

## Der Torhüter

**Mit Peter Spälti an der Spitze hat sich die "Winterthur" zum globalen Unternehmen entwickelt. Sie versichert die künstliche Herzklappe von Bundesrat Delamuraz, Taifunschäden in Amerika und den Tunnel unter dem Ärmelkanal. 1997 wird Spälti zurücktreten. Er hinterlässt ein schwieriges Erbe.**

Text: Christian Schmidt

Noch vor den Kindern stand Peter Spälti, 66, auf dem Spielfeld der Winterthurer Eulachhalle, als mit dem Schlusspfiff der Sieg von Pfadi Winterthur feststand. Spälti, um den Hals eine Schärpe mit dem Aufdruck "Let's go Pfadi", stürzte auf den Südkoreaner Jae-Won Kang zu, der mit neun Toren entscheidend zum Erfolg beigetragen hatte. Er drückte den jungen Asiaten an sich, dann riss er die Arme jubelnd in die Höhe. Die kleinen Fans mit ihren Autogrammwünschen mussten warten. Das Datum, der 18. Januar 1996, wird in die Vereinsgeschichte eingehen. Auf der anderen Platzhälfte hatte das Team des Handballclubs Barcelona gekämpft, zweimalige Gewinner des Cups der Cupsieger.

Nach dem Rummel begleitete Spälti die Einheimischen in die Kabine. Dort stach ihm ein Plakat in die Augen, das der Trainer für seine Mannschaft geschrieben hatte: "Wer sich in den Kopf setzt zu gewinnen, der kann und wird möglicherweise gewinnen." Spälti ging hin und strich "möglicherweise" durch.

In seiner Jugend gehörte Pfadfinder Spälti selbst zu den Winterthurer Handballern. Er trainierte

hart, spielte gut und erhielt den Ruf in die Nationalmannschaft, als Torhüter. Spälti vereinte, was Hans-Peter Oppermann im Lehrbuch "Handball - Grundlagen für Training und Spiel" vom erfolgreichen Schlussmann fordert: "Mut, Entschlusskraft, Selbstbewusstsein, psychische Stabilität, Ruhe, Überlegenheit." Möglich wird, was man sich vorgenommen hat.

Heute führt Spälti die grösste Versicherung der Schweiz, die "Winterthur" mit Sitz in Winterthur. Winterthur, erklärt das Kader an Referaten vor internationalem Publikum, sei eine kleine Stadt mit dem Namen einer grossen Versicherung. Das ist der Standardwitz im Haus. Als Vorsitzender der Geschäftsleitung und Präsident des Verwaltungsrates gibt Spälti 26'654 Menschen Arbeit. Dazu gehören auch die Winterthurer Handballer; Spälti stellt sie ein, mit den nötigen Freiheiten für Training und Match. Sein Engagement beschränkt sich nicht nur auf das Sponsoring des Clubs. Seinen Konzern führt der Ex-Handballer im Stile des altväterischen Patrons. Wer kurze Hosen zur Arbeit trägt, wird zum Tenuewechsel nach Hause geschickt. Jahr für Jahr spricht

der oberste Chef an der Chlausfeier der Pensionierten, weil er sich dazu verpflichtet fühlt; Treue gegen Treue, denn die Fluktuationsrate bei der "Winterthur" ist weit tiefer als bei anderen Unternehmen ähnlicher Grösse. Von flachen Hierarchien hält Spälti nichts; die Spitze entscheidet. Wird er nicht in Amerika, Australien oder Asien verlangt, erscheint er um 6 Uhr 40 zur Arbeit. Sein Büro liegt im 1. Stock des Hauptgebäudes, ein Bau mit der Ausstrahlung einer Kaserne aus der Zwischenkriegszeit. In der Kantine gilt am Mittag der 20-Minuten-Rhythmus, dann kommt die nächste Lage. Es heisst, das Personal habe das so gewählt. Auf Spältis Schreibtisch steht ein Schild, dessen Botschaft der Chef mit Überzeugung vertritt: "Von uns können Sie mehr erwarten."

Nach seiner Zeit als Aktiver spielte Spälti bis in die achtziger Jahre bei den Senioren von Pfadi Winterthur. Lernt man aus dem Sport für den Beruf, ist das Spiel eine Schule für das Leben? "Ja", sagte Spälti in der Pause des Matches gegen Barcelona, "man erhält neben Leistungswillen und Teamgeist auch ein Gefühl für das Risiko."

