

Laudatio auf Dr. Nikolaus von Bomhard, ehem. Vorstandsvorsitzender von Munich Re, aus Anlass der Verleihung des Preises für gute Unternehmensführung durch die Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW)

Lieber Herr Hocker,

liebe Charlotte von Bomhard, lieber Nikolaus von Bomhard,

meine sehr verehrten Damen und Herren,

Die Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz hat sich entschieden, den Preis für gute Unternehmensführung in diesem Jahr an Dich, lieber Nikolaus von Bomhard, zu vergeben. Ich bin an diesem Abend der zweite, der Dir sehr herzlich zu dieser Auszeichnung gratulieren darf. Es entspricht guter Tradition, dass ein Wegbegleiter des Preisträgers den anwesenden Gästen die Gründe für die Entscheidung aus seiner Perspektive darzulegen versucht. Ich habe diese Aufgabe sehr gerne angenommen.

Sie ist für mich eine besondere Ehre und Freude zugleich. Denn mit Nikolaus von Bomhard wird nicht nur ein Manager geehrt, der sich um sein Unternehmen besonders verdient gemacht hat, was mit Blick auf die Turbulenzen der vergangenen Jahre alleine schon eine Leistung ist und worauf ich gleich eingehen werde. Sondern auch jemand, dessen couragiertes Engagement das Ansehen der Wirtschaft insgesamt gefördert hat. Ich betone diesen Aspekt deshalb so pointiert, weil leider die Akzeptanz für die Voraussetzungen unseres gesellschaftlichen Wohlstands in der öffentlichen Diskussion besorgniserregend gelitten hat. Ich meine damit die gerade auch von der DSW stets hochgehaltenen Faktoren erfolgreichen Wirtschaftens, wie etwa das dem Gemeinwohl verpflichtete Eigentum, die unternehmerische Freiheit und Verantwortung im Rahmen der sozialen Marktwirtschaft, oder die prinzipielle Offenheit der weltweiten Kapitalmärkte, limitiert selbstverständlich durch angemessene Regulierung.

Diese Vorbedingungen unseres wirtschaftlichen Erfolgs gerade in Deutschland sind keinesfalls selbstverständlich, sie müssen stets aufs Neue begründet und verteidigt werden. Nur allzu leicht werden sie von Themen die scheinbar, ich betone: scheinbar, "näher am Menschen" sind, überlagert. Im gerade beendeten Bundestagswahlkampf haben wir erneut gesehen, dass auch sonstige wichtige Themen unserer Gesellschaft, beispielsweise der Klimawandel, die Altersvorsorge, der demographische Wandel oder die Gerechtigkeit zwischen den Generationen, von populäreren, oft populistischeren, Themen verdrängt wurden. Übrigens nur zu oft von gerade denjenigen betrieben, die selbst am lautesten ihren politischen Gegnern genau diesen Populismus vorwerfen.

Ich nehme den Kern meiner Aussagen heute Abend vorweg: Nikolaus von Bomhard, hat über die Verdienste für Munich Re hinaus, was ich als gute Unternehmensführung im engeren Sinne bezeichnen möchte, auch im erweiterten Sinne Wert für die Unternehmenskultur geschaffen.

Indem er konsequent und nachhaltig seine Stimme zu wichtigen gesellschaftlichen Themen erhob und damit in einer gefühlt orientierungslos gewordenen Welt ordnungs- und gesellschaftspolitisch klare Richtungsimpulse gegeben hat.

Aber der Reihe nach. Bevor ich Ihnen, verehrte Gäste, diese Verdienste des Preisträgers näher darlegen werde, lassen Sie mich noch einige biografische Hinweise voranstellen. Wo kommt Nikolaus von Bomhard her, was waren seine wichtigsten beruflichen Stationen?

Geboren wurde er 1956 in Gunzenhausen. Die Stadt, davon gehe ich aus, ist jedem Anwesenden hier gut bekannt. Wo das ausnahmsweise nicht der Fall sein sollte, hier ein Nachtrag: Gunzenhausen hat 16.000 Einwohner, was sie zur immerhin zweitgrößten Gemeinde ihres mittelfränkischen Landkreises macht. Zu den Erhebungen zählen der Wurbacher Berg, der Bühl und der Büchelberg. Zum Zeitpunkt der Geburt Nikolaus von Bomhard war sie kein internationaler Finanzplatz oder Versicherungsstandort mit globaler Bedeutung.

