

Sehr verehrter, lieber Herr Hocker,

Ihnen und der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz danke ich sehr herzlich für die Ausrichtung dieses festlichen Abends und den Grund unseres gemeinsamen Abendessens: die Verleihung des Preises für gute Unternehmensführung. Als Sie mich vor einiger Zeit fragten, ob ich diesen Preis anzunehmen bereit wäre, fiel mir die Antwort nicht schwer, da ich bereits an der Preisverleihung für Michael Diekmann teilgenommen hatte und einige der früheren Empfänger dieses Preises ebenfalls sehr schätze. In dieser Reihe fühle ich mich wohl und die DSW ist eine sehr angesehene Einrichtung der deutschen Unternehmenslandschaft.

Lieber Jochen, Dir danke ich sehr herzlich für eine außerordentlich wohlwollende Betrachtung meiner Zeit an der Spitze der Munich Re. Ich selbst weiß nur zu gut, dass man meine Aktivitäten durchaus auch kritischer beurteilen kann. Auch möchte ich einmal mehr ausdrücklich betonen, dass ich kein Freund der Personalisierung von Erfolgen bin, die sogenannten „Helden“ an der Spitze eines Unternehmens, deren Name dann oft zum Synonym für das gesamte Unternehmen wird, sind selten ein dauerhafter Segen für Aktionäre und Mitarbeiter. In meiner Zeit war ich stets von sehr engagierten, fähigen und mir gegenüber auch durchaus kritischen Mitarbeitern und Kolleginnen und Kollegen umgeben, was wir erreicht haben, haben wir gemeinsam erreicht. Dementsprechend, lieber Jochen, habe ich Dir natürlich gern zugehört, stehe aber hier am Rednerpult nur stellvertretend für Mitarbeiter und Kollegen.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, an einem Abend wie heute sollte man gewiss etwas Grundsätzliches zur Unternehmensführung sagen, möglichst knapp, versteht sich.

Im Grunde ist es ja ganz einfach im Geschäft: Aktionäre vertrauen den Unternehmen ihr Geld an, weil sie davon ausgehen, dass man mit den Mitarbeitern die Kunden und deren Bedarf so erfolgreich befriedigt, dass eine ordentliche Verzinsung des eingesetzten Kapitals bei kontrollierter Risikonahme, das wird übrigens oft vergessen, möglich ist. Leitet man Unternehmen, so wird man sich immer wieder fragen, wie das Potenzial der Mitarbeiter für bestimmte Geschäfte mit verschiedenen Kunden am besten eingesetzt werden kann, wobei sich dieser Prozess natürlich nicht in einem statischen Umfeld vollzieht, Kunden und Mitarbeiter verändern sich ständig. Das Geschäftsmodell, das sich aus diesen Überlegungen ergibt, muss den Aktionären nahe gebracht werden, das Profil der Aktionäre muss also zum Geschäftsmodell passen.

Übertragen auf Munich Re war mir zu meinem Amtsantritt klar, dass das Selbstverständnis und das Wissen der Mitarbeiter, wie auch der Ruf des Unternehmens, für ein Geschäftsmodell prädestiniert waren, das auf Nachhaltigkeit ausgerichtet ist und die Versicherungsrisiken in den Fokus nimmt. Wesentliche Teile des Aktionariats hatten selbst in den wilden Börsenjahren um die Jahrtausendwende diesen Geschäftsansatz immer noch als Motiv ihrer Geldanlage im Hinterkopf, wie ich bei unzähligen Investorengesprächen feststellte.

Daraus ergab sich aber nicht nur die grundsätzliche strategische Ausrichtung, sondern auch die Grundzüge für das unternehmerische Handeln, kurz zusammengefasst: versprich nicht zu viel, liefere umfassend und präsentiere moderat. Natürlich möchte man als Unternehmensleiter nicht als zaghaft oder gar als allzu vorsichtig erscheinen; natürlich macht es mehr Eindruck und vielleicht auch Freude, als der große Visionär mit ganz außerordentlichen Wachstumszielen aufzutreten. Auch die Mitarbeiter finden das meist großartig. Nur, dies hängt sehr stark vom Geschäftsmodell und der konkret verfolgten Strategie ab. Es ist eben ein Unterschied, ob ich als Unternehmen mit Verbrauchern als Kunden ständig Neuerungen auf den Markt bringen will, oder, wie etwa in der Rückversicherung, mit versierten Geschäftskunden, einige davon größer als man selbst, Verträge schliesse, deren Laufzeit gut und gern auch über 50 Jahren liegen kann, wenn man alle Verpflichtungen, die man eingegangen ist, honoriert.