Spälti lebt von einer Gesellschaft, die das Risiko liebt, sich diesen Lebensstil aber nur in Raten leisten kann. Gegen die regelmässige Bezahlung von kleinen Beiträgen übernimmt die "Winterthur" die Gefahren des Alltags und lädt sie auf ihre Schultern. Die eingehenden Gelder wirft sie in einen grossen Topf; wird sie an ihr Versprechen erinnert, greift sie hinein. So bleibt vom Brand in der Schreinerei nur der Schreck, der fatale Rutscher auf Glatteis (trotz ABS) fordert etwas Schreibearbeit, mehr nicht. Die Versi-

cherung zahlt, und sie bewahrt ihre Kundschaft damit häufig vor dem finanziellen Kollaps: Die Wertkonzentration in westlichen Ländern macht den kleinsten Schaden zum Desaster. Für die Versicherung geht das Geschäft auf, solange die Wahrscheinlichkeitsgesetze nicht verrückt spielen und nur eine Minderheit der Versicherten ihre Leistungen beansprucht. Die Kundschaft profitiert, weil die Gesellschaft meistens eine unvergleichlich viel höhere Summe zahlt, als ihr durch die einzelnen Policen zufliesst.

Die Welt ist voller Risiken, die nach einer schützenden Hand rufen. In der Schweiz übernimmt die "Winterthur" die Haftpflicht für 1 Million Autos. Die Gesellschaft versichert die Staumauer des Sihlsees, hinter der sich das nächtliche Lichtermeer Zürichs verbirgt. Sie versichert die Flugzeuge der Swissair, die Anlagen von Asea-BBC und Georg Fischer, sie zahlt für Funktionsspannen der künstlichen Herzklappe von Bundesrat Delamuraz. Auf die Versicherung lassen sich Folgen unerwünschter Nebenwirkungen abwälzen, die mit den weltweit verbreiteten Medikamenten aus dem Haus Novartis verbunden sind. In Texas steht sie für Schäden des Wirbelsturms "Allen" gerade, in Kobe für die Folgen des Erdbebens. Vor ruinösen Klageforderungen rettet sie Verwaltungsräte wie Hans W. Kopp (Trans K-B) und Niklaus Senn (SBC, im Kampf mit Martin Ebners BZ-Bank). Und die "Winterthur" versichert auch die Fähigkeiten jenes Profigolfers, der gleich mit dem ersten Schlag ins Loch trifft und deshalb seine Kollegen zum ausufernden Gelage einzuladen hat. Die Chancen, dass die Ge-

sellschaft für die Folgen eines "Hole-in-one" zahlen muss, stehen 3708:1.

Als Unfallversicherung hatten die Industriellen Sulzer und Rieter die "Winterthur" gegründet. Wer für die Firmen die Hand in die Walzmaschine steckte, sollte zumindest finanziell entschädigt werden. 1875 unterschrieb Gottfried Keller, damals Staatsschreiber des Kantons Zürich, die Gründungsurkunde. Roger E. Schärer, Spältis persönlicher Assistent, führt durch das hauseigene Museum und deutet auf Porträts der Gründer. Er ist stolz darauf, dass nicht die Linken die soziale Neuerung einführten, sondern Bürgerliche. Bereits zwei Jahre nach ihrer Gründung hatte die "Winterthur" ihre Unfallversicherung in ganz Europa verkauft. Auch den Zweiten Weltkrieg überstand sie mit Bravour, zumindest die ersten Jahre, da verkauften sich die Policen in Deutschland gar besser als in der Schweiz. Schärer verrät, wie das gelang. Die "Winterthur" müsse ihre Korrespondenz mit "Heil Hitler" unterschreiben, lautete die Forderung der Nazis. Das wollte man zwar nicht, gleichzeitig sollte jedoch das Geschäft erhalten bleiben. Die "Winterthur" löste das Problem, indem sie eine eidgenössischen Ärztemission an die deutsche Ostfront finanziell unterstützte. Die Mediziner hatten die Aufgabe, Soldaten zu operieren, und zwar nicht nur Angehörige der Wehrmacht, sondern auch russische. Das Lösegeld wurde angenommen, die Versicherung "erkaufte sich die Bewilligung" (Roger E. Schärer), die Korrespondenz mit den hierzulande üblichen Floskeln enden zu lassen.

Dass die deutschen Soldaten mehr profitierten als die gegnerischen, war unvermeidliches Kriegsschicksal.