Sie wurde es auch später nicht, sie erhielt nie die Chance dazu, denn die Familie von Bomhard zog bald nach Geburt des heute Geehrten ins ferne München.

Dort besuchte Nikolaus von Bomhard zunächst das traditionsreiche humanistische Maximiliansgymnasium. Nach Abitur und Wehrdienst studierte er Jura an der LMU München, deren Hochschulrat er übrigens seit 2003 angehörte und mehrere Jahre auch leitete. An der Universität Regensburg schrieb er seine Promotion über ein steuerrechtliches Thema. Seine berufliche Tätigkeit begann er 1985 als Trainee bei Munich Re. Er lernte das sogenannte Underwriting, also die Zeichnung des Rückversicherungsgeschäfts, von der Pike auf. Während eines dreijährigen Aufenthalts in São Paulo baute er die Niederlassung von Munich Re in Brasilien auf. Im Jahr 2000 wurde er in den Vorstand berufen, mit Zuständigkeit für die Region Lateinamerika und die nicht deutsch-sprachigen Märkte in Europa.

2004 wurde er als achter Unternehmenschef seit Gründung im Jahre 1880 zum Vorstandsvorsitzenden ernannt, als Nachfolger Hans-Jürgen Schinzlers, auch das übrigens ein Name, der im Kontext verantwortungsvoller und an Prinzipien orientierter Unternehmensführung einen guten Klang hat. Ende April dieses Jahres ging von Bomhard in Pension. Viele Stimmen fordern, dass er nach Ende der zweijährigen Abkühlperiode dann als Vorsitzender des Aufsichtsrats erneut eine bestimmende Funktion für das Unternehmen einnehmen möge. Dazu schweigt er, natürlich, eisern. Wir werden sehen.

Nikolaus von Bomhard übernahm seinerzeit, wir schreiben das Jahr 2004, ein Unternehmen mit existentiellen Herausforderungen. Angesichts des für viele als sperrig wahrgenommenen Geschäfts der Rückversicherung war dies zwar in Fachkreisen, aber nicht so sehr in der breiten Öffentlichkeit bekannt. Das änderte aber nichts an dem hohen Erwartungsdruck, der auf dem jungen Vorstandsvorsitzenden lastete.

Was waren die Probleme? Nach der Tech Krise 2001 und 2002 befand sich der DAX zunehmend auf Talfahrt, die sog. Deutschland AG löste sich auf. Munich Re hatte damals den Fokus stark auf Investorserträge gelegt. Der phasenweise deutlich zweistellige Aktienanteil bei den Kapitalanlagen - zur Einordnung: heute sind es um die 5% - hatte bis dahin für hohe Kursgewinne gesorgt. Diese stellten die Erträge aus dem Versicherungsgeschäft weit in den Schatten. Die Folgen sind bekannt. Ein besonderes Problem unter Risikomanagementgesichtspunkten bedeutete die Überkreuz-beteiligung mit der Allianz und einigen deutschen Banken, die 2002 und 2003 zu einer Spirale der Abschreibungen bei den Kapitalanlagen führte. Das Eigenkapital der Gesellschaft wurde damit stark in Mitleidenschaft gezogen. Ende 2003 war eine Kapitalerhöhung von 4 Milliarden Euro notwendig, die Nikolaus von Bomhard, noch nicht einmal im Amt, gemeinsam mit dem CFO dem Kapitalmarkt nahe zu bringen hatte.

In diese Zeit fällt auch der Verlust des für einen führenden Rückversicherer damals besonders wichtigen AAA-Ratings bei Standard & Poors, man rutschte in den Single-A-Bereich.

