VERSICHERUNGEN

Der Geist des Hauses Gerling

Unfähige Manager wirtschafteten den Kölner Versicherungskonzern Gerling an den Rand der Pleite. So zerrann dem Enkel des Gründers binnen wenigen Jahren fast alles, was Vater und Großvater aufgebaut hatten. Ohne einen neuen Großinvestor hat das Unternehmen keine Chance.

Der letzte Auftritt von Rolf Gerling, 48, in der Kölner Zentrale seines Versicherungskonzerns liegt schon fast neun Monate zurück. Doch bei den Mitarbeitern ist er unvergessen.

„Seien Sie nicht so traurig“, rief er im Jahrhundertsaal mehreren hundert Beschäftigten zu, die in der Zentrale des Gerling-Konzerns zusammengekommen waren. „Umarmen Sie Hund und Katze, wenn Sie nach Hause kommen“, sagte er noch, dann verabschiedete er sich als Aufsichtsratsvorsitzender aus dem Unternehmen.

„Nicht die Mitarbeiter leisten sich Rolf Gerling, sondern ich leiste mir den Konzern“, hatte Rolf Gerling 1993 in einem SPIEGEL-Gespräch gesagt, nachdem er vom Vater Hans den immer noch fünftgrößten deutschen Versicherungskonzern geerbt hatte. Es sollte ein teures Vergnügen werden – für alle Beteiligten.

Vor allem für die Deutsche Bank. Die gab Gerling nach dem Tod seines Vaters 1,5 Milliarden Mark für 30 Prozent am Unternehmen. Damit konnte er seine Erbschaftsteuer zahlen, die drei Schwestern auszahlen und sein Unternehmen mit frischem Kapital versorgen. Der Versicherungserbe mit standesgemäßem Wohnsitz in der Schweiz gehörte damals zu den 20 reichsten Deutschen.

Allerdings nur für kurze Zeit. Innerhalb weniger Jahre zerrann dem Vertreter der dritten Generation, der nie Unternehmer werden wollte und sein Weltbild aus der Tiefenpsychologie von C. G. Jung ableitet, fast alles, was Vater und Großvater aufgebaut hatten.

Der Gerling-Konzern, einst eines der Symbole des schnellen Wiederaufstiegs der Bundesrepublik nach dem Zweiten Weltkrieg, kämpft ums Überleben. Anfang Mai gab die Deutsche Bank ihre Beteiligung quasi zum Nulltarif wieder an Rolf Gerling und den neuen Aufsichtsratsvorsitzenden Joachim Theye zurück.

Vergangene Woche meldete Gerling dann einen Rekordverlust von 739 Millionen Euro. Der Versicherer braucht dringend frisches Kapital von außen, sonst droht die Pleite. Alle Vorarbeiten zum 100-jährigen Jubiläum, das 2004 groß gefeiert werden sollte, sind eingestellt worden. Zu unsicher scheint, dass Gerling dann noch ein selbständiges Unternehmen sein wird.

Rolf Gerling selbst hat Schulden von mehreren 100 Millionen Euro, seit er bei einer Kapitalerhöhung für seine Versicherung einspringen musste. Wegen des Ausfalls der Dividenden wurde der Betrieb der Gerling-Konzern Rheinische Versicherungs-Gruppe AG, in der das persönliche Vermögen von Gerling verwaltet wurde, zum 31. April eingestellt und deren Sitz in die Schweiz verlagert. Immerhin versichert Adolf Kracht, der langjährige persönliche Vermögensverwalter, „dass Dr. Gerling bei allen Schwierigkeiten seine persönlichen Verpflichtungen erfüllen wird“.

Wie konnte es zu so einem jähen Absturz kommen? Aufwendige Partys, Jet-Set-Tourismus oder Dolce Vita in der Karibik waren Rolf Gerlings Sache nie. Der Montessori-Schüler träumte eher vom Ausals vom Aufstieg. Vor ein paar Jahren kaufte sich der Vater von drei Kindern eine Ranch in Virginia. Auch eine Hütte

MICHAEL DANNENMANN

ROLAND SCHEIDEMANN / DPA

Unternehmenserbe Gerling, Eingang zur Konzernzentrale (mit Breker-Plastik): *„Am Versicherungsgeschäft nie interessiert“*

FRANK DARCHINGER

Kölner Gerling-Zentrale: *Wieder sollen alte Industriefreunde helfen*

in Kanada gehört zu seinen liebsten Besitztümern. Nichts macht ihm mehr Spaß, als sich in die Natur zurückzuziehen. „Da bin ich ich“, sagt Gerling, gern.