Kurz nach dem Krieg stiess Peter Spälti zur "Winterthur". Seine Eltern, aus Amerika in die Schweiz zurückgekehrt, hatten sich in Winterthur niedergelassen. Sohn Peter fand einen Job als Ferienaushilfe. Mit GI's hatte er zu tun, die aus Deutschland in die Schweiz fuhren, die versicherten Autos aber nicht mehr zurückbrachten, sondern hier verkauften. Später studierte Spälti Jurisprudenz, arbeitete am Gericht, fand zurück zur "Winterthur", weil er auf der Strasse zufällig den Delegierten des Verwaltungsrates traf. 1978 wurde er zum Generaldirektor berufen, bereits wenige Jahre darauf in den Olymp des Konzerns.

Vor der Aera Spälti war die "Winterthur" eine kleine Versicherung, nun ist sie auf dem ganzen Erdball zuhause. In Sidney, Taipeh, Bahrain und auf den Cayman Islands ist ihr Name bekannt; im englischen Basingstoke steht auf dem Ortsschild neben "Basingstoke" auch "home of winterthur life". Spälti erkannte, dass die Firma auf den Export ihrer Produkte angewiesen ist, wenn sie wachsen will: "Die Schweiz muss auch als Dienstleistungsort expandieren. Wir haben keine natürlichen Ressourcen." Das Konzept hatte Erfolg, die Prämieinnahmen stiegen in zwölf Jahren von 4 auf 22 Milliarden. 2'500 Schadenfälle meldet die Kundschaft heute täglich; dafür zahlt die "Winterthur" Dreiviertel der eingenommenen Prämien zurück. Den Rest behält sie, als Entgelt für den Verwaltungsauf-

wand und als Gewinn: 248 Millionen waren es in den ersten sechs Monaten 1996.

Heute gehört sie zu den zehn grössten Versicherungen der Welt, sie ist Mitglied des kleinen Clubs der sogenannten "global player". Der Ausdruck entstammt der amerikanischen Managementsprache und bezieht sich auf Konzerne, die ihre Leistungen weltweit anbieten. Mit Gambling, so heisst es, habe das globale Spiel nichts zu tun. Peter Spälti ist sich der Bedeutung der "Winterthur" bewusst. Alle zwei Jahre lädt er zur "WinConference", ein Anlass, der dem Davoser Wirtschaftsforum an Berühmtheit nur wenig nachsteht.

Im Mai 1995 waren Richard von Weizsäcker, der russische Präsidentschaftskandidat Grigory Yavlinsky, Nobelpreisträger Robert Fogel, die chinesische Aussenhandelsministerin Wu Yi und die Bundesräte Cotti und Delamuraz der Einladung gefolgt. Man traf sich im Genfer Noga-Hilton zur Diskussion über die Frage "Weltwirtschaft - wohin?" Sie beschäftigt Peter Spälti, weil wir in einer "ernsten Zeit" leben, wie er den abgedunkelten Konferenzsaal wissen liess. Der Kapitalismus hat den Kommunismus "geschlagen", was in den Ländern jenseits des ehemaligen eisernen Vorhangs ein Vakuum erzeugt hat. Millionen von Menschen sind ohne Arbeit. Noch schlimmer steht es in Asien, hier herrscht neben Arbeitslosigkeit auch Hunger. Doch am Horizont sieht Spälti bereits die Rettung nahen, denn die neue Welthandelsordnung ist seit anfangs 1995 in Kraft, und sie wird einen "enormen Wohlstandsgewinn" mit-

sich-bringen. Der Atem der freien Marktwirtschaft wird die bislang vergessenen Ecken der Welt beleben und ihre Bewohner am globalen Kaufen und Verkaufen teilnehmen lassen. Die Menschen werden zu "Mitspielern", wie Spälti sagt.

Mit der Diskussion über die Zukunft der Weltwirtschaft griff Spälti ein Thema auf, bei dem die Versicherungen eine ähnlich wichtige Rolle spielen wie die produzierende Industrie: Ohne Assekuranz wären Unternehmen wie Asea-BBC, Ciba und Swissair in ihrer Leistungsfähigkeit entscheidend eingeschränkt. Die Möglichkeit, Risiken auf andere abwälzen zu können, ist für sie existentiell, denn ihre Tätigkeit ist mit ausserordentlichen Gefahren verbunden. Gleichzeitig ist die Bereitschaft, Risiken einzugehen, Voraussetzung für jedes Wachstum.