Das war die Ausgangslage für Nikolaus von Bomhard, als er am 1. Januar 2004 sein Amt antrat. Was tat er in dieser Situation? Nicht weniger, als das Unternehmen vom Kopf auf die Füße zu stellen, durch eine fundamentale Änderung des Geschäftsmodells. Nicht mehr die Kapitalanlagen sollten die Erträge liefern, sondern das technische Versicherungsgeschäft, an das dann natürlich qualitativ, und zwar sehr schnell, viel höhere Anforderungen gestellt werden mussten als zuvor. Für ein Unternehmen mit der Tradition und dem Selbstverständnis von Munich Re nicht weniger als eine Revolution. Dass diese Festlegung nur 4 Jahre später in der Finanzkrise die Gesellschaft vor Milliardenverlusten bewahren würde, konnte man damals nicht ahnen - oder vielleicht, lieber Nikolaus von Bomhard, konnte man das doch?

Die zweite von ihm betriebene fundamentale Neuausrichtung war die Einführung eines institutionalisierten und integrierten Risiko-managements, das sämtliche eingegangenen Risiken des Unternehmens identifiziert, bewertet und in Form eines aussagekräftigen Risiko-berichts transparent macht, womit ein aktives und abgewogenes Managen dieser Risiken ermöglicht wurde. Es ging also um den Versuch, Unternehmensentscheidungen noch stärker zu rationalisieren und Verantwortlichkeiten klar zu allokalieren. Im Jahre 2017 hört sich das einfach und wie selbstverständlich an. Mir sei an der Stelle aber der Hinweis auf die vielen Unternehmen erlaubt, die diese scheinbaren Selbstverständlichkeiten unterlassen haben, und infolgedessen während der Finanzkrise 2008 in massive Probleme liefen - anders als eben Munich Re. Hier zeigt sich vielleicht der Beginn eines roten Fadens im Geschäftsverständnis Nikolaus von Bomhards. Sein Credo lautet: es dürfen nur solche Risiken übernommen oder Geschäfte eingegangen werden, die man erstens versteht und die zweitens ins Risiko-portefeuille passen und angemessen vergütet werden.

Das schließt keinesfalls das beherzte Ergreifen von Gelegenheiten aus, wie von Bomhard z.B. mit der Akquisition der Hartford Steam Boiler Company aus dem Portefeuille der in Schwierigkeiten geratenen AIG Ende 2008 bewiesen hat. Entscheidungen also ja, gerne auch schnell, aber niemals ohne das ernsthafte Bestreben, die damit verbundenen Risiken zu verstehen und zu bewerten. Das Schönreden von Unsicherheiten oder das berühmte "Prinzip Hoffnung" sind seine Sache nicht, was er in einem vielbeachteten Beitrag in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung Anfang 2016 in die Forderung gegossen hat, auch der Staat solle die Risiken, denen er ausgesetzt ist, über einen möglichst unabhängigen Chief Risk Officer über alle Ressorts hinweg qualitativ und vor allem auch quantitativ erfassen und vergleichbar einem Sachverständigengutachten vorstellen lassen. Damit würde staatliches Handeln auf eine solidere Grundlage gestellt, die Ressourcen des Souveräns würden besser geschützt und gezielter eingesetzt.

Diese um Risikobewusstsein werbenden Impulse Nikolaus von Bomhards sind aber natürlich nur ein Teil seiner unternehmerischen Leistung, für die wir ihn heute Abend ehren. Unter seiner Führung wurde Munich Re deutlich agiler. Man bewertete nicht mehr nur dem Haus angetragene Risiken und entschied sie auf die Bilanz zu nehmen oder abzulehnen, sondern man wollte auch durch eigene Produktentwicklungen die Grenzen der Versicherbarkeit erweitern. Dadurch wurden nicht nur profitable Wachstumschancen für das Unternehmen erschlossen, sondern volkswirtschaftlich wichtige Aktivitäten durch das Angebot von Deckungsschutz oft überhaupt erst ermöglicht. Beispiele sind hier die Performancedeckungen für erneuerbare Energiegewinnung, etwa bei Solarpanelen und Windkraftanlagen oder die Fündigkeitsversicherung bei teuren Geothermiebohrungen sowie die Versicherung von Projektrisiken bei komplexen Bauvorhaben. Der Gipfel dieses Engagements war die Vorreiterrolle von Munich Re bei der "Mutter aller Energieprojekte", dem Solarstromprojekt "Desertec".

