen. Aber ich würde annehmen, dass so mittel- bis langfristig es relativ wichtig sein wird. Und was es bringt ist vielleicht Wachstum insgesamt, also durchschnittlich ist es stark, aber in der Türkei zum Beispiel ist viel mehr Volatilität. Also momentan zum Beispiel sieht es recht gut aus, aber es ist sehr volatil. Und das ist natürlich nicht gut für ausländische Investoren, die haben so eine langfristige Perspektive und suchen Stabilität. Ich werde auch einen Unterschied machen zwischen den EU-Mitgliedern und dem Rest, weil ich glaube, in den EU-Mitgliedern-, nicht egal aber zu einem gewissen Sinne egal was passiert-, die sind gesehen von draußen als stabil. Also in Ungarn zum Beispiel, okay, es ist viel los in der Politik. Aber die ausländischen Firmen, also die deutschen Firmen in der Autoindustrie zum Beispiel, sie haben gar kein Problem in Ungarn zu sein. Also sie fühlen sich recht wohl in Ungarn. Also die Umgebung passt auch. Also sie sind vorsichtig mit deutschen Firmen-, sie fühlen sich relativ gut behandelt in Ungarn und in Polen. Und sie sehen, und ich glaube auch in der globalen Perspektive, es ist immer noch stabil in diesen Ländern. Wo es gibt mehr Instabilität, würde ich sagen, sind die Nicht-EU-Länder der Region. Westbalkan, also immer noch relativ große politische Konflikte. Dieser Streit zwischen-, und Handelsstopp zwischen Serbien, Kosovo, Bosnien vor ein paar Jahren zum Beispiel. Die Streits zwischen Nordmazedonien und Bulgarien. Die ganzen Zweifel, ob diese Region wird auch in zehn Jahren in der EU sein. Das ist auch sehr wichtig für Investoren, natürlich, ob die dann irgendwann in die EU kommen oder nicht. Und dann ja Türkei, instabil. Und dann die ehemalige Sowjetunion. Also natürlich Krieg in der Ukraine, was in Weißrussland los ist, also das ist alles sehr negativ glaube ich für die Investoren. Also ich werde hauptsächlich-

I: Also ein großer Einfluss ist einfach, ob sie in der EU auch bleiben, oder nicht?

B: Ja, aber da-, das ist eine gute Frage. Aber mein Gefühl von unseren Kunden und von unserer Forschung, also die Firmen, die wir kennen, ich glaube die Annahme ist, dass alle in der EU bleiben. Also niemand geht raus aus der EU, außer Großbritannien natürlich. Aber in Osteuropa niemand geht raus. Sie werden bleiben. Sie wissen, wie gut es ist. Sie kriegen immer noch viel Geld von dem EU-Budget, das finanziert alle die Infrastruktur in den Ländern. Sie werden nicht so hart pushen. Also es gibt ein gewisses Stopp. Was viel mehr unsicher ist, glaube ich, wird Serbien irgendwann in der EU sein? Weil einige Investoren sind in Serbien mit der Annahme, dass es so ein zukünftiges Mitglied ist. Und das ist-, ich bin mir nicht sicher, ob das kommen wird. Also da ist die Instabilität wichtiger, würde ich sagen, für die Investoren, Südost- und ganz Osteuropa.

I: Und inwiefern hat die politische Instabilität sonst noch einen Einfluss auf expandierende Unternehmen oder die Unternehmen vor Ort?

