

Der Abkühler

Für Nikolaus von Bomhard, Chef der Münchener Rückversicherung, ist der Klimawandel eine Bedrohung des Geschäfts – deshalb weiß er darüber so viel wie kaum ein anderer

Es ist einer jener Tage, an denen man das Gefühl hat, im falschen Film zu sitzen. Nur noch wenige Wochen bis Weihnachten, doch der Spätsommerfrühling will nicht enden. Draußen laufen die Menschen im T-Shirt herum; die Biergärten sind voll, und verwirrte Amseln balzen auf kahlem Geäst. Auch Nikolaus von Bomhard ist die Novemberwärme nicht geheuer, als er am Morgen mit dem Fahrrad durch den Englischen Garten zur Arbeit fährt. Natürlich könne man vom Wetter eines Tages oder einer Woche nicht aufs Klima schließen, sagt er und blickt aus dem Fenster über die Baumwipfel. »Aber die Häufung extremer Witterungsereignisse kann jeder wahrnehmen: Da ist etwas aus dem Lot geraten.«

Der Mann muss es wissen. Er ist Chef einer Institution, die als Pionier bei der Erforschung des Klimawandels gilt. Lange bevor die Vereinten Nationen das Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) ins Leben riefen, Wissenschaftler in aller Welt vor einer Klimakatastrophe warnten und »Klimakanzlerin« Angela Merkel die Bühne der internationalen Umweltpolitik betrat, setzte die Münchener Rück das Thema ganz oben auf ihre Agenda.

Die weltgrößte Rückversicherung hat ein Interesse daran, dass die vom Menschen mit verursachte und beschleunigte Erderwärmung beherrschbar bleibt. Das Unternehmen, vor Kurzem in Munich RE umbenannt, verdient sein Geld in erster Linie damit, anderen Versicherungen Milliardenrisiken abzunehmen, die diese nicht tragen könnten: Erdbeben, Tsunamis, Pandemien und technische Havarien sowie extreme Wetterereignisse wie Hurrikans, Dürren oder Flutkatastrophen. Deren Zahl hat sich, den Statistiken der hauseigenen GeoRisikoForschung zufolge, seit der achtziger Jahren weltweit etwa verdreifacht.

»Ein Manager mit exzellenten Manieren und echter Herzensbildung«

Für die Rückversicherer müssen Naturkatastrophen kalkulierbar bleiben, sonst lässt sich mit ihnen kein Geschäft machen. Wenn keine normale Versicherung es mehr wagte, kapitale Risiken abzusichern, würden auch die Rückversicherer überflüssig. Deshalb setzt sich die Munich RE für die weltweite Reduzierung der Treibhausgase ein. Und sie stellte sich an die Spitze eines Projektes, das im Sommer ganz Europa elektrisierte: die Desertec-Initiative.

Deren Ziel ist es, in der Sahara Sonnenkraftwerke zu bauen, mit denen in naher Zukunft 15 Prozent des europäischen Strombedarfs emissionsfrei und umweltfreundlich gedeckt werden sollen. Als im Juni im Stammsitz der Munich RE in München-Schwabing, einem prächtigen Palais im Stil des Historismus, der Startschuss für Desertec fiel, war der Medienrummel enorm. Der Andrang überraschte die Organisatoren. »Offenbar war das Publikum von den vielen Hiobsbotschaften der Finanzkrise ermüdet und sehnte sich nach einem Vorwärtsthema, das ein viel größeres Menschheitsproblem vielleicht einer Lösung näher bringt«, sagt Bomhard. Der Manager hätte die Präsentation als Bühne für sich nutzen können. Doch der 53-Jährige beließ es bei einem Grußwort, setzte sich auf ein Stühlchen an der Seite des Konferenzsaales und überließ seinem Vorstandskollegen Torsten Jeworrek das Feld.

Understatement hart an der Grenze zur Unsichtbarkeit ist typisch für den in München aufgewachsenen Spross eines bayerischen Adelsgeschlechts. »Briefadel ohne Landbesitz«, erläutert Bomhard. Die Vorfahren waren hohe Beamte in der bayerischen Ministerialbürokratie, einer sogar Justizminister. Erst unter Ludwig II. von Bayern, dem »Märchenkönig«, der von 1864 bis 1886 regierte, wurden zwei Linien der ursprünglich aus Thüringen stammenden Familie unabhängig voneinander in den erblichen Adelsstand erhoben. Etwa zur gleichen Zeit, als Carl von Thieme die Münchener Rück ins Leben rief, aus der später auch die Allianz-Versicherung hervorging.

