

Der Schatz im Paternoster

Wiedervereinigung Die Allianz verlebte sich kurz nach dem Mauerfall die Staatliche Versicherung der DDR ein und düpierte damit die gesamte Konkurrenz.

Es ist der 14. November 1989, fünf Tage nach dem Mauerfall, ein Dienstag. Die „Tagesschau“ zeigt Glücksgesichter, Freudentaumel allüberall. In München, in der Allianz-Zentrale am Englischen Garten, überlegt sich Vorstandschef Wolfgang Schieren, was jetzt zu tun ist. Der Manager greift zum Telefonhörer.

Schieren ist ein machtbewusster Stratege, beherrscht und rigoros, intern wird er „der General“ genannt. Er hat die Allianz zu globaler Größe geführt, sie in die Schlüsselposition der sogenannten Deutschland AG befördert, mit Beteiligungen an Banken, Versicherungen und Unternehmen wie Thyssen, Hochtief oder MAN. Schieren ist der heimliche Herrscher der deutschen Wirtschaft, als unversehens in Berlin Geschichte geschrieben wird.

Eine solche Gelegenheit, ahnt er, kommt nie wieder, schon gar nicht für ihn, den 62-Jährigen. An jenem Dienstag also ruft Schieren seinen Vorstand Uwe Haasen an und erteilt ihm den Marschbefehl: „Akquirieren Sie mir die Staatliche!“

Gemeint war die Staatliche Versicherung, jeder DDR-Bürger hatte sich dort zu versichern, in ihrem Portfolio lagen 30 Millionen Policen. Das Geschäft des Giganten lief fabelhaft. Die Überschüsse summierten sich 1989 auf rund 1,7 Milliarden Mark, sie flossen direkt in die Staatskasse. Die Staatliche war eine Perle der DDR-Wirtschaft – und Schieren wollte sie unbedingt haben.

Vorstand Haasen nahm sogleich Kontakt zur Generaldirektion auf, man traf sich im Januar 1990 in München und in

Berlin zu Geheimgesprächen, nicht einmal das mittlere Allianz-Management wusste Bescheid. Nur vier Monate nach Schierens Telefonat, am 14. März, wurde der Vorvertrag unterzeichnet. Damit war die Sache gelaufen, noch vor der ersten demokratischen Volkskammerwahl am 18. März.

Dem Münchner Versicherungskonzern war ein Coup geglückt. In keinem anderen Gewerbe ist es einem Westunternehmen gelungen, sich nach dem Mauerfall quasi die gesamte Ostbranche einzuverleiben. Ausgerechnet die Allianz, der scheinbar schwerfällige Branchenprimus, düpierte die gesamte Konkurrenz. „Es war sehr clever gemacht“, sagt der Marburger Wirtschaftshistoriker Peter Borscheid, „und die Wettbewerber waren zu langsam.“

In besonderen Situationen zahlt es sich in der Geschichte mitunter aus, Schnelligkeit vor Gründlichkeit walten zu lassen – und hier handelte es sich zweifellos um eine solche „Wer zu spät kommt ...“-Konstellation. Schierens Vorgehen war forsch, fast frech, aber war es auch fair? Ordnungspolitisch jedenfalls schien es höchst fragwürdig, dass ausgerechnet der Marktführer West den Monopolisten Ost übernahm. Hätte der ostdeutsche Versicherungsmarkt auch auf ganz andere Weise neu sortiert werden können?

Aus Sicht von Günter Ullrich, 77, einst Vizechef der Staatlichen, gab es keine Alternative. „Wir brauchten sehr schnell einen großen, leistungsstarken Partner“, sagt der Rentner rückblickend. „Das war die einzige Möglichkeit, um uns als Einheit in Ostdeutschland zu erhalten.“

Ullrich ist eine Schlüsselfigur in dem deutsch-deutschen Superdeal. Als stellvertretender Hauptdirektor verhandelte er auf DDR-Seite die Transaktion mit, danach stand er an der Spitze des Nachfolgeunternehmens, der Deutschen Versicherungs AG. Er gehört zu den wenigen Topmanagern der DDR, die auch nach der Wende eine führende Rolle spielten.