B: Ich glaube für die Unternehmen, die schon da sind, im Westbalkan, ist es nicht so problematisch, würde ich sagen. Außer diese große Frage, was ich schon besprochen habe, zur Zukunft und der EU-Mitgliedschaft. Also jetzt, für die Firmen, die schon da sind, es ist relativ stabil, auch da. Also vor allem im historischen Vergleich im Westbalkan. Ich glaube, die Länder in Osteuropa wo die Firmen wirklich betroffen sind, jetzt, heutzutage, von Instabilität, sind Länder wie die Türkei, Ukraine, Weißrussland. Weil es gibt entweder große Unsicherheit in der Politik, so in Weißrussland oder in der Türkei. Oder es gibt einen Krieg, wie in der Ukraine. Und das ist, wo es wirklich problematisch sich verschlimmert. Also für heimische Investoren in die Türkei, es ist wirklich schwer zu planen dieser politische Kontext. Und das sieht man bei den Sparern, also im Bankensektor. Es gibt immer weniger und weniger Vertrauen in die Lira. Die Leute versuchen mehr und mehr, das Geld in Dollar zu, wie sagt man, zu wechseln. Lira geht immer noch zu hoher Inflation, bleibt immer noch sehr hoch. Also das ist wirklich problematisch jetzt für die Wirtschaft. Also für die Konsumenten, für die Firmen. In Ländern wie Serbien ist das nicht wirklich der Fall. Also es ist eigentlich nicht schlecht. Und in den EU-Mitgliedern noch besser, würde ich sagen.

I: Zum Beispiel Bulgarien oder Rumänien, die gelten ja auch eher als korrupte Mitgliedsstaaten der EU, ist es dann klug sich dort anzusiedeln oder welche Auswirkungen hat da die politische Situation auf die Unternehmen?

B: Mein Gefühl ist in die zwei Länder, das Niveau von Korruption so weit ist wirklich problematisch natürlich. Aber es ist nicht, als ob es deutlich schlechter ist als vorher. Es ist nicht so-, also, ich glaube, die Leute und die Firmen, die schon da sind, die kennen sich gut aus, wie man mit diesem System umgeht und die Art von Business ist allen klar, glaube ich. Das Problem ist nur, wenn die Instabilität und Unsicherheit kommt, dann wird es schlechter, und das ist ja so-, Türkei oder Weißrussland sind Beispiele davon. In Bulgarien und Rumänien ist es nicht wirklich so. Und sie haben diesen gewissen Stabilitätsfaktor von der EU-Mitgliedschaft. Und Rumänien hat, das sehr gut benutzt eigentlich. Also Rumänien hat es geschafft, wirklich große ausländische Firmen zu kriegen, also Investitionen, und entwickelt in der Richtung-, es ist auch eine der besten Performances von den letzten fünf oder sechs Jahren oder so-, im Sinne von Wachstum, ist Rumänien, und das hat viel zu tun mit den ausländischen Investitionen.

I: Also da sind auf jeden Fall quasi Chancen im Markt für die Unternehmen. Eben auch aufgrund der EU-Mitgliedschaft einfach?

B: Genau. Es ist-, man kann das nicht unterschätzen. Das ist so ein Vorteil für die Länder, die in der EU sind. Es ist ein Riesenvorteil, ja.

I: Haben Sie irgendwelche Prognosen für mich, wie da die Zukunftsaussichten für Bulgarien und Rumänien bezüglich der Korruption zum Beispiel wären?

B: Ich glaube, die Korruption wird bleiben, wie sie ist. Also wir sehen auch von Italien also auch Jahrzehnte in der EU hilft nicht wirklich. Aber es ist ein, ich sage nochmal, es ist immer noch ein Stabilitätsfaktor, weil solange es gibt diese Überwachung von der EU-Seite, das ist relative Sicherung. Nicht 100%, aber das wird nicht so schlecht gehen, wie in der Türkei oder irgendwo. In dem Sinn-, also mindestens in Rumänien würde ich sehen die Prognose relativ positiv. Also Rumänien hat ein gewisses Wachstumsmodell, das irgendwie funktioniert. Und die Performance im Vergleich mit Bulgarien seit 2014 oder so ist deutlich besser. Also der Konvergenzprozess in Rumänien, also wie reich die Leute sind im Vergleich mit Leuten in Österreich oder Deutschland, diese Verbesserung ist klar jedes Jahr. Sie haben-, besser nicht zu wissen genau, wie es funktioniert, aber es gibt etwas da, das funktioniert. In Bulgarien ist das leider nicht der Fall. Also das ist deutlich das ärmste Land in der EU. Der Konvergenzprozess ist nicht so beeindruckend. Sie haben nicht-, Rumänien hat unter anderem geschafft, irgendwie in diese ganze deutsche Autoindustrie-Lieferkette reinzukommen. Also die sind nicht, wo Tschechien ist, aber sie sind damit verbunden. Es gibt Automanufaktur, Autoteilemanufaktur in Rumänien. Sie produzieren, exportieren nach Deutschland oder irgendwo im Westen. Und das ist ein Konvergenzfaktor, das ist wie sich ein Land in Osteuropa entwickelt. Das ist die Erfolgsgeschichte von Polen, von Slowakei und so weiter. Und Rumänien ist irgendwie in diesem Prozess. Auf niedrigerem Niveau als Tschechien, aber es ist irgendwie da. Bulgarien ist leider nicht wirklich da.