Der Geist der von Maximilian von Monteglas begründeten, der Aufklärung und dem Rationalismus verpflichteten bayerischen Beamtenschaft scheint auch der Jurist Bomhard zu atmen. Persönliche Ambitionen, so sein Credo, haben sich der Funktion unterzuordnen. Für vorbildhaft hält es der Chef, wenn Mitarbeiter auch ihre eigenen Aufgaben kritisch hinterfragen. »Das ist guter Stil, die richtige Haltung«, sagt er. Er selbst klebe nicht an seinem Sessel. »Es kann immer passieren, dass ich für etwas, für das ich wirklich nichts kann, die politische Verantwortung übernehmen muss.«

Distanz und Zurückhaltung kennzeichnen auch die Firmenkultur. Unter Bomhards Vorgänger Hans-Jürgen Schinzler, heute Vorsitzender des Aufsichtsrates, galt das

Unternehmen mit seinen immerhin 44.000 Mitarbeitern fast schon als öffentlichkeitsfeindlich. Ein nur Eingeweihten zugänglicher Tempel der Hochfinanz. Bomhard meldet sich etwas häufiger zu Wort, ein medialer Dauergast wie Josef Ackermann von der Deutschen Bank ist er aber nicht. Obwohl er dem Kollegen das Wasser reichen kann. Mit einer Kapitalisierung von 21 Milliarden Euro rangiert die Munich RE an der Börse in derselben Klasse wie die Deutsche Bank. Das Anlagevermögen beträgt gut 180 Milliarden Euro, was etwa zwei Dritteln des Bundeshaushalts entspricht.

Bomhards unpräntiöses Auftreten hat ihm mancherorts den Ruf eines langweiligen Technokraten eingebracht. Dieser Eindruck verfliegt, wenn man dem Mann gegenüber sitzt. Ein Herr *comme il faut*, mit wachem Blick hinter der kreisrunden Brille, lebhafter Gestik und verhaltenem Humor. »Bei Pressekonferenzen komme ich mir manchmal vor wie ein Schüler in der ersten Klasse am Schulpult«, sagt er. »Da müssen Sie immer still sitzen. Egal ob man lacht oder die Mundwinkel verzieht – 15 Fotografen warten nur auf diesen Augenblick. Und dann wird das Foto irgendwann aus der Schublade geholt.«

Als hochintelligent, strategisch handelnd, risikobewusst, aber nicht risikoscheu und »extrem anständig« preist ihn der Unternehmensberater Roland Berger, ein intimer Kenner der deutschen Wirtschaftselite. »Ein Manager mit wirklich exzellenten Manieren. Das ist bei ihm nicht anerzogen, sondern echte Herzensbildung.« In der Finanzindustrie könne er als Vorbild dienen. »Dass man etwas leisten und erreichen kann, ohne dem kurzfristigen Erfolgsstreben zu erliegen.«

Bomhard trenne stets zwischen inhaltlicher Kritik und persönlicher Wertschätzung, sagt Torsten Oletzky, Vorstandschef der Ergo Group, der Erstversicherungstochter der Munich RE in Düsseldorf. Allerdings empfehle es sich, »genau hinzuhören und zwischen den Zeilen zu lesen«. Das klingt nach Respekt, aber auch nach Konfliktpotenzial. »Was ihm nützt, mag er, was ihm nicht nützt, mag er nicht«, sagt ein Gewerkschafter, der seinen Namen nicht in der Zeitung lesen will.

»Ein fundamentaler Öko-Ansatz würde viele Menschen abschrecken«

Was man über das Privatleben des Konzernchefs erfahren kann, passt ins Bild des bescheidenen Ehrenmannes. Bomhard wohnt mit seiner Frau, einer US-Amerikanerin und früheren Balletttänzerin, sowie den beiden Töchtern in einer Mietwohnung in München-Bogenhausen. Zur Arbeit kommt er, wenn nicht mit dem Fahrrad, im Omnibus. Im Winterurlaub geht es klimafreundlich in den Chiemgau. Der World Wide Fund for Nature (WWF) und *Capital* haben ihn zum »Ökomanager

des Jahres 2007« erklärt. Ist er ein Öko? Das dann doch nicht. »In puncto Ökologie sind wir gute Deutsche. Einen allzu fundamentalen Ansatz lehne ich ab, weil er diejenigen abschreckt, die vielleicht bereit wären, mitzugehen.«

Bomhard ist ein Musikfreund, aber das Abo bei der Bayerischen Staatsoper hat er unlängst aus Zeitmangel gekündigt. »Dabei hatten wir uns gerade zu unseren Wunschplätzen vorgearbeitet.« Er war auch mal Marathonläufer und mit einer Zeit von »etwas über drei Stunden« kein schlechter. Heute läuft er nur noch zur Entspannung. »Die 42 Kilometer würde ich wohl noch schaffen, aber man hat ja die Zeiten von früher im Kopf.«