Jahrelang – solange er es sich leisten konnte – galt er als eine Art Mutter Teresa der Umweltschutzbewegung. „Ich möchte mit all meinen Möglichkeiten meinen Teil dazu beitragen, dass der GAU, den wir durch unser sorgloses Verhalten gesellschaftlich wie ökologisch heraufbeschwören, nicht stattfindet“, meinte der ökobewegte Unternehmer einmal.

In Kanada kaufte er die Tatlayoko Lake Ranch als Zwischenfinanzierer für eine klamme Umweltschutzorganisation. Er gehört zu den Gründungsstiftern der Zukunftsstiftung Landwirtschaft in Deutschland, die den Marktanteil ökologisch erzeugter Lebensmittel steigern will. Und er beteiligte sich mit reichlich Geld bei einer ganzen Reihe von Solarfirmen. „Rolf ist ein wunderbarer Mann und sehr besorgt um die Umwelt“, schwärmt Jeremy Leggett. Dessen Londoner Firma Solar Century, die Solaranlagen in Großbritannien populär machen will, bekam die Anschubfinanzierung von ihm.

Auch im Versicherungskonzern verwirklichte Gerling seine Öko-Visionen. Gelbe Notizzettel, die sich auf Dokumente kleben lassen, waren plötzlich verpönt. Als Schreibwerkzeuge wurden bevorzugt nur noch Bleistifte ausgeteilt.

„Das eigentliche Versicherungsgeschäft hat den Rolf nie interessiert“, sagt einer seiner Berater. Kaum 19 Jahre alt, flüchtete er zum Studium in die Schweiz, „um kein Gerling mehr sein zu müssen“, wie er selbst sagt.

Solche Selbstzweifel waren dem herrischen Vater, der fast immer im weißen Hemd und blauen Anzug auftrat, fremd. „Hans Gerling war eine ungeheure Persönlichkeit“, sagt Anwalt Theye, der die Familie seit 1974 berät.

Als 1954 mit Rolf endlich der männliche Erbe geboren wurde, war die Freude groß auf dem Familiensitz in der Kölner Marienburg, die dem Sommerhaus Kaiser Friedrich Wilhelms nachempfunden ist. Die drei älteren Schwestern zählten bei dem alten Patriarchen nicht.

Rolf wuchs im Luxus auf. In Gerlings klassizistischer Villa gingen in den sechziger und siebziger Jahren die Großen der deutschen Industrie ein und aus. Livrierte Diener mit weißen Handschuhen servierten die Mahlzeiten, zum Abschluss des Kindergeburtstags gab es für jeden kleinen Gast schon mal eine Carrera-Autobahn als Geschenk.

Doch wann immer der Alte aus dem Haus war, zog sich der Rest der Familie in die kleine, enge, gemütliche Teeküche zurück, „wo man selbst kochen und einen zwanglosen Abend verbringen konnte“, heißt es in der von Rolf herausgegebenen Chronik „Die Marienburg – Leben und Geist eines Hauses“.

„Sie hätten da mal leben sollen“, sagt Rolf heute noch schaudernd. Kaum war Vater Hans gestorben, überließ der Sohn die Nutzung des herrschaftlichen Anwesens mit zwei Schwimmbädern, Pferdeställen und dem schönsten Park Kölns dem Konzern, der dort ein Gästehaus baute und seine Mitarbeiter weiterbildet.

„Ein richtiger Tycoon“, war der erste Eindruck bei Adolf Kracht, als der damalige Bankvorstand der WestLB 1974 zum ersten Mal dem Vater Hans Gerling gegenüberstand. Der hatte fast im Alleingang den damals noch drittgrößten deutschen Versicherer aufgebaut. Dann ging die Kölner Herstatt-Bank Pleite, an der Gerling zu 81 Prozent beteiligt war. Und Gerling brauchte dringend Kapital, um den vielen tausend Herstatt-Sparern wenigstens einen Teil der Verluste zu ersetzen.

Die erste Zusage für frisches Geld besorgte sich Gerling in der Mittelmeervilla des Stardirigenten Herbert von Karajan, wo er den damaligen WestLB-Chef Ludwig Poullain empfing. Die Herren kannten sich von den Wettfahrten mit ihren Yachten im Mittelmeer. Die Deutsche Bank wollte nicht abseits stehen: Auch deren damalige Vorstandssprecher Alfred Herrhausen und Friedrich Wilhelm Christians sagten hohe Summen zu.