I: Gut, dann kommen wir mal zum nächsten Thema. Also, COVID-19 ist ja aktuell für viele Länder zum Problem geworden. Wie schätzen Sie da die wirtschaftlichen Probleme in Osteuropa ein?

B: Ja Osteuropa hat diese Krise relativ gut überstanden würde ich sagen, im wirtschaftlichen Sinn. Also die erste Welle war erfolgreich, also auch in der Gesundheitslage. Die zweite Welle war furchtbar, das war katastrophal. Also sie haben aufgegeben, zu versuchen, das zu kontrollieren, glaube ich im Winter. Und deswegen sind die Fälle und die Todesfälle stark gestiegen. Aber gleichzeitig haben die Wirtschaften, und das war nicht nur in Osteuropa, also insgesamt in der zweiten Welle, wir haben alle geschafft, ein bisschen damit zu leben und uns zu adaptieren. Und das haben wir auch ökonomisch, ökonometrisch gezeigt. Ich kann Ihnen den Bericht schicken. Ich schicke ihn Ihnen nachher. Und diese Adaptierung, wie wir das messen.

I: Gerne, ich freue mich über alles.

B: Ich habe übrigens für den Versicherungsverband Österreich am Montag präsentiert. Also für die Strategy-Leute aus Vienna Insurance Group, UNIQA und so weiter. Ich kann Ihnen auch die Präsentation schicken. (I: Sehr gerne, wäre ich sehr daran interessiert.) Wir zeigen unter anderem, dass die, in dem Bericht, in der Präsentation, wie die-, sie haben adaptiert. Also diese Verbindung zwischen der Gesundheitslage und der Wirtschaftslage war sehr stark in der ersten Welle. Also je schlechter die COVID-Lage, desto schlechter die Wirtschaft. Diese Verbindung, diese Beziehung ist gar nicht so stark dieses Jahr. Also das hat auch Osteuropa geholfen, es gab auch andere Vorteile, also der Anteil von Dienstleistungen im BIP ist niedriger als in Westeuropa, und Dienstleistungen sind am stärksten betroffen von der Krise, wegen der Abstandsregeln und so weiter. Es gibt mehr Industrie und mehr Agrikultur in Osteuropa, das ist ein Vorteil und bleibt ein Vorteil. Letztes Jahr, die Rezession in Osteuropa, in allen Ländern außer Montenegro und Kroatien, die Rezession war weniger als im Euro-Raum. Also nur die zwei wirklich Tourismus-abhängigen Länder, Montenegro und Kroatien, hatten wirklich eine Performance, die deutlich schlechter war als im Euro-Raum. Sonst haben alle besser gemacht. Das wird nicht so klar der Fall dieses Jahr. Aber insgesamt eine Outperformance im Vergleich mit dem Euro-Raum. Einige Länder machen es sehr gut, Serbien zum Beispiel sehr gut. Polen, letztes Jahr war nicht so schlecht, dieses Jahr ist recht stark. Auch die Länder, die am stärksten betroffen sind, so Montenegro zum Beispiel oder Kroatien, die Erholung ist da. Also es ist deutlich-, es ist da. Die Probleme sind nicht alle vorbei, aber ich würde sagen insgesamt-

I: Aktuell erholt es sich quasi?

B: Ja. Nicht in Gesundheit, aber wirtschaftlich hat die Region die Krise relativ gut überstanden.

I: Welche neuen Herausforderungen würden Sie sagen sind durch die Pandemie auf die Unternehmen in Osteuropa zugekommen?