Die Unternehmenszentrale mit Zen-Garten ist eine exklusive Welt, deren 2100 Bewohner allerlei Privilegien genießen, vom kostenlosen Mittagessen bis zum Weihnachtspresent. Gehälter und Versorgung gelten als überdurchschnittlich; Fehlbesetzungen werden geräuschlos per Abfindung gelöst. Die elf Gebäude des Komplexes sind durch unterirdische Gänge verbunden, in denen sich Lichtkünstler wie James Turrell oder Jenny Holzer verewigen durften. »Auf Pump leben ist gefährlich« heißt eine der »Binsenweisheiten«, die auf Holzers gleichnamiger Installation als rotes Leuchtband vorbeiziehen. Kunst gehört zur Firmenkultur. Bomhards Vorgänger Schinzler ließ in der Leopoldstraße den 17 Meter hohen *Walking Man* von Jonathan Borofsky errichten, die Skulptur ist ein Wahrzeichen der Firma.

Bei der Düsseldorfer Erstversicherungstochter Ergo geht es weniger schöngestig zu. Weil der Konzern Verluste schreibt, stehen 1800 Stellen zur Disposition. Möglicherweise muss Vorstandschef Oletzky, ein früherer McKinsey-Manager, die Kosten noch weiter drücken. Die Gewerkschaften prangern eine »Gerechtigkeitslücke« zwischen Rück- und Erstversicherung an und machen dafür auch Bomhard verantwortlich.

Im gediegenen und etwas hermetischen Ambiente der Münchner Zentrale hatte Bomhard Schritt für Schritt die Karriereleiter erklommen. Vom Trainee brachte er es schnell zum stellvertretenden Leiter des Geschäftsbereichs Deutschland. »Wir haben ihn systematisch aufgebaut«, sagt sein Mentor Hans-Jürgen Schinzler, der den »in der Sache« ehrgeizigen jungen Mann 1997 mit dem Aufbau einer Niederlassung in der brasilianischen Wirtschaftsmetropole São Paulo betraute. Das war das Gesellenstück. 2000 kehrte Bomhard als Vorstandsmitglied nach Deutschland zurück – und erlebte einen Kulturschock. »München ist im Vergleich zu São Paulo entspannend, aber damit fehlt auch etwas, das einen zusätzlichen Impuls gibt.«

2004 beerbte er Schinzler an der Spitze des Unternehmens. In der ersten Bilanzpressekonferenz musste Bomhard Horrornachrichten überbringen. Das erste Minus seit 1906, dem Jahr des großen Erdbebens von San Francisco. Die jüngste Schieflage war nicht nur den wirtschaftlichen Nachwirkungen der Terrorattacken vom 11. September 2001 und dem Ende des Dotcom-Booms geschuldet, sondern auch Missmanagement. Das Unternehmen war zu stark in Aktien investiert. Hinzu kamen hohe Risiken bei der 1996 erworbenen Rückversicherungstochter American Re sowie Probleme mit der Erstversicherungstochter Ergo. »Die Münchener Rück war damals eher ein riskanter Investmentfonds als ein Rückversicherer«, sagt Michael Haid, Analyst bei der CA Cheuvreux, dem europäischen Aktienbroker der französischen Crédit Agricole Group.

Der neue Chef fackelte nicht lange, löste die langjährigen Überkreuzbeteiligungen mit der Allianz und der HypoVereinsbank. Der Aktienanteil sank von 35 Prozent auf heute rund vier Prozent. Bomhard gab die Order aus, keinen Umsatz zu machen, der Verluste bringen kann. »Heute verzichtet die Munich RE im Zweifelsfall auf ein Milliardengeschäft, wenn sie keine risikoadäquaten Prämien durchsetzen kann«, sagt Haid. Die Kur schlug an: Von 2004 an konnte Bomhard mehrere Rekordergebnisse in Folge vermelden. Er führte das Unternehmen auch nahezu unbeschädigt durch die Finanzkrise, selbst im Krisenjahr 2008 verdiente es noch 1,5 Milliarden Euro. Andere Rückversicherer wie Swiss Re traf es weitaus härter. Die Schweizer überlebten nur dank einer Kapitalspritze des US-Investors Warren Buffett.

Nikolaus von Bomhard nimmt für sich in Anspruch, den Ruf der Munich RE nach den Turbulenzen zum Jahrtausendbeginn in Rekordzeit wiederhergestellt zu haben. Zum soliden Image gehört auch die Kontinuität an der Spitze. Führungswechsel sind bei der Rück seltener als Papstwahlen. Bomhard ist der achte Chef – der Vatikan kommt seit 1880 auf zehn Päpste