1892 hatte der Ökonom Frederic B. Hawley als erster die innovative Kraft des Risikos erkannt. In seinem Aufsatz "The fundamental error of Kapital und Kapitalzins" definierte er Risiko als ebenso wichtigen Produktionsfaktor wie Arbeit und Boden. Risikobereitschaft ist der erste Spatenstich an der technologischen Zukunft. Amerika ist dank dem Mut von Columbus entdeckt worden (was uns heute die Wahl zwischen "Coca-Cola" und "Pepsi" erlaubt), Otto Lilienthal hat sich in die Luft gewagt (und damit die Flugzeugindustrie begründet), Edward Jenner jagte seinem Sohn zur Prophylaxe abgeschwächte Pockenviren unter die Haut (und verhalf der Pharmaindustrie damit zu ihrem Aufschwung). Frederic B. Hawley wurde zwar kritisiert, doch widerlegen konnte ihn niemand:

Das Risiko belebt die Welt, und die Versicherungen tragen seine gefährlichen Seiten. Die Gelder der Assekuranz verwandeln Rückständigkeit in Fortschritt, Ruin in glänzenden Neuanfang. So gesehen sind Versicherungen soziale Institutionen, die entscheidend zum Wohlstand beitragen. Die weltweiten Prämieinnahmen in der Höhe von 1,6 Billionen Dollar pro Jahr unterstreichen die Bedeutung der Branche.

An der "WinConference" 1995 fand Peter Spälti in der Aussenhandelsministerin Wu Yi eine ZuhörerIn, die sich gerne von dieser Bedeutung der Assekuranz erzählen liess, denn China weiss noch wenig von deren segensreichen Tätigkeit. Doch Spälti war nicht nur uneigennütziger Aufklärer. Zum Abschluss seiner Karriere möchte er den Namen seiner Versicherung in den grossen Städten Chinas sehen. Er arbeitet am selben Geschäft wie die Konkurrenz. Gleich modernen Kolonialisten ringen die Konzerne um das Land. Welcher Markt! Begeistert sich nur 1 Prozent für die Gesellschaft aus der Schweiz, hat die "Winterthur" über 100 Millionen neue Kunden. Zudem zieht das Billiglohnland zahllose westliche Investoren an, die den Schutz der Versicherungen wollen.

Seit dem 14. Oktober 1996 ist Spälti nun der Konkurrenz voraus. Als erste europäische Gesellschaft hat die "Winterthur" eine Lizenz für China erhalten, vorläufig beschränkt auf den Grossraum Shanghai. Die Gesellschaft habe, bemerkte die NZZ nüchtern, "genügend lang und aufwendig die richtigen Leute hofiert." Tatsächlich tat Spälti einiges, um das Geschäft

abzuschliessen. Um eine mögliche Protestaktion der in die Schweiz geflüchteten Tibeter leerlaufen zu lassen, liess er Frau Wu Yi im Vorfeld der "WinConference 95" nicht in Kloten landen; seine Mitarbeiter holten sie in Kreuzlingen inkognito über die Grenze. Der Schachzug gelang. Und für die Unterschrift der Aussenhandelsministerin wischt der Chef der "Winterthur" auch den Umgang Chinas mit kritischen Studenten und Dissidenten unter den Tisch. Peter Spälti: "Es verändert sich nichts, wenn man China beständig für seine Geschichte und seinen Umgang mit den Menschenrechten Vorwürfe macht."

Mit China hat Spälti nun die letzte grosse Lücke im Filialnetz seines Konzerns geschlossen. Nun weiss die ganze Welt von der Versicherung aus Winterthur, die den Puls der Wirtschaft beschleunigen kann.

Aber auf lange Frist gesehen stellen die Policen von Torhüter Spälti keine sicheren Werte dar. Der Produktionsfaktor Risiko hat zwei Seiten, eine helle und eine dunkle, so wie das Wort Risiko gleichzeitig Chance und Gefahr bedeutet. Risiko wirkt wie Dünger auf Pflanzen. Die richtige Menge fördert das Wachstum, zuviel lässt sie serbeln, ja absterben. Das Bild lässt sich auf die Assekuranz übertragen: Viel Versicherung bringt nicht zwingend viel Glück.

Frederic B. Hawleys These vom Produktionsfaktor Risiko blieb fast hundert Jahre unbeachtet, bis am 12. Juni 1986 Professor Hans-Werner Sinn seine Antrittsvorlesung an der Universität München hielt. Der Volkswirtschaftler war auf die Überlegungen des Kollegen ge-