B: Viele, viele. Es gibt Herausforderungen, es gibt auch Chancen. Dieses Near-Shoring ist eine Chance zum Beispiel. Ich glaube, diese ganze Entwicklung von der digitalen Wirtschaft ist interessant. Wie viel ist jetzt online, das vorher nicht der Fall war. Und da kann man sagen, dass mindestens einige Länder in der Region sind relativ stark. Also es gibt schon diese IT-Hubs in einigen Städten in der Region. Wenn man schaut auf das Bildungsniveau in Digital Skills von jungen Leuten in der Region, ist das relativ gut im Vergleich mit Westeuropa. Also es gibt gute Leute in der Region in diesem Bereich. Eben in dieser digitalen Dienstleistungs-Welt, also da gibt

es Chancen auch würde ich sagen. Herausforderungen sind, ja, die demografische Entwicklung, die ist furchtbar. Also die Bevölkerung geht stark nach unten, vor allem die Working Age Population, also die jüngeren Leute. Es fehlt immer noch-, es ist immer schwieriger und schwieriger, Leute zu finden, also genug Leute zu finden für die Firmen, die da sind. Also wir wissen auch bei uns ist das der Fall. Die politischen Entwicklungen sind natürlich problematisch, die Länder, die ich genannt habe, sind wirklich die Problemfälle, würde ich sagen, also Türkei, Ukraine, Weißrussland. Die Auswirkungen davon, was passiert im Westbalkan, diese Enttäuschung mit dem ganzen EU-Mitgliedsprozess oder Nicht-Prozess. Bisschen mehr Authoritive, wie sagt man, Autoritismus, sagt man so auf Deutsch?

I: Autoritär?

B: Ja, und mehr und mehr davon in Südosteuropa zum Beispiel in Serbien, ist auch ein Beispiel davon. Wie gesagt, kurzfristig es hat keinen Einfluss anscheinend auf die Wirtschaft, aber langfristig wahrscheinlich schon. Und für die EU-Mitglieder wäre ein Wendestreit mit der EU wirklich schlecht für die. Und ich habe Zweifel, ob das wirklich kommen wird, aber wenn, und sie verlieren das Geld von dem Budget, das wird schwierig sein. Zum Beispiel Ungarn kriegt, auch vorher, jetzt ist das EU-Budget noch größer, aber auch vorher, vor COVID, Ungarn hat so drei bis vier Prozent des BIP jedes Jahr netto von dem Budget bekommen. Also das ist ein wichtiger Wachstumstreiber. Und das könnte problematisch sein. Und dann für die Firmen, die auch die Herausforderungen von Korruption und die Institutionen sind nicht besonders gut, vor allem im Vergleich mit Österreich-, Rule of Law, diese Themen, leider, ich glaube, es wird nicht besser sein. In einigen Ländern, vor allem den Nicht-EU-Mitgliedern, es könnte noch schlechter werden.

I: Hat die Pandemie, Ihrer Meinung nach, das Wachstum im osteuropäischen Markt gebremst? Weil es ja immer so als Wachstumsmotor von den Unternehmen dargestellt wird.

B: Gute Frage. Momentan würde ich sagen nein. Es sieht so aus von den Zahlen, dass alles, was letztes Jahr verloren war, kommt zurück. Also die Permanent Output Loss ist klein-, oder ist sehr wenig, anscheinend, oder gar nicht. Ob das der Fall bleibt, ist noch offen. Das ist sehr schwer zu sagen, es ist nur meine Meinung. Es gibt sicher Dinge unter dem Wasser, die wir noch nicht sehen, aber das wir werden dann sehen. Was genau passiert im Arbeitsmarkt zum Beispiel? Das verstehen wir nicht wirklich bisher, glaube ich. Das sogenannte Scarring. Es wird Leute geben, die seit 18 Monaten nicht wirklich gearbeitet haben. Sie haben sicherlich Skills verloren, vielleicht andere Dinge verloren. Auch in dem Finanzsektor. Es stimmt, das BIP allgemein sieht recht gut aus. Das Wachstum sieht recht gut aus. Aber es gibt Sektoren, die leiden immer noch unter Druck, also