Eine bahnbrechende Idee, deren Umsetzung bisher jedenfalls an der Uneinigkeit in der Europäischen Union über die Zukunft der europäischen Energieversorgung scheiterte, die aber jederzeit neu belebt werden kann und sollte. Schließlich, aber das wäre ein Kapitel für sich, sind unter seiner Anleitung in den vergangenen zwei Jahren die Initiativen des Unternehmens im Zusammenhang von Digitalisierung und Innovation aufgesetzt worden, mit denen nicht nur die eigenen Prozesse einem Paradigmenwechsel unterzogen werden, sondern aus denen heraus sich auch ein profitables Produkt- und Serviceangebot für Erstversicherer ergeben soll.

Bei den wenigen Dingen die ihm nicht so gelungen sind, wie er sich das selbst erhofft hat, darf der schwierige Werdegang der Erstversicherungstochter ERGO nicht unerwähnt bleiben. Dazu zwei Bemerkungen von mir: alle Versicherer mit hohem Anteil Lebensgeschäft haben das strukturelle Problem der Garantiefindung im gegenwärtigen Niedrigzinsumfeld, und gehen unterschiedlich damit um.

Von Bomhard selber hat öffentlich erklärt, das Problem zwar frühzeitig erkannt, aber nicht konsequent genug gelöst zu haben. Von einem Vorstandsvorsitzenden eines komplexen Konzerns, der ein breites Portfeuille von Geschäftsfeldern verantwortet, kann sicherlich nicht die stets gleich gute Performance aller Teile verlangt werden, gerade deshalb verfolgt man ja die Diversifikation. Wohl aber, dass er sich der Verantwortung stellt und dann handelt. Von Bomhard hat dafür gesorgt, dass sich ERGO unter neuem Management und neuer Struktur einer radikalen Reform unterzieht, deren erste Ergebnisse bereits heute vielversprechend sind. Es sieht danach aus, als ob die von ihm gesetzten Impulse zur Reform der ERGO in einen signifikanten Ergebnisbeitrag für den Gesamtkonzern münden werden.

Ich fasse zusammen: der unternehmerische Verdienst Nikolaus von Bomhards für die Aktionäre, die Kunden und die Mitarbeiter von Munich Re lässt sich auf drei Aspekte fokussieren: - Er hat Munich Re stabilisiert und sicher durch die nicht enden wollende Finanzkrise gebracht

- Er hat das Geschäftsmodell wieder auf die Versicherungsrisiken ausgerichtet und weiterentwickelt, exzellentes Risikomanagement wurde zum Gebot der Stunde

- Er hat nachhaltig Wert für die Aktionäre geschaffen, auch über verlässlich hohe Dividenden und erhebliche Aktienrückkäufe

Diese Erfolge bilden die Verdienste von Bomhards für gute Unternehmensführung aber nur unvollständig ab. Nikolaus von Bomhard hat es zusätzlich in bemerkenswerter Weise verstanden, ihm wichtige Themen in den öffentlichen Raum zu tragen, nicht nur als Mahner, sondern auch als konstruktiver Impulsgeber. Ihn hat gestört, dass der Klimawandel, der noch vor wenigen Jahren als die existentielle Bedrohung der Menschheit bezeichnet wurde, im Zuge der Finanzkrise in der öffentlichen Diskussion kaum noch seinen Platz fand.

Diese Beobachtung ist richtig, und verstörend. Erfüllen die Politiker und auch die Medien, die zu Recht von Unternehmen Nachhaltigkeit fordern, selber diesen hohen Anspruch, also das Bewusstsein für das Problem aufrecht zu erhalten und, für die Politik, es jetzt zu lösen? Nikolaus von Bomhard war und ist hier ein Meinungsführer bereits zu Zeiten, als die wirtschaftlichen Folgen des menschengemachten Klimawandels noch gar nicht so klar waren, wie sie es heute sind. Seine Logik, wir erinnern uns an sein Leitmotiv für gutes Risikomanagement, lautet auch hier: wir brauchen ein Preisschild für klimaschädigendes Verhalten, wir brauchen Transparenz über die zu erwartenden Schäden. Aus dieser Monetarisierung wird dann deutlich, dass Abwarten und das „Prinzip Hoffnung“ die mit Abstand teuersten Lösungen sind. Die unterschätzte Bedeutung des Klimawandels zeigt sich auch in seiner These, wonach Europa, wenn nicht schnell gehandelt wird, es mehr mit klimabedingten Flüchtlingswellen zu tun haben wird als mit solchen, die durch Krieg und Bürgerkrieg ausgelöst werden.