stossen, nahm sie auf und spiegelte sie am Wesen der Assekuranz. Sinn deckte dabei einen Zusammenhang auf, den seine Zuhörer nicht erwartet hatten: Die Eigenart der Versicherungen, gegen Entgelt Gefahren zu übernehmen, ver helfe zwar der Wirtschaft zu Aufschwung und lasse sie "aus dem reichen Vorrat an Chancen schöpfen, die Technik und Natur ihr bieten". Damit aber, so fuhr Sinn weiter, verführe sie zu erhöhter Risikobereitschaft. Versicherungen befreien die Industrie von belastenden Gefahren und öffnen ihr den Weg; sie darf zum nächst höheren Schwierigkeitsgrad übergehen - so wie der Bergsteiger in der Wand: Hält der Haken, kann er sich weiter hangeln, aus der steilen in die senkrechte Wand, aus der senkrechten in die überhängende. Daraus ergebe sich eine "geradezu gigantische Vermehrung des Produktionsfaktors Risiko", sagte Sinn. Die Schlange beisst sich in den Schwanz; der Aufschwung bringt neue und grössere Risiken mit sich, genährt von den Versicherungen: "Ich würde es nicht ausschliessen, dass die Versicherungen per saldo gar keine grössere Sicherheit bewirken."

Hans-Werner Sinn ist kein Einzelgänger. Professor Matthias Haller, Leiter des Institutes für Versicherungswirtschaft an der Universität St. Gallen, hat inzwischen die Frage "Sicherheit durch Versicherung?" aufgeworfen. Wird die Welt tatsächlich sicherer, wenn wir die Verantwortung für Risiken an Instanzen delegieren, die dank ihrer Kapitalkraft zumindest die finanziellen Folgen des GAU - des Grössten Anzunehmenden Unfalls - übernehmen? Oder

ist die käufliche Sicherheit letztlich so trügerisch wie die käufliche Liebe?

1988 diskutierte erstmals die oberste Etage einer Versicherung über die These der Assekuranz als Mehrerin von Gefahren, allerdings nicht in Winterthur, sondern in München, bei der Bayerischen Rückversicherung. Peter Frey, damals Direktionspräsident der Gesellschaft, heute pensioniert und stellvertretender Vorstand des Aufsichtsrates, war von Sinns Überlegungen beeindruckt. Er griff sie auf und verbreitete sie weiter. An der Jahresversammlung 1988 des Deutschen Vereins für Versicherungswissenschaft schockierte er die Kollegen mit einem ernüchternden Fazit. "Versicherung bewältigt nicht, sondern ermöglicht Existenzrisiken," teilte Frey der Runde mit. Als Existenzrisiken bezeichnet er jene Gefahren, die in letzter Konsequenz "zur Vernichtung unserer Art bis hin zur Zerstörung der Biosphäre" führen. Es war eine Erkenntnis, die nach Freys Überzeugung für die gesamte Assekuranz eigentlich zu einem "Paradigmenwechsel" hätte führen müssen. Er täuschte sich. Heute sagt er: "Die Erkenntnis dieser Zusammenhänge ist nicht gerade zu einem Schwerpunkt der brancheninternen Diskussion geworden."

Die Auseinandersetzung mit der "Winterthur" über dieses Thema war unter dem Ärmelkanal geplant, bei rasender Geschwindigkeit, während vor den Fenstern des TGVs Paris-London Dunkelheit vorbeizieht, die Klimaanlage salzgesättigte Luft in die Kabine presst und man unwillkürlich an das winterlich kalte Meer denkt, das auf die Betonschalen der Tunnel-

wände drückt. Eines jener Expertengespräche hätte stattfinden können, wie sie Spältis Assistent Roger E. Schärer für diese Recherche gleich im Dutzend organisiert hatte, doch ausgerechnet auf diese Idee wollte er, auch PR-Mann des Konzerns, nicht eingehen. Dabei wären die Risiko-Manager des "global players" zweifellos die richtigen Ansprechpartner gewesen. Die "Winterthur" trägt gemeinsam mit anderen Versicherungen die Gefahren, die mit der Unterwasserröhre verbunden sind. Sie wecken Katastrophenphantasien: Was, wenn die Tunneldecke einstürzt? Was, wenn ein Brand ausbricht?

Glaut man dem eigenwilligen Denker Peter Frey, so entstehen solche Gefahrenherde mit Hilfe der Versicherungen; die Assekuranz provoziert Grossschäden, die das Leben von hundert oder tausenden Menschen gefährden. Dank ihrem Kapital können die Initianten Risiken eingehen, die die eigenen finanziellen Möglichkeiten bei weitem überfordern, und sie finden in den Versicherungen willige Partner, weil mit solchen Projekten hohe Prämieinnahmen verbunden sind. Unternehmen wie die "Winterthur" mehren damit Gefahren, und sie sind auf diese Weise an der Gestaltung der technologischen Zukunft beteiligt. Was sie nicht versichern, bleibt Idee.

Freys These lässt sich anhand des breit gefächerten Portfeuille der "Winterthur" verifizieren.