Tourismus ist das beste Beispiel davon. Wenn wir haben so zwei oder vielleicht drei Jahre, wo Tourismus wirklich schwach ist, das wird sicher dann zu Problemen kommen im Finanzsektor, für die Banken. Also es ist nicht wie in Österreich, wo die Firmen, die Probleme haben, könnten Geld von der Regierung für zehn Jahre bekommen. Hoffentlich wird es nicht notwendig, aber wenn notwendig-. Also die Fiskalkapazität in Osteuropa ist natürlich anders. Sie können nicht die Leute, die Arbeiter, die Firmen ewig unterstützen mit Fiskalpolitik wie in Österreich oder Deutschland. Also ja die Risiken sind-. Momentan, die kurze Antwort ist nein, aber die Risiken sind da, glaube ich, für die Zukunft.

I: Inwiefern wirkt sich die Pandemie Ihrer Einschätzung nach auch noch zukünftig auf den Markt aus?

B: Meinen Sie so wirtschaftlich allgemein oder spezifisch?

I: Also wie Sie denken, wie sich das Wirtschaftswachstum dann in Zukunft entwickelt. Ob man irgendwelche langfristigen Prognosen quasi stellen kann, wie sich die Pandemie jetzt auswirken wird.

B: Wie gesagt, es sieht so aus momentan, als ob wir verloren was, wir kriegen es zurück, und das ist es. Aber es ist sehr schwer vorzustellen, dass wirklich permanente Änderungen kommen aus dieser Krise. Und ich glaube, auch wenn die Wachstumsrate bleibt mehr oder weniger, wie es war, so ähnlich wie es war, in verschiedenen Sektoren es wird nicht so, wie es war. Also ein Beispiel dafür ist die digitale Wirtschaft. Das hat sich ja permanent geändert. Das heißt, es werden neue Jobs sein und für junge Leute, die ausgebildet sind, ist das perfekt. Aber für die älteren Leute, die Leute, die auf dem Land leben und so weiter, es wird recht schwierig sein. Es war schon schwierig und es wird schwieriger sein und wir wissen, dass digitale Wachstum-, und das haben wir schon gesehen in Estland, die waren da ein bisschen Frontrunner auch vor der Krise-, digitales Wachstum, also Wachstum, das relativ abhängig ist von der digitalen Wirtschaft, kommt normalerweise mit Ungleichheit dazu. Mehr als Wachstum generiert von Industrie, zum Beispiel. Also diese politischen Themen werden vielleicht stärker in der Zukunft als-, noch stärker in der Zukunft als momentan der Fall ist. Aber das heißt nicht, dass das Wachstum wird nicht gut sein oder stark sein. Nur, dass es anders aussehen wird und der Gewinn wird ein bisschen anders verteilt sein, vielleicht. Es ist schwierig zu sagen. Also ich bin relativ sicher über diese digitale Entwicklung. Das heißt, die Wirtschaft wird anders aussehen in Osteuropa und auch in Westeuropa als vorher der Fall war. Digitale Wirtschaft wird mehr eine Rolle spielen. Wir werden alle permanent mindestens ein bisschen von zu Hause arbeiten. Es wird recht gut für junge, ausgebildete Leute und

recht schwierig für ältere Leute, die auf dem Land leben. Und das wird dann politische Auswirkungen haben. Da bin ich relativ sicher. Dieses Near-Shoring, ich habe ein bisschen Zweifel, ob das wirklich eine Wende bringt. Also es kommt schon, aber ob es wirklich strukturell wichtig sein wird, bin ich nicht so sicher. Weil die Firmen wollen immer noch näher am Markt sein. Und Markt heißt Asien. Also in einem gewissen Sinn ist es Asien. Sie müssen noch was in Asien produzieren. Ich glaube, diese Krise hat auch die geopolitischen und geoökonomischen Entwicklungen ein bisschen beeinflusst. Das war schon der Fall natürlich, aber diese Spaltung zwischen dem Westen und Russland, der schon existiert hat, aber auch dieses weltweit US-gegen-China-Ding, dieser neue Kalte Krieg, das ist glaube ich viel stärker nach dieser Pandemie. Und das ist auch und wieder für die Nicht-EU-Länder sehr wichtig, weil diese Spaltung geht wirklich durch die ehemalige Sowjetunion und Südosteuropa. Also viel mehr Einfluss von China in den Westbalkan zum Beispiel. Und das ist auch nicht gut für die Wirtschaft, würde ich sagen. Denn es gibt diese Konkurrenz im Westbalkan und den mehr und mehr politischen Streit in der Region und diesen Einfluss von China und Russland, USA, EU. Und das sehen wir schon, zum Beispiel mit den Schuldenproblemen in Montenegro. Also das wird wahrscheinlich mehr ein Thema sein. Aber wieder für die Nicht-EU-Mitglieder. Für die EU-Mitglieder ich glaube es sieht-, ich werde eher positiv bleiben für die EU-Mitglieder in der Region.