Ullrich wollte retten, was er und seine Mitarbeiter in Jahrzehnten aufgebaut hatten – und natürlich sich selbst auch eine auskömmliche Perspektive sichern. Dafür schien ihm die Allianz der perfekte Partner zu sein. Es waren freilich keine Verhandlungen auf Augenhöhe, die Ullrich mit Schieren, der 1996 starb, führte. Die Staatliche geriet unmittelbar nach dem Mauerfall unter finanziellen Druck – wofür nicht zuletzt das miserable Bremssystem des Trabis verantwortlich war.

Jeden Tag strömten Kolonnen klappriger Kleinwagen über die Grenze, die Zahl der Unfälle mit Westfahrzeugen nahm sprunghaft zu, im November und Dezember 1989 waren es rund 4000, so viele wie im gesamten Jahr zuvor. Die Schäden waren in D-Mark zu begleichen, die Devisenbestände in Ostberlin wurden knapp. Kein Wunder also, dass die DDR-Regierung unter Hans Modrow schnell grünes Licht für den Vertrag gab. Der Ausverkauf des Ostens war noch gar nicht richtig gestartet, da hatte sich die Allianz schon das größte Schnäppchen gesichert.

Die Geschwindigkeit sorgte bei der Konkurrenz für Verblüffung und Ärger. „Da



Verkehrsunfall mit Trabant bei Herleshäusen 1990: Kolonnen klappriger Kleinwagen



Paternosterschränke in der Staatlichen Versicherung: Mit Stahlträgern verstärkte Böden

ist falsch gespielt worden“, schimpfte der Colonia-Chef; sein Unternehmen sei zum zweiten Mal nach dem Krieg enteignet worden. „Jetzt müssen wir uns wie Klein Häschen in der DDR abstrampeln“, empörte sich sein Kollege von der Nordstern-Versicherung. Allianz-Chef Schieren entgegnete laut „FAZ“ mokant, er könne nichts dafür, wenn „die anderen etwas länger brauchen, bis sie aufstehen“.

Auch in der Politik missbilligten einige Wirtschaftsexperten den Blitzangriff. Der Sozialdemokrat Uwe Jens forderte das Bundeskartellamt auf, die Übernahme zu verhindern, doch was konnten die Wettbewerbsbehörden schon auf einem Territorium ausrichten, auf dem bundesdeutsches Kartellrecht gar nicht galt? Bei FDP-Wirtschaftsminister Helmut Haussmann weckte damals der Zugriff der Allianz ebenfalls „größte Bedenken“, verhindern konnte er ihn indes nicht – zumal es mit Finanzminister Theo Waigel einen einflussreichen Befürworter der Aktion gab: Natürlich funkte der CSU-Mann nicht dazwischen, wenn ein Topkonzern aus der bayerischen Heimat in Ostdeutschland die Chance nutzte, die führende Rolle einzunehmen.

Hinzu kamen Zweifel, ob die Staatliche unter Wert an die Allianz gefallen war. Rund 271 Millionen Mark zahlte der Versicherer für einen 51-Prozent-Anteil, den Rest hielt zunächst die Treuhandanstalt. Diese Summe floss indes nicht in die Staatskasse, sondern diente als Einlage in die Deutsche Versicherungs AG: Das Geld blieb also gewissermaßen in der Familie.

Anfangs schien die Übernahme keineswegs das grandiose Geschäft zu sein, das man sich erhofft hatte. Was die Allianz vorfand, war weit entfernt vom gewohnten Standard, erinnert sich der Allianz-Manager Michael Beckord: „Die technischen Systeme muteten eher mittelalterlich an.“

Der Vertriebsprofi Beckord erhielt den Auftrag, den Staatsbetrieb von Grund auf zu erneuern. Das bedeutete: den Innendienst zu verkleinern und dafür den Außendienst auszubauen, das Personal zu schulen und mit neuen Produkten vertraut zu machen, zum Beispiel mit der Lebensversicherung als Instrument für die private

Altersvorsorge. In der DDR hatte sie einen ganz anderen Zweck: Die Kunden sparten damit zwölf Jahre lang auf einen Trabi.

Beckord stellte einen Trupp von 15 Westmanagern zusammen, sie pendelten täglich über den Grenzübergang Heinrich-Heine-Straße zur Zentrale der Staatlichen in die Breite Straße. „Damals mussten wir noch jeden Tag 23 Mark umtauschen.“

Es mangelte an allem, an Benzin und Büroräumen, an Taschenrechnern und Telefonen, sogar an so banalen Dingen wie Antragsformularen. Jeder Autobesitzer musste von 1991 an sein Fahrzeug neu versichern, allein im Juli und August 1990 schloss die Allianz Tag für Tag im Schnitt mehr als 10 000 Verträge ab. Der Andrang war derart gewaltig, dass der Nachschub an Vordrucken stockte: Es entstand ein regelrechter Schwarzmarkt für die Papiere. „Mit Verknappung kannte man sich in der DDR ja aus“, bemerkt Beckord ironisch.