Wer viel verspricht, erzeugt naturgemäß viel Bewegung und Druck. Beides ist selbstverständlich nötig und erzeugt das Momentum, ohne das kein Unternehmen arbeiten kann. Andererseits muss einem stets klar sein, dass großer Druck das Koordinatensystem der Werte leicht verschieben kann, insbesondere dann, wenn das Erreichen der hochgesteckten Ziele mit außergewöhnlichen Gratifikationen verbunden wird. Als Unternehmensführer muss man sich zwingend dafür interessieren, was die ausgegebenen Ziele im Unternehmen und darüber hinaus auslösen können. Hierzu gehören Fragen wie:

- Mit welchen Geschäften soll denn konkret diese ungewöhnlich hohe Rendite erreicht werden?
- Unter welchen Bedingungen kann diese so ambitionierte Zielvorgabe überhaupt erreicht werden?
- Welche Konsequenz haben Vision und Ziele für den Umgang der Mitarbeiter untereinander und mit dem Kunden?

Man muss zudem im Rückblick immer auch fragen: wie sind die Ergebnisse konkret zustande gekommen? Bei besonders guten oder schlechten Ergebnissen ist diese Frage unerhört wichtig. Meine Erfahrung insofern aber ist: bei sehr guten Ergebnissen wird viel zu wenig gefragt, wie diese bei doch meist hochkompetenter Konkurrenz in einen stark besetzten Markt überhaupt möglich waren.

Die Kunst ist es also, die rechte Mitte zu finden zwischen Zielvorgaben, die das Unternehmen in Bewegung setzen und halten, und Vorgaben, die das Prinzip der nachhaltigen Unternehmensführung auf Sicht gefährden und damit das Unternehmen insgesamt ruinieren können.

Hat man etwas versprochen und als Ziel ausgegeben, und das ist zweifellos zwingend zur Ausrichtung des Unternehmens, liegt es an der Realisierung, an der Lieferung auf das Versprochene. Wenn die Ziele angemessen ambitioniert gesetzt wurden, muss man keine Sorge haben, dass das mittlere oder höhere Management „um jeden Preis“ liefern wird. Ich persönlich hatte es mir übrigens zur Regel gemacht, der breiten Öffentlichkeit möglichst nur Ziele bekanntzugeben, bei denen ein Drittel der Zielerreichung jedenfalls weitgehend

absehbar ist, womit auch ein Mindestmaß an Verlässlichkeit aus der Sicht von Aktionären und Mitarbeitern gesichert war.

Schließlich geht es darum, das Erreichte und gerade auch die Erfolge moderat zu präsentieren, wozu auch die Ehrlichkeit gehört, Misserfolge offen und klar anzusprechen, was den Kollegen in den Kommunikationsabteilungen oftmals den Schweiß auf die Stirn treibt. Lass die Beobachter beurteilen und feststellen, ob die Geschäfte erfolgreich laufen, Selbstlob ist verdächtig. Bezeichnend ist hier beispielsweise der übertriebene Einsatz von schönfärbenden Adjektiven in Pressenotizen. Die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und der Unternehmensleitung gegenüber Kunden, Mitarbeitern, den Aktionären und der Öffentlichkeit ist ein außerordentlich hohes Gut. Ich bin fest davon überzeugt, dass Ehrlichkeit nach innen und außen, denn es gibt nur eine Unternehmenswirklichkeit, insoweit entscheidend ist.

Die Unternehmensführung ist zweifellos für die Unternehmenskultur verantwortlich und der Umgang mit Zielen und deren Erreichen ist ein ganz wesentlicher Baustein für den Umgang der Mitarbeiter untereinander und mit dem Unternehmen, also den Kunden und dem von den Aktionären zur Verfügung gestellten Kapital.