I: Dann nähern wir uns eh schon langsam dem Ende. Sie haben jetzt eh schon ein bisschen vorgegriffen bei meiner abschließenden Frage, nämlich: Welche Prognosen könnte man sonst noch zusätzlich zur künftigen Entwicklung des Osteuropamarktes stellen, also politische und wirtschaftliche? Wird es eher eine politische Stabilität, eher eine gute Entwicklung, vor allem für die EU-Länder-?

B: Mein Gefühl ist so: Das Baltikum ist schon im Westen. Die sind schon westliche Länder. Die sind so entwickelt schon wie Spanien oder irgendwo, stark in dem Digitalsektor, stabil, sehr westlich orientiert, auch im politischen Sinne. Also gegen Russland westlich orientiert. Ähnlich für Slowenien und mehr oder weniger ähnlich für Tschechien und Slowakei. Also ich werde sagen, für die Länder, das Baltikum, Tschechien und Slowakei und Slowenien, die Zukunft ist relativ langweilig, in einem guten Sinn. Also Wachstum wird ein bisschen höher sein als in Österreich. Sie werden stabil bleiben. Sie werden gute, nette, freundliche EU-Mitglieder, kooperative Partner, westlich orientiert, NATO-Mitglieder, alles das. Für die Länder ist mein Gefühl: Schöne Zeit, für die Länder. Rumänien glaube ich so interessante Geschichte im Sinne von Wirtschaft, wie gesagt. Also politisch wird es bleiben wahrscheinlich, wie es ist. Bulgarien ist das ärmste Land. Das wird

so bleiben. Kroatien, ich glaube Kroatien wird politisch stabil bleiben und relativ westlich orientiert. Aber da ist der Ausblick von der Wirtschaft nicht toll, würde ich sagen. Weil außer Tourismus, sie haben wenig Wachstumstreiber. Sie haben wenig Industrie. Es ist nicht eine dynamische Wirtschaft, so gar nicht eine dynamische Wirtschaft. Und Tourismus alleine ist nicht genug, auch wenn wir können erwarten, dass eine Erholung kommt. Aber politisch wird es dort relativ stabil bleiben. Und dann was übrig bleibt ist Ungarn und Polen. Das ist was natürlich spannend ist, und sein wird. Mein Gefühl ist, dass die politischen Entwicklungen werden mehr und mehr einen Einfluss auf die Wirtschaft haben. Das heißt Streit mit Brüssel, vielleicht möglicherweise verlieren sie ein bisschen zumindest von dem EU-Geld, oder es wird ein bisschen verschoben oder so etwas, also die Transfers. Die ausländischen Firmen werden ein bisschen vorsichtiger sein, glaube ich, in diesen Ländern. Und sie werden, vor allem Ungarn wird wahrscheinlich mehr und mehr Leute verlieren. Also die guten, jungen, ausgebildeten Leute verlieren, auch wenn die Wirtschafts-Performance nicht so schlecht ist und das Entwicklungsniveau nicht so schlecht ist, die Leute wollen auch andere Dinge. Und sie wollen nicht leben in diesem System. Das ist mein Eindruck. Es kann aber natürlich sein, dass die Regierung wird weg-, also, dass die politische Lage sich ändert. Das sieht mehr wahrscheinlich aus in Polen, würde ich sagen, als in Ungarn. Aber meine allgemeine Prognose ist, dass die werden mit Streit und Problemen sie werden langfristig EU-Mitglieder bleiben und die Wirtschaft wird nicht so schlecht sein und Konvergenz wird weitergehen. Langsamer als in der Vergangenheit, aber es wird noch gehen. Und das ist die Zukunft. Also relativ langweilig leider, aber für die Länder- (I: Für Ungarn und Polen klingt es-) Die Geschichte, die die Länder hatten, also die 20 Jahrhunderte, die diese Länder hatten, langweilig klingt relativ gut, glaube ich. Es ist eine gute Phase in der Geschichte dieser Länder, hauptsächlich.