Am 18. November 1996, keine drei Jahre nach der Eröffnung und trotz aller Vorsichtsmassnahmen, mussten die Rettungs-mannschaften

zum ersten Grosseinsatz im Ärmelkanal-Tunnel ausrücken. Auf einem Huckepackzug war ein Lastwagen in Brand geraten. Menschen wurden nicht verletzt, sie konnten sich in den Sicherheitsstollen retten, doch die Gesellschaft muss mit einem Schaden in der Höhe von 400 Millionen Franken rechnen. Einen Teil davon wird sie an die "Winterthur" delegieren können. Ohne Versicherung wären die Betreiber des Tunnels in den Ruin getrieben worden. Sie sind bereits mit knapp einer Milliarde Franken verschuldet.

Die Basler Chemiekonzerne Ciba und Sandoz, seit Jahrzehnten bei der "Winterthur" versichert, produzieren in dicht besiedelten Gegenden. Ihre Anlagen sind Zeitbomben, sie können explodieren und Schäden in unvorhersehbarem Ausmass hervorrufen. Katastrophen mit Todesopfern haben sich bis anhin nicht ereignet, einziger grösserer Schadenfall ist der Brand des Chemikalien-Lagers in Schweizerhalle. Am 1. November 1986 legte sich eine Chemiewolke über Basel, verbunden mit bestialischem Gestank. Die verängstigten Menschen telefonierten, bis das Netz zusammenbrach. Als Haftpflicht-versicherin von "Sandoz" musste die "Winterthur" 30 Millionen zahlen. Der Unfall verlief letztlich glimpflich, die schlimmsten Schäden richtete das vergiftete Löschwasser an. Doch der Brand liess erkennen, welche zerstörenden Kräfte hier ruhen. Sie sind nur mit der Gewissheit tragbar, dass im Hintergrund eine grosse Versicherung steht.

Auch die Produkte aus dem Bereich Pharma stellen aufgrund unerkannter Nebenwirkungen

kaum einzuschätzende Gefahren dar, die nur von Versicherungen entschärft werden können. In Japan riefen die Ciba-Medikamente Mexaform und Entero-Vioform in den sechziger Jahren die SMON-Krankheit hervor. 11'007 Menschen erkrankten, unter ihnen Mieko Hoshi. Die junge Frau war 19, als sich bei ihr die Symptome zeigten, vier Jahre später sah sie nicht mehr, ihre untere Körperhälfte war gelähmt. Im Buch "Ciba-Geigy intern" des schwedischen Arztes und Neurologen Olle Hansson schreibt die Japanerin: "Ich wollte sterben, aber ich konnte mich nicht einmal selbst umbringen." Die Schadenersatzforderungen der Opfer beliefen sich auf 70 Millionen Dollar. Ciba leitete sie an die "Winterthur" weiter; das Pharmaunternehmen - laut Hansson bereits seit Jahrzehnten über die Nebenwirkungen informiert - konnte wieder zum Tagesgeschäft übergehen.

Ebenso zwingend auf eine Versicherung ist die Swissair angewiesen. Als am 21. Februar 1970 bei Würenlingen eine Coronado in der Luft explodierte, ausgelöst durch eine Bombe, starben 38 Passagiere und neun Besatzungsmitglieder. Die "Winterthur" als federführende Versicherung der Swissair musste den Grossteil der finanziellen Last übernehmen (Zahlen geben weder Swissair noch "Winterthur" bekannt). Ohne die Sicherheit der Assekuranz kann keine Airline ihre Flugzeuge starten lassen, soll ein Absturz sie nicht an den Rand des Bankrotts treiben.

Gleichfalls am Tropf der Assekuranz hängt heute die SBB. Anfangs 1996 schloss sie erstmals in ihrer Geschichte eine Betriebshaft-

pflchtigversicherung ab. Nach den Infernos in Lausanne und Affoltern, mit Schäden in der Höhe von 60 Millionen, sah sich die Bahn nicht mehr in der Lage, für weitere Katastrophen selbst aufzukommen. Künftig sollen Versicherungen garantieren, dass weiterhin Benzintankwagen durch das Land gefahren werden können, die offensichtlich nicht explosions sicher sind. Die Kosten für die möglichen Folgen tragen nun andere. Die "Winterthur" machte beim Poker um die prestigeträchtige Police mit, wurde von der Konkurrenz aber ausgestochen.