Hoch verdichtet ist Unternehmensführung eigentlich gar nicht schwer. Wichtig ist ein überlegtes und, je nach Geschäftsgegenstand, auf längere Sicht angelegtes Geschäftsmodell, das mit den Mitarbeitern und ihrem Entwicklungspotenzial erfolgreich umgesetzt werden kann. Die Aktionäre müssen diese strategische Ausrichtung, das Geschäftsmodell, verstehen und sich darauf verlassen können. Dementsprechend werden Sie dann auch mit einzelnen Erfolgen oder Misserfolgen angemessen umgehen. So hat Munich Re in den letzten 15 Jahren kaum mehr Hedge Fonds im Aktionariat, da mit der Ausrichtung auf das Versicherungsgeschäft die bei diesen Investoren geschätzte Volatilität nicht hinreichend gegeben ist. Die heftigen Ergebnisausschläge, die große Naturkatastrophenereignisse für einzelne Quartale bedeuten können, sind bekanntermaßen Teil des Geschäftsmodells „Rückversicherer“, und führen, wie man gerade auch jetzt wieder sehen konnte, zu keinen außergewöhnlichen Ausschlägen des Kursverlaufs.

Dieser nachhaltige Ansatz der Unternehmensführung, ein Stück weit ein „underpromise, overdeliver“, ist in einer Zeit, in der die Medien und auch manche Investoren gern auf Polarisierung und Effekt und damit auf charismatische Führung ausgerichtet sind, für einige Beobachter und Amtsinhaber vielleicht nicht sehr anziehend, schon gar nicht aufregend. Aber, es hilft nichts, die Versicherungsbranche und ganz besonders die Rückversicherung eignen sich nur bedingt für grelles Licht und visionär charismatische Unternehmensführung. Ich gebe zu, dass sich dieses mein Bild im Zug der Digitalisierung verändern wird, ja verändern muss, ich bezweifle aber, dass meine Einschätzung komplett widerlegt werden wird.

Aus alledem können Sie nun schließen, dass ich als Versicherer, vor allem Rückversicherer, den Preis für nachhaltige Unternehmensführung eigentlich gar nicht wirklich verdient habe, denn ich habe, gemeinsam mit den Kollegen, ja nur das dem Geschäft zugrunde liegende Rational ernst genommen: wir geben Versprechen in die Zukunft, teilweise weit in die Zukunft, und das bedingt eine entsprechende Unternehmensführung, wie gerade vorgetragen.

Natürlich kann man das Versicherungsgeschäft auch anders betreiben, insbesondere die Erträge der Kapitalanlage in den Vordergrund stellen. Das kann für die Aktionäre, Mitarbeiter und Kunden eine interessante Alternative sein. Es gibt ja auch durchaus erfolgreiche Marktteilnehmer, die sich diese Strategie zueigen gemacht haben. Wichtig ist eben nur, dass vor allem die Aktionäre diese Strategie mit all ihren Konsequenzen verinnerlicht haben und insbesondere die damit gegebene deutlich höhere Abhängigkeit vom Kapitalmarkt hinzunehmen bereit sind. Schwierig ist es jedenfalls, zwischen diesen beiden, ich nenne sie einmal „denkbare Extremformen des Betriebens des Versicherungsgeschäfts“, häufig hin und her zu wechseln. Das ist allen Beteiligten, gerade auch den Mitarbeitern, nur schwer zu vermitteln und führt mittelfristig meist ins Verderben.

In einer Zeit der Umwälzung, denken Sie nur an Globalisierung und Digitalisierung, sowie großer Unsicherheit und allgegenwärtiger Komplexität ein weltweit agierendes Unternehmen erfolgreich zu führen, ist wahrlich nicht leicht. Allein geht es schon gar nicht, man braucht ein divers talentiertes und kritikbereites Team um sich und außergewöhnliche Mitarbeiter. Das hatte ich und jede Unterstützung, die ich von meiner Familie viel zu oft und viel zu umfassend abgerufen habe. So danke ich heute Abend vielen Kolleginnen und Kollegen herzlich sowie meiner Frau und meinen Töchtern. Der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz danke ich für den mir verliehenen Preis und Ihnen Allen fürs geduldige Zuhören.