Im Gegenzug strebten die Kreditinstitute die Mehrheit an. Doch in Abhängigkeit von Banken wollte sich der alte Gerling Zeit seines Lebens nicht begeben. Er akzeptierte lieber Beteiligungen von Industriegrößen wie Rudolf August Oetker oder Friedrich Karl Flick.

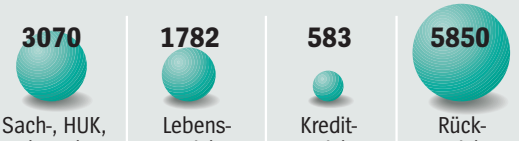
1986 gelang es dem Alten, die letzten Kapitalgeber aus dem Unternehmen zu drängen und wieder die alleinige Kontrolle zurückzugewinnen. Dafür zahlte er allerdings einen hohen Preis: Der Konzern war stark verschuldet, allein der gute Ruf deckte manche Schwäche bei der Kapitalausstattung zu.

Siegmund Donner, der Weinschenk im Vorstandscasino von Gerling, hat das Auf und Ab der Versicherung am Pegelstand des konzerneigenen Weinkellers ablesen können. Mit Schrecken erinnert sich der Sommelier an die Regierungszeit der Schweizer Versicherung in Köln im Gefolge der Herstatt-Pleite. „Die haben den Weingroßhandel eingeschaltet und dabei letztlich draufgezahlt“, sagt er angewidert.

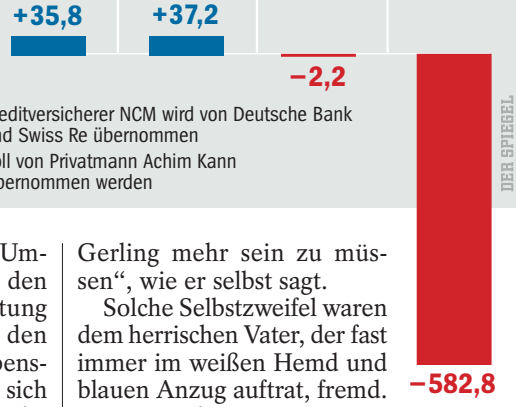
Aktueller Pegelstand: 38 000 Flaschen. Edle Château-Weine, Bio-Champagner, falls Eigentümer Rolf Gerling doch mal

Gerlings Misere

PRÄMIENAUFKOMMEN 2001 nach Sparten in Mio. Euro



GEWINN/VERLUST 2001 nach Steuern



* Kreditversicherer NCM wird von Deutsche Bank und Swiss Re übernommen

** soll von Privatmann Achim Kann übernommen werden

DER SPIEGEL

F. W. HOLUBOVSKY

D-E-W-FOTO

Herstatt-Pleite (1974), Hans Gerling mit Frau (1973): *Der gute Ruf deckte manche Schwäche zu*

vorbeischaut, schlanke Weißweine von Rheingau und Mosel, die ganze Palette eben. Die Marienburg muss beliefert werden, die vier Bars in der Konzernzentrale. Bis 1992 gab es, säuberlich voneinander getrennt, ein Vorstands-, ein Prokuristen- und ein Direktorencasino.

Die besten Weine werden immer noch im Vorstandscasino kredenzt. Es liegt im ersten Stock des so genannten Mittelbaus, den der Nazi-Architekt Kurt Groote, Mitglied des Schwarzen Korps, 1949 für Hans Gerling baute. Im Erdgeschoss geht es vorbei an Büsten von Hans Gerling, Ehefrau Irene und ehemaligen industriellen Wohltätern, allesamt geschaffen vom Nazi-Bildhauer Arno Breker.

„Reichskanzlei" nennen die Kölner die Gerling-Zentrale. Die Fenster ähneln Schießscharten, das Licht wird meist durch dicke Gardinen fern gehalten.

Die letzte Subskription, der direkte Einkauf von Spitzenweinen nach der Abfüllung, hat Mundschenk Donner im März 2001 veranlasst. Noch ein, zwei Jahre sei es möglich, die aktuelle Qualität des Ausschanks ohne Zukäufe durchzuhalten.