Gar auf tropische Wirbelstürme wie "Andrew" lässt sich die These von der Mitverantwortlichkeit der Versicherungen ausdehnen. "Andrew" wütete 1992 in Amerika und hinterliess Verwüstungen mit versicherten Schäden in der Höhe von 10 Milliarden Dollar. 70 Millionen musste die "Winterthur" übernehmen; bei Pizza-Hut waren die Computer aus dem Fenster geflogen. Die Befunde der Klimaforscher deuten darauf hin, dass zwischen der auffälligen Häufung sogenannter Naturkatastrophen und dem Umgang der Menschheit mit unserem Planeten ein Zusammenhang besteht. Der Klimawandel ist ein Produkt der Luftverschmutzung, verursacht in erster Linie von Fahrzeugen, die wiederum bei Versicherungen wie der "Winterthur" angemeldet sind. Ohne Police dürfen sie nicht fahren, denn heute sprengt bereits ein kleiner Auffahrunfall mit Schleudertrauma und Arbeitslosigkeit jedes durchschnittliche Haushaltsbudget. Peter Frey: "Natürlich ist der Gedanke unrealistisch, aber würden sich Versicherungen künftig weigern, Autos zu versichern, so gäbe es bald keinen Autoverkehr

mehr. Wenn der starke Arm der Versicherungen es will, stehen gewissermassen alle Räder still." Versicherungen haben damit theoretisch mehr Druckmittel für ökologische Veränderungen als Politik und Parteien.

Zur "WinConference 1993" - Thema: "Wie sicher ist unsere Zukunft?" - hatte Peter Spälti auch den deutschen Kybernetiker Frederic Vester als Referenten eingeladen, ein Zeichen dafür, dass die Gedanken aus der Chefetage der "Bayrischen Rück" bis nach Winterthur vorgedrungen sind. Vester beschäftigt sich mit systemischen Zusammenhängen, und er ist einer der intelligentesten Prediger gegen den Raubbau an der Umwelt. An der Konferenz äusserte er sich entsprechend vehement gegen die Risikoliebe mit Todesfolge, er sprach von einem "beinahe religiösen Fanatismus" der treibenden Kräfte.

Doch Vesters Worte verhallten. Peter Spälti ist nicht mehr der Torhüter, der als Rückhalt des Teams wirkt und Schaden abzuwenden versucht. Die Charaktereigenschaften des Schlussmanns - "Ruhe, Stabilität" - hat er abgelegt. Er hält es nun mit den angreifenden Feldspielern. Ihre wichtigste Eigenschaft sei "Risikobereitschaft", heisst es in Oppermanns Lehrbuch für Handballer. Heute lässt sich Spälti von militärischen Strategen die erfolgversprechenden Kniffe erklären. 1992 legte Norman Schwarzkopf ausgewählten Gästen der "Winterthur" dar, wie sich ein Krieg gewinnen lässt. Spälti überreichte dem General als Dank eine Armbrust mit Zielfernrohr, schliesslich hatten seine Raketen den irakischen Apfel (mehrheitlich) mit chirurgischer Präzision getroffen. Im

August 1995 besuchte Sir Michael Rose die "Winterthur", Befehlshaber der Uno-Truppen in Bosnien-Herzegowina. Auch Rose, weit weniger kriegerisch als Schwarzkopf, sprach über militärische Führungskunst. Im Falklandkrieg hatte er eigenhändig eine feindliche Mig vom Himmel geschossen. Rose erhielt zum Dank einen Spazierstock mit Blumensträusschen und rotem Halstuch. "Etwas mehr militärische Führungsqualitäten würden auch der Wirtschaft gut anstehen", sagt Spälti.

Für Zauderer hat der Vorsitzende der "Winterthur"-Geschäftsleitung und Präsident des Verwaltungsrates entsprechend wenig Gehör. An der Bilanzpressekonferenz 1996 liess er Folie um Folie auflegen, die zeigten, dass die "Winterthur" im vergangenen Jahr noch "risikofähiger" geworden ist. Sie kann noch mehr ertragen, ihre Schultern sind noch breiter geworden. Und so antwortet er ausweichend auf Fragen nach Mitverantwortung der "Winterthur" an Grossschäden. Er sagt in seinem Büro, auf dem Fensterbrett ein Modellpanzer: "Es ist klar, dass wir tendenziell immer grösseren Risiken ausgesetzt sind und künftig immer häufiger mit Naturkatastrophen konfrontiert werden. Eine starke Zunahme wird zweifellos Konsequenzen haben auf der Prämienseite und im Deckungsumfang, den wir gewährleisten können." Sein Mitarbeiter Willi Suter, Stellvertretender Generaldirektor der International Division, fügt hinzu: "Der Entscheid, welcher Fortschritt möglich sein soll und welcher nicht, kann nicht Sache einer Versicherung sein. Wir sind ein Dienstleistungsunternehmen."