I: Ja auch dann gut wahrscheinlich für die Unternehmen, wenn die Entwicklung eher so bleibt. Also wenn sie soweit stabil bleibt, sage ich jetzt mal so.

B: Ja. Genau. Und da ist die EU-Mitgliedschaft so wichtig, weil die Vorteile, EU-Mitglieder zu sein, für diese Länder und für viele auch im geopolitischen Sinn Teil des Westens zu sein – für das Baltikum zum Beispiel – die Vorteile sind so groß im Vergleich zu den Nachteilen. Egal, was Orbán sagt oder-, die Vorteile sind so groß, das ist wirklich schon ein Stabilitätsfaktor, glaube ich. Weil man kann fast sicher sein, dass sie werden EU-Mitglieder bleiben. Und das ist wichtig. Für die Wirtschaft ist das wichtig.

I: Danke sehr, dann sind wir jetzt eh schon beim Ende angelangt. Gibt es noch irgendwas, was Sie ergänzen möchten?

B: Nicht wirklich. Ich hoffe, es war nützlich und ich schicke Ihnen die versprochenen-

I: Ja, auf jeden Fall. Und ich freue mich sehr, dass Sie mir noch so viel zukommen lassen, und ich bedanke mich wirklich sehr herzlich. Es hat mir sehr geholfen. Im Zuge der Masterarbeit werde ich Ihnen das durchgeführte Interview noch transkribieren und soweit dann meinem Text gegenüberstellen. Und wie gesagt, danke auf jeden Fall für die Unterstützung, für das Interview, also es hat mir wirklich geholfen.

B: Bitte, bitte. Das freut mich. Okay.

I: Dann beende ich noch hier die Aufzeichnung.

21 Abstract

Die UNIQA und die VIG legen einen Fokus auf Osteuropa. Die Expansion der beiden Versicherungen ist zurzeit wieder sehr aktuell, da beide aktuell große neue Deals eingehen. Zudem gibt es in aktueller Zeit viele neue Herausforderungen. Ziel der Arbeit ist es, die Expansion genauer zu betrachten und Herausforderungen aktuell und zukünftig auf ihre Problematik hin zu untersuchen. Eine Analyse der bisherigen Expansion wird durch einen Vergleich der Theorie zur Praxis anhand der Theorien zu Direktinvestitionen und Unternehmensentwicklungsmodellen gemacht. Durch Experteninterviews wird der Umgang der Unternehmen mit ermittelten Herausforderungen und die zukünftige Entwicklung dieser evaluiert. Durch eine Analyse der Jahresabschlüsse werden die Vermögensverwaltungsvereine untersucht. Die UNIQA und die VIG durchliefen bisher eine erfolgreiche Expansion. Beide Unternehmen sind zusätzlich aktuell noch in einer Wachstumsphase. Die einhergehende Umwandlung in AGs aufgrund der Expansion ist kritisch zu sehen, da dadurch Versicherungsnehmer*innen keine Mitglieder mehr waren und auch die Vermögensverwaltungsvereine nicht mitgliederorientiert handeln. Die VIG ist nach einem IT-Problem aktuell beim Thema Digitalisierung gut aufgestellt. Herausforderungen aufgrund der politischen Instabilität können in den Nicht-EU-Ländern kritisch sein und die Unternehmen sollten hier eine vorsichtige Strategie fahren. Hinsichtlich der Herausforderungen durch COVID-19 hat sich der Osteuropamarkt aktuell erholt.