Vor allem aber fehlte eine zeitgemäße Bürotechnik. 1990 war im Westen das Versicherungswesen vollständig computerisiert, im Osten dagegen standen den Mitarbeitern der Staatlichen nur rund 450 Rechner zur Verfügung, und diese Geräte waren nicht einmal vernetzt.

Die Adressen und Verträge der Kunden fanden sich in Aktenschränken, sogenannten Paternostern: Sie waren so schwer, dass die Büroböden mit Stahlträgern verstärkt werden mussten. Die endlosen Reihen von Karteikarten waren der eigentliche Schatz, auf den es die Allianz abgesehen hatte.

Mit diesen Informationen sicherte sich die Allianz einen deutlichen Startvorteil gegenüber allen Konkurrenten, die sich mühsam jeden Kunden erobern mussten. „Als Wettbewerber hätte mich das auch ziemlich gewurmt“, räumt Beckord ein.

Diesen Vorsprung hat die Allianz bis heute gehalten. Zwar musste der Konzern zunächst

rund zwei Milliarden Mark im Osten investieren, in den Anfangsjahren fielen zudem erhebliche Verluste an. Und später erlebte die Allianz mit der Haushaltsversicherung, einem speziellen DDR-Produkt, ihr blaues Wunder: Die Police deckte, anders als im Westen, auch Flutschäden ab, was nach den Hochwassern an Elbe und Oder Unsummen an Entschädigung kostete.

Dennoch hat sich Schierens Coup ausgezahlt. Schon 1994 ging der „Speerwerfer“ – eine Skulptur als Auszeichnung für die erfolgreichste Niederlassung – nach Ostdeutschland, ebenso 1995 und 1996. Schierens Nachfolger Henning Schulte-Noelle lobte die Übernahme der Staatlichen als „das bisher erfolgreichste Investment der Allianz“. Noch heute ist ihr Marktanteil dort deutlich höher, je nach Sparte liegt er im Osten bei 20 bis 40 Prozent, im Westen zwischen 10 und 20 Prozent.

Die Sache hat sich für den Münchner Konzern also gelohnt. Bei den Konkurrenten jedoch weckt der Vorgang noch heute bittere Erinnerungen.

Wolfgang Peiner, 71, damals Chef der Gothaer Versicherung und später CDU-Finanzsenator in Hamburg, entsinnt sich, wie er und seine Kollegen im Branchenverband Ideen entwickelten, was aus dem ostdeutschen Versicherungsmarkt werden sollte. Sie wollten Allianz-Chef Schieren zum Verhandeln nach Ostberlin vorschicken, doch als sie ihn ansprachen, verblüffte Schieren sie mit dem Hinweis, er habe dort längst ein Angebot abgegeben.

Damit war der Plan obsolet, der Peiner vorschwebte: In jedem Bundesland wäre demnach eine Sach- und eine Lebensversicherung gegründet worden, zunächst unter staatlicher Führung, aber mit einem privaten Versicherer als Minderheitsgesellschafter, quasi als Pate mit historischem Bezug: In Sachsen hätte sich die Alte Leipziger angeboten, in Mecklenburg-Vorpommern die Mecklenburgische, in Thüringen die Gothaer. „Das Ziel war es, eigenständige Entscheidungszentren aufzubauen“, sagt Peiner. Der Mangel an Firmenzentralen in Ostdeutschland beweise, dass diese Strategie richtig gewesen wäre.

So aber kamen die Münchner zum Zuge – und die gesamte Konkurrenz hechelte hinterher. Das Ganze, so Peiner heute, erinnere ihn an einen 100-Meter-Lauf, bei dem ein Teilnehmer an der 80-Meter-Marke gestartet war: die Allianz.

Alexander Jung



Quelle: GfV

30 Mio.
Verträge

12500
hauptberufliche
Mitarbeiter

6,8%
Wachstum
jährlich im Schnitt
von 1979 bis 1989

1,7 Mrd.
Ostmark
Überschuss 1989