Dass er bei seinem Engagement auch vor Konflikten nicht zurückschreckt, zeigt sich in seiner Haltung zur Niedrigzinspolitik der EZB. Als hörbarer Kritiker von Mario Draghis Politik des

Quantitative Easings und der extremen Niedrigzinsen über lange Jahre, vor allem nach 2013, hat er auf die dadurch ausgelösten verpassten Chancen in der Reformpolitik Südeuropas und die verheerenden Folgen für die Altersvorsorge breiter Teile der Bevölkerung hingewiesen. Von Bomhard hat die anhaltend niedrigen Zinsen nicht verhindern können, wie sollte er das auch? Aber er hat auf Zusammenhänge hingewiesen und dadurch den Erklärungsdruck für die Entscheider erhöht. Kurz: das Problem zu beschreiben, Handlungsoptionen zu benennen, die jeweiligen Risiken zu erklären und die Lösung zu begründen. Auch hier wieder sein klar erkennbarer "roter Faden" deutlich, der bei den Verantwortlichen in Frankfurt und Berlin und im öffentlichen Raum Wirkung gezeigt hat.

Ein persönliches Wort noch zu seiner Person. Besonders auffallend an ihm ist die Fähigkeit zur Selbstreflektion. Bezeichnend in diesem Kontext seine Antwort auf eine Journalistenfrage, ob er denn nie Zweifel an seiner Strategie bekommen habe. Viele an seiner Stelle hätten sicherlich sinngemäß geantwortet: „Nein, warum, sie ist doch richtig“. Denn Selbstzweifel, wenn man sie denn hat, gelten als Schwäche, und Schwäche zeigt man nicht. Die Antwort Nikolaus von Bomhards war eine andere, ich zitiere: „Mir gefällt ein Gedanke des Dichters Erich Fried. Er rät, Angst vor dem zu haben, der keine Zweifel kennt“. Aus solchen Worten spricht eine Lebensweisheit, es zeigt sich eine selten anzutreffende Souveränität. Es sind auffallende Worte, die in auffallender Weise Vertrauen in die Person erzeugen, die sie spricht.

Von Bomhard ist von seinem Naturell her ein Mann der leisen Töne. Understatement ist ein erkennbares Lebensprinzip. Seine Durchsetzungskraft liegt nicht in der Wucht des Auftritts, sondern in der Klugheit und einem feinen Gespür für das, was geht.

Das erklärt sich vielleicht aus der Familien-tradition. Viele seiner Vorfahren waren bis zum 1. Weltkrieg hohe Beamte oder Offiziere in Bayern. Ein journalistischer Beobachter hat einmal die Feststellung gemacht, dass der Geist der von Maximilian von Mongelas begründeten, der Aufklärung und dem Rationalismus verpflichteten bayrischen Beamenschaft auch dem Juristen von Bomhard zu eigen ist: stets freundlich im Ton, aber klar in der Sache. Die persönlichen Ambitionen im Unternehmen haben sich bei von Bomhard der Sache unterzuordnen, wo das nicht der Fall ist, spürt der Betreffende es deutlich. Fachlichen Widerspruch dagegen duldet er nicht nur, er fordert ihn ein. Das spüren Kollegen und Mitarbeiter, sie fühlen sich gehört, respektiert und ernst genommen. Für das Unternehmen der beste Weg.

Auf seiner letzten Hauptversammlung im Amt als Vorstandsvorsitzender von Munich Re im April dieses Jahres haben ihm die Aktionäre stehend mehrere Minuten lang applaudiert. Sie haben gespürt, dass hier ein außergewöhnlicher Mann von der Brücke geht.

Dieses Gefühl habe ich, wenn ich hier zu Ihnen spreche, auch. Und ich verbinde es mit der Hoffnung, dass wir in Zukunft noch viel von Nikolaus von Bomhard sehen und hören werden. Das wäre nicht nur im Interesse des Unternehmens Munich Re, sondern des Wirtschaftsstandorts Deutschland und darüber hinaus unserer Bürgergesellschaft insgesamt.

Vielen Dank!