



FOCUS vom 10.12.2022, Nr. 50, Seite 56

Wirtschaft
FINANZEN

"Wir wurden zu Droge des billigen Geldes betäubt"

Sein Konzern verwaltet Billionen, sein Rat ist auch im Kanzleramt gefragt. Allianz-Chef Oliver Bäte über den Umgang mit Inflation und Schulden, Klimaaktivisten und Atomkraft



Der Berater Oliver Bäte hat eine Banklehre gemacht und BWL studiert, bevor er bei McKinsey anfang. Von dort wechselte er zur Allianz, deren Chef er seit 2015 ist **FOTOS VON DIRK BRUNIECKI**

Am Geld liegt's jedenfalls nicht. 2,2 Billionen Euro verwaltet die Allianz, die damit einer der größten Finanzdienstleister der Welt ist. Noch dazu steuert der Konzern trotz Krise auf einen Rekordgewinn in Milliardenhöhe zu. Und doch verzichtet der Versicherungskonzern im kathedralenartigen Foyer der Zentrale in München-Schwabing diesmal auf den Weihnachtsbaum. Ein sehr kleiner, aber sichtbarer Beitrag zum **Energiesparen** und für die Umwelt. Etwas weniger sichtbar, dafür spürbar: Freitags fahren die Heizungen in den Büros bereits in den Wochenendmodus. Wer dennoch vor Ort arbeiten will, findet einzig in geheizten Gemeinschaftsräumen einen warmen Platz. Das gefällt Allianz-Chef Oliver Bäte, der sich auch sonst immer wieder Neues einfallen lässt. Sei es eine neue Kantine für die Mitarbeiter oder gleich eine neue Strategie für den Konzern.

Drei Mal hat er letztere schon verkündet in den siebeneinhalb Jahren an der Spitze. "Simplicity at scale" heißt die jüngste. Solch ein Name fällt auch wohl nur einem Unternehmensberater wie Bäte ein, der einst von McKinsey direkt in den Vorstand der Allianz wechselte. Langweilig jedenfalls wird ihm nicht. Dafür sorgten zuletzt etwa ein Finanzskandal in den USA (Kostenpunkt: sechs Milliarden Dollar) und die Frage, wo und wie man in diesen Zeiten eigentlich noch sein Geld sicher anlegen kann. Dabei geht es seinem Konzern trotz allem noch überraschend gut.

Herr Bäte, die Allianz steuert trotz Krieg und Krise auf einen Rekordgewinn zu. Sind Sie eine Art Super-CEO?

Sicher nicht, ich allein kann gar nichts erreichen. Erfolg ist immer Teamwork. Gemeinsam ist es uns aber in der Tat gelungen, widerstandsfähiger zu werden. Früher lief unser Geschäft in Boomzeiten fantastisch, doch wenn eine Finanzkrise kam, sind wir auch mal in die Knie gegangen. Das ist heute anders.

Die Allianz ist nicht der einzige Konzern, der gerade Rekordgewinne meldet. Haben wir die Krise überschätzt oder kommt der große Schock erst noch?

Viele deutsche Unternehmen sind tatsächlich besser aufgestellt, als manch einer glaubt. Das hat man schon in der Pandemie gesehen, und das ist nicht zuletzt auch der Politik zu verdanken. Trotz aller Kritik, die es an der Regierung gibt, hat sie bei der Stützung der Wirtschaft vieles richtig gemacht. Diese Hilfen müssen wir natürlich alle finanzieren.

Sie haben Sorge, dass die deutschen Schulden zu stark ansteigen könnten?

Durchaus, ja, zumal sie ja schon jetzt auf allen Ebenen steigen: bei Kommunen und Ländern, beim Bund, auf EU-Ebene. Da kommt einiges zusammen. Und manches ist bislang noch gar nicht berücksichtigt: Die Europäische Zentralbank (EZB) zum Beispiel wird in diesem Jahr aufgrund ihrer Anleihegeschäfte wohl 650 Milliarden Euro Verlust machen. Das ist die Quittung für die lange Zeit der lockeren Geldpolitik. Als wichtigster Akteur der Eurozone wird Deutschland für 20 bis 25 Prozent dieser Verluste aufkommen müssen.