Die Existenz des Konzerns ist in Gefahr, seit der damalige Vorstandsvorsitzende Jürgen Zech 1998 den amerikanischen Rückversicherer Constitution Re erwarb und damit Asbest-Risiken in Milliardenhöhe einkaufte. Jahrelang wurschtelten die Amerikaner ungestört vor sich hin, bis sich Mitte 2001 die Risiken in Köln langsam herumsprachen. Das Attentat vom 11. September, bei dem auch Gerling hohen Schadensersatz leisten musste, trieb den konzerneigenen Rückversicherer endgültig in Richtung Pleite.

Jetzt rächte sich, dass Rolf Gerling, der damalige Aufsichtsratsvorsitzende, wenig vom Geschäft verstand. „Er hat Zech blind vertraut: Da liegt schon eine gewisse Tragik", sagt sein langjähriger Vermögensverwalter Kracht. Der war 1991 noch von Hans Gerling als Vorstandsvorsitzender bestimmt worden und hatte den Konzern, halbwegs saniert, 1996 an Jürgen Zech übergeben. Anfang 2002 musste Zech gehen.

„Rolf war kein geborener Versicherungsmann wie der Vater. Deshalb konnte er aus eigener Sachkenntnis nicht beurteilen, was ihm der Vorstand erzählte", sagt der jetzige Aufsichtsratschef Theye, der auch den Medientycoon Leo Kirch jahrelang beraten hat. Seit der langjährige Hausjurist der Gerlings von Zürich aus regiert, weht ein anderer Wind.

Das bekam als erstes Mitaktionär Deutsche Bank zu spüren. Seit März 2002 hatte deren Investmentbank die Kölner Versicherung aggressiv zum Verkauf angeboten. „Theye hat alle Interessenten verprellt", heißt es bei dem Kreditinstitut. Der kontert, dass keiner bereit gewesen sei, einen Vertrag zu unterschreiben. Die Bank habe die Versicherung schließlich „wie Sauerbier angeboten".

Am 7. Mai um sieben Uhr morgens hatte Theye schließlich sein Wunschergebnis. Die Bank zog sich entnervt aus der Versicherung zurück und gab sich mit einem Anteil an dem halbwegs profitablen Kreditversicherer NCM zufrieden, der fortan nicht mehr zum Gerling-Reich gehört. Rolf Gerling besitzt wieder 94 Prozent der Anteile, sein Anwalt Theye 6 Prozent.

Die Traditionalisten in Köln atmeten auf. Der Betriebsrat feierte am Nachmittag in der Betriebsbücherei, früher mal die Kapelle eines Karmeliterklosters, das Gerling, wie auch den benachbarten neugotischen Kreuzrippenbau, Baujahr 1897, in die Konzernzentrale integriert hatte.

Doch zum Feiern besteht wenig Anlass. „Das ist ein Bodenseeritt", sagt selbst Theye. Immerhin verstärken sich für ihn die Signale, „dass wir auch über das Wasser kommen". Ein wichtiger Etappensieg gelang dem Juristen vor dem Hessischen Verwaltungsgerichtshof. Die Richter zwangen das Bundesaufsichtsamt BAFin, das Herauslösen des Rückversicherers aus dem Gerling-Konzern zu genehmigen. Wenn auch noch die ausländischen Aufsichtsbehörden zustimmen, verschwinden die Risiken mit möglichen Zahlungsverpflichtungen in Milliardenhöhe aus den Bilanzen des Versicherers. Der Privatmann Achim Kann soll den Rückversicherer mit Hilfe von zwei GmbHs abwickeln, die ein Eigenkapital in Höhe von 50 000 Euro haben.

Bleibt die Lebens-, Industrie- und Sachversicherung. Die gelten zwar als unzureichend kapitalisiert. „Doch sie sind mehr wert als null", sagt Theye. In den nächsten Monaten müssen mit der Industrie die Versicherungen für das nächste Jahr ausgehandelt werden. Die Ratingagenturen haben Gerling so stark abgewertet, dass die Industrie bei den Kölnern ihre Anlagen nicht mehr versichern kann, falls nicht schnell frisches Kapital zufließt.

Doch Aufsichtsratchef Theye will sich nicht aus der Ruhe bringen lassen. Notfalls müssten halt weniger Policen abgeschlossen werden. Viele Interessenten, darunter auch alte Freunde der Familie wie die Oetkers, haben sich gemeldet. Allerdings müssen diesmal viele 100 Millionen Euro fließen.

CHRISTOPH PAULY

Familiensitz Marienburg: *„Sie hätten da mal leben sollen"*