Die Spirale dreht sich weiter. Die "Winterthur" versichert, was die Industrie von ihr versichert haben will. Ausnahmen macht sie einzig bei Antibabypillen und Brustimplantaten aus Silikon.

1995 registrierte die Schweizer Rück in ihren Statistiken weltweit 291 Katastrophen, wovon 164 auf technologische Pannen zurückzuführen sind, 127 gelten als sogenannte natürliche Ereignisse. Damit wird die Welt von vier Mal mehr Grösstschäden getroffen als noch vor 20 Jahren. Entsprechend schreibt die Rück von einer "Rekordserie" an Katastrophen, verbunden mit einer "Zunahme der Milliarden Schäden". Die Frage des St. Galler Versicherungswissenschaftlers Matthias Haller - "Sicherheit durch Versicherung?" - beantwortet sich von selbst.

Im kommenden Jahr wird Spälti nun als Vorsitzender der "Winterthur"-Geschäftsleitung zurücktreten. Die Diskussion um seine Nachfolge im globalen Spiel um Menschen und Milliarden hat begonnen; zu besetzen gilt es einen der wichtigsten Posten im Schweizer Wirtschaftsleben. Auf Seite vier des neuesten Geschäftsberichts präsentieren sich entspannt in die Kamera lächelnd die Kronfavoriten. Gleich neben dem scheidenden Spälti, bereits locker im Pull-over, stehen Erwin W. Heri, Finanzchef, und Willi E. Schürpf, International Division und Rückversicherung. Im vergangenen Jahr schaute Schürpf noch aus dem zweiten Glied nach vorne, Heri ist erst seit 1994 bei der "Winterthur", ein Senkrechtstarter. Insider geben ihm gute Chancen. Zu den Anwärtern gehört auch

Hansjörg Frei, der seit kurzem den gesamten Bereich "Schweiz" leitet. Nicht mehr dabei ist Generaldirektor Michel Clerckx, lange als Kronfavorit gehandelt. Clerckx hat sich im Dezember 1994 das Leben genommen.

Wer immer an Spältis Stelle treten wird, hat es nicht leicht. Sein Nachfolger muss sich an dem alten Herrn messen, der während seiner Zeit einen grossartigen Aufschwung verwirklichte. Doch der Erfolg wird sich schwerlich fortsetzen lassen. Heute sieht sich die Welt von Katastrophen "mit kaum mehr zu bewältigenden Schäden" (Schweizer Rück) und "zum Teil weltumspannenden Konsequenzen" (Professor Matthias Haller) bedroht. Die Zunahme der GAUs hat inzwischen 650 Gesellschaften in den Bankrott gestürzt, vor allem in den USA und Grossbritannien. Lloyd's, traditionsreiche englische Versicherung, konnte nur dank grosszügigster Zugeständnisse ihrer Kapitalgeber einen Verlust in der Höhe von acht Milliarden Pfund überstehen, und seit anfangs der neunziger Jahre drohen den Industrieversicherungen in Deutschland und Frankreich rote Zahlen. Die "Winterthur" gehört zwar zu jenen Versicherungen, die weltweit einen guten Ruf geniessen und für Beständigkeit garantieren. Dennoch scheint auch ihre Zahlungsfähigkeit nicht mehr über alle Zweifel erhaben zu sein. Im vergangenen August stufte die Ratingagentur Standard & Poor's die Versicherung von AAA, der Höchstnotierung für Solvenz, auf AA- zurück. Und am 5. November 1996 liess Moody's als weitere renommierte Bewertungsfirma verlauten, man werde das bisherige Maximalrating der "Winterthur" einer

"Überprüfung" unterziehen, mit Hinweis auf eine mögliche Rückstufung. Wie Standard & Poor's verwies Moody's ebenfalls auf die ungenügenden Eigenmittel der Versicherung sowie auf "die sinkende Qualität der Gewinne." Offensichtlich stellen die 4,4 Milliarden Franken der "Winterthur" heute keine absolut zuverlässige Garantie mehr dar, um für GAUs eintreten zu können. Es sind Schäden, die die Versicherung selbst (mit)-verursacht.

Die Meldungen der Ratingagenturen haben die "Winterthur" zu aufgebrauchten Statements veranlasst, in denen die Einschätzungen als unzutreffend abgetan werden. Doch der Dorn sitzt. Es ist, als hätte Torhüter Spälti - im letzten Jahr seiner Tätigkeit für die "Winterthur" - in die zweite Liga absteigen müssen.

Publiziert in: „Das Magazin“, Tages-Anzeiger, Zürich

© Christian Schmidt