Also doch sparen?

Das Problem ist: Viele EU-Länder gehen davon aus, dass Deutschland immer "solidarisch" zahlt, wenn es eng wird. Schließlich konnten wir das in den vergangenen 10, 15 Jahren ja auch schultern. Für die Zukunft gilt das nicht mehr. Wir müssen in Europa deshalb ehrlich kommunizieren, was wir uns leisten können und was nicht. Das ist wie im Flugzeug: Auch da müssen Sie im Fall der Fälle erst sich selbst die Atemmaske aufsetzen, bevor sie anderen helfen können.

Wie lange kann die Ampelregierung Hilfsprojekte wie die Gaspreisbremse finanzieren?

Das frage ich mich auch. Natürlich ist es richtig, kurzfristig denen zu helfen, die nun dringend Hilfe brauchen. Dauerhaft aber funktioniert das nicht. Es muss uns gelingen, die **Energiekosten** schnell und grundlegend zu senken. Und dabei geht es längst nicht nur um die Verbraucher. Am Ende hängt davon die Zukunft des ganzen deutschen Geschäftsmodells und unserer Exportwirtschaft ab.

Flüssiggas in Katar kaufen reicht also nicht?

Es hilft uns jedenfalls nicht dabei, nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben. Wir müssen zudem unsere **Energieversorgung** umbauen und noch stärker auf **Erneuerbare** setzen.

Anleger konzentrieren sich zunehmend auf grüne Finanzprodukte. Die Allianz selbst investiert schon lange nicht mehr in Unternehmen, die Kohle abbauen, und versichert keine Kohlekraftwerke mehr. Wie halten Sie's mit **Atomenergie?**

Kernkraft ist eine sehr wichtige, aber ebenso eine riskante **Energiequelle** - übrigens nicht nur technisch, sondern auch betriebswirtschaftlich, wenn ich an die Haftung denke. Ganz abgesehen von der Frage: Was machen wir mit den Abfällen?

Risiken abzuschätzen ist einer der wichtigsten Jobs der Allianz.

Klar, und nichts gibt es ohne Risiko. Schon wenn ich morgens aufstehe, kann ich mir den Fuß brechen. Es geht um den bewussten Umgang damit und den richtigen Risikomix. Trotzdem müssen wir uns beim Thema **Energie** viele Fragen jetzt neu stellen. Es gibt Nichtregierungsorganisationen, die von uns fordern, ganz aus fossilen **Energien** auszusteigen. Da kann ich nur sagen: Gern, aber bis das möglich ist, müssen wir von irgendwas leben. Wir brauchen einen faktenbasierten Plan bis 2050.

Die Allianz bleibt also erst mal klassischen **Energiequellentreu.**

Nein. Wir müssen hier differenzieren. Erlauben Sie mir ein Beispiel: Ich war kürzlich mit dem Kanzler in Asien unterwegs, wo zwei Unternehmen auf uns zukamen, die große Windparks bauen wollen und Investoren suchten.

Klingt doch gut.

Aber dann stellte sich raus: Die kommen aus dem Kohlegeschäft und haben mit der Allianz ein Problem, weil wir in keine Firmen investieren, die noch mehr als 30 Prozent ihres Stroms aus Kohle erzeugen. Sie müssen ihr Windparkgeschäft separat aufstellen, weil so ein Konzern sonst ja nie bei der Ökotransformation unterstützt werden könnte.

Verrückt!

Und andernorts hören wir immer wieder den Vorwurf, dass wir als industrialisierter Westen oft sehr arrogant aufträten. Gerade in Ländern, wo die Menschen noch nicht ausreichend Strom oder kein sauberes Wasser haben. Und da kämen dann wir,

warnen vor Kohleverbrennung oder Palmölgewinnung und lehnen Finanzierungen ab. Wir sind in Europa schon sehr selbstzentriert, finde ich. Da würden sich manche Länder freuen, wenn man sich zumindest mal Mühe gäbe, ihre Perspektive zu verstehen.

Haben Sie Verständnis für Ökokämpfer, die sich hierzulande immer öfter auf Straßen festkleben, um auf den Klimawandel aufmerksam zu machen?

Ich habe zwei Kinder Anfang 20, die auch wütend sind, aber keine Farbeimer schmeißen. Den Zorn der jüngeren Generation, dass vieles zu langsam geht, kann ich völlig verstehen. Recht und Gesetz ziehen dem berechtigten Protest allerdings klare Grenzen.

Ist der Klimawandel versicherbar?

Auf Einzelrisikobasis schon, wenn es ökonomisch vertretbar ist. Da spielt dann nicht nur die Prämie, sondern vor allem die Vorsorge eine wichtige Rolle. Es ist ja nicht mehr einzusehen, dass Häuser etwa in Gebieten an Flussufern neu gebaut werden, die offensichtlich überschwemmungsgefährdet sind.

Krieg, Energiekrise, Klimawandel: Welche Folgen hat all das für einen Konzern wie Ihren?

Wir müssen davon ausgehen, dass Schocks, wie wir sie derzeit erleben, häufiger auftreten werden - seien es geopolitische Krisen oder Klimakatastrophen. Kunden wie Mitarbeiter werden zu jenen Unternehmen gehen, denen sie besonders vertrauen. Das Vertrauen ist deshalb zu unserer Hauptwährung geworden. Es geht nicht mehr nur um Umsatz und Gewinn, sondern um die Gesundheit des Unternehmens als Ganzes, zu der die Zufriedenheit unserer Kunden und das Engagement der Mitarbeiter zählen.



Der Digitalisierer Bäte setzt auf Software, die an E-Mails die Laune der Kunden erkennt

Umsatz und Gewinn sind bislang klare Maßstäbe des Kapitalismus. Verändert sich das gerade?

Absolut. Das sehen Sie schon an den Themen, die uns treiben und die wir treiben - von Diversity bis Nachhaltigkeit. Wir arbeiten hart daran, dass auch in Zukunft die besten Leute für unser Unternehmen arbeiten. Und den Klimawandel haben nicht wir im Vorstand entdeckt, sondern junge Kolleginnen und Kollegen, die ganz konkret zu fragen anfangen: Was machen wir so als größter Investor des Landes?

Und, was antworteten Sie ihnen?

Dass wir unsere Verantwortung sehr ernst nehmen und handeln. Aber wenn wir nicht bei unseren Kundinnen und Kunden die Nummer eins sind, nützt uns das alles nichts. Und wenn wir nicht regelmäßig bei unseren Aktionären gute Zahlen abliefern, dann verlieren wir auch die notwendige ökonomische Freiheit für das, was wir erreichen können. Alles dreht sich um die Kundschaft.



Die Arena Der Konzern hat als Investor des FC Bayern München das Namensrecht am Stadion Foto: imago images

Welche Rolle spielt dabei die Digitalisierung?

Eine große. Wir haben zum Beispiel bereits Software im Einsatz, die an den Formulierungen in einer E-Mail erkennt, ob der Kunde gerade aufgeregt ist. Der Mitarbeiter bekommt daraufhin einen Hinweis und kann besser auf ihn eingehen. So kann Software die Kollegen unterstützen. Dass Bots - also Computerprogramme - alleine die Kundengespräche übernehmen, daran glaube ich übrigens nicht. Alles zu automatisieren ist Quatsch. Wenn ich einen schweren Unfall habe und meine Versicherung anrufe, will ich mit einem Menschen sprechen. Auch hier geht es um Vertrauen.

"Mich nervt, dass von uns Führungskräften erwartet wird, dass wir uns zu allem äußern"

Sie haben kürzlich beklagt, die Allianz habe acht bis zehn Jahre lang eine falsche IT-Strategie verfolgt. Da hätten Sie als Vorstandschef ja längst gegensteuern können, oder?

Das tue ich ja auch. Was ich gelernt habe: Es reicht nicht, eine spektakuläre Technologie einzuführen. Wir müssen sie auch richtig ausrollen können. Unser Kernsystem haben wir zum Beispiel über die Jahre um Millionen von Programmzeilen ergänzt. Wenn Sie da an einer Stelle etwas ändern wollen, müssen Sie monatelang testen, ob auch immer noch alles funktioniert. Das ist aufwendig und teuer. Jetzt machen wir das anders und bauen das System in einzelne Module um.

Bei einer internen Veranstaltung haben Sie sich zu dem Thema ziemlich in Rage geredet. Wie kam es zu dieser Wutrede?

Unser Job ist es, für unsere Kunden da zu sein. Es ärgert mich, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unseren Kunden so helfen wollen, wie diese es zu Recht erwarten, und es aufgrund technischer Einschränkungen nicht können. Deswegen war das keine Wutrede, sondern eine Mutrede: Wenn unsere Technik unsere Mitarbeiter bei ihrem Service am Kunden nicht unterstützt, dann soll jeder das offen sagen können. Denn nur so können wir besser werden.

Die Allianz verwaltet insgesamt die kaum vorstellbare Summe von über 2,2 Billionen Euro. Wie schützt der Konzern das eigene Geld und das seiner Anleger gegen Inflation und Krisen?

Wir profitieren von unserer langjährigen Expertise in der Geldanlage, die gerade in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten gefragt ist. Die hohe Inflation und die Entwicklung an den Kapitalmärkten stellen natürlich auch uns vor Herausforderungen; wir sehen aber die langfristigen Chancen, die höhere Zinsen für unser Geschäft bedeuten.

Was heißt das für Kleinanleger?

Eine intelligente Geldanlage ist wichtiger denn je. Zwar gibt es auf dem Tagesgeldkonto wieder etwas höhere Zinsen, die reale Kaufkraft wird aber durch die hohe Inflation aufgeessen. Anleger sollten deshalb die langfristigen Chancen von Realwerten nutzen.

Wo kann man also jetzt noch investieren?

Schwierige Frage. Grundsätzlich machen langfristige Investitionen auch in Krisenzeiten Sinn. Wichtig ist ein langer Atem. Der falsche Weg für Europas Bürger war es jedenfalls, seit 2015 Geld zu drucken, angeblich um Deflation zu verhindern. Wir wurden zu lange mit der Droge billigen Geldes anästhesiert. Das Einzige, was dabei befeuert wurde, war die jetzige Inflation.

Sind nicht vor allem die explodierten **Energiekosten für die Inflation verantwortlich?**

Das ist sicherlich eine Ursache. Aber die Saat legte die EZB mit all ihren Aufkaufprogrammen. Die Menschen dachten, sie seien reich. So haben viele Produzenten und Händler lange vor dem Ukraine-Krieg mit Preissteigerungen begonnen. Die Werte-Illusion der stetig steigenden Aktienkurse vor allem von Big Tech tat ein Übriges. Umso größer ist jetzt der Schock. Zumindest in Europa wird der Kaufkraftverlust noch länger anhalten. Das zu managen wird auch eine große Aufgabe für uns sein.

Geld verlieren kann man auch mit der Allianz: Ihre Tochter Global Investors (AGI) hat Großanlegern falsche Versprechungen gemacht, was die Absicherung angeht. Sechs Milliarden Dollar kostet Sie der Vergleich. Welche Fehler haben Sie in der Rückschau gemacht?

Im Kern ging es um kriminelles Vorgehen von drei Fondsmanagern, die die Kontrollsysteme umgangen und die Risiken der Structured Alpha Funds falsch dargestellt haben. Das hat mein Bewusstsein insbesondere für die Risiken geschärft, die nicht Teil unseres klassischen Geschäftsmodells sind und die sehr unwahrscheinlich wirken - zum Beispiel das kriminelle Fehlverhalten Einzelner. Wichtig war, dass wir schnell und entschlossen gehandelt und unsere Kunden entschädigt haben. Damit haben wir gezeigt: Auf die Allianz ist Verlass. Außerdem haben wir die Kontrollsysteme von AGI kritisch geprüft und verbessert.

13,4 Milliarden Euro So viel Gewinn machte die Allianz 2021. Sie beschäftigt 155 000 Mitarbeiter in mehr als 70 Ländern

Aus den Fonds Ihrer Konzerntöchter Pimco und AGI haben Kunden trotzdem allein zwischen Ende Juni und Ende September fast 20 Milliarden Euro abgezogen. Auch Ihrem Aktienkurs hat der Skandal massiv geschadet.

In der Tat. Die Verluste beim Aktienkurs haben wir inzwischen fast wieder aufgeholt. Viele unserer Mitarbeiter haben den Kursrutsch sogar genutzt, um über das Mitarbeiterprogramm Aktien nachzukaufen. Einen größeren Vertrauensbeweis kann man sich kaum wünschen.

Die Allianz ist auch der größte Anbieter von Lebensversicherungen in Deutschland. Selbst wenn die Zinsen steigen, liegt deren Rendite weiter unter der Inflationsrate. Lohnt sich solch ein Vertrag überhaupt noch?

Unsere Renditen liegen immer noch höher als die vieler Konkurrenzprodukte. Und wir bieten ja auch immer mehr inflationsgeschützte Anlegelassen an. Das ist in der gegenwärtigen Situation hochattraktiv für unsere Kunden.



Der Campus Unterföhring bei München ist mit knapp 8000 Angestellten der weltgrößte Standort der Allianz

Für zweijährige Bundespapiere gibt es aktuell höhere Zinsen als für zehnjährige. Spielt der Markt verrückt?

Er warnt mit solchen Entwicklungen zumindest davor, dass wir in eine Rezession reinlaufen. Auch die Abkühlung in China deutet darauf hin. In Deutschland und in Europa dürfen wir jetzt keine Fehler machen. Das Geld, das wir ausgeben wollen, muss vorher erwirtschaftet sein. Das ist manchen neu.

Apropos China: Die Bundesregierung arbeitet an einer neuen Strategie für die Beziehungen zur Volksrepublik und will übermäßige wirtschaftliche Abhängigkeiten verringern. Das dürfte Ihnen nicht gefallen, denn Sie wollen Ihr Geschäft dort ja sogar ausbauen.

Unser China-Geschäft ist noch sehr klein ?

? kann ja aber noch wachsen ?

? und wir freuen uns, dass wir dort eine vollständige Lizenz erhalten haben. Aber für uns stellt sich zumindest die Frage von Abhängigkeiten oder Klumpenrisiken noch nicht wie zum Beispiel für manchen Autohersteller. Trotzdem dürfte meine Antwort ähnlich ausfallen: Wir müssen akzeptieren, dass trotz aller neuen Sensibilitäten bestimmte Dinge in anderen Ländern erst mal nicht so leicht zu verändern sind.

Konkrete bittel!

Wir dachten doch, dass viele wachsende Mittelschichten in Südamerika oder Asien nicht nur unsere Autos und Maschinen toll finden, sondern auch unsere Art zu leben. Unser Wertesystem gilt es zu verteidigen, klar, aber bitte erst mal bei uns zu Hause, bevor wir im Rest der Welt mit dem Finger auf die Regierungen zeigen. Hier in Deutschland ist genug zu tun.

Also geht's nicht ohne wirtschaftliche Abhängigkeiten?

Wir sollten gar nicht erst so tun, als ob wir uns von Ländern wie China als Partner verabschieden könnten. Das ist nicht nur ein großer Absatzmarkt für uns, sondern auch ein Lieferant wichtiger Innovationen, etwa in der Batterietechnologie. Deutschland kommt ohne Welthandel gar nicht aus. Was wir aber durchaus tun müssen: noch viel stärker darauf achten, dass unser Know-how nicht abgesaugt wird. Und wir müssen unsere Lieferketten diversifizieren. Das gilt übrigens nicht nur für China. Wir dürfen uns von niemandem erpressen lassen.

Wie politisch ist ein Posten wie Ihrer als Vorstandschef eines Dax-Konzerns generell geworden? Was dürfen Sie noch sagen?

Unsere Mitarbeiter erwarten heute geradezu, dass wir uns zu Fragen rund um unser Kerngeschäft äußern - wie etwa die Altersvorsorge. Gleichzeitig bin ich nicht wie unsere Politiker dafür gewählt, mich etwa zur Verkehrswende oder zu den Menschenrechten in Katar zu äußern. Mich nervt die Erwartung, dass wir Führungskräfte heute zu allem eine zitierbare Haltung kommunizieren sollen. Tun wir's nicht, gelten wir als Feiglinge. Tun wir's, enden wir bisweilen mitsamt unseren Unternehmen im Shitstorm.

INTERVIEW VON CARLA NEUHAUS UND THOMAS TUMA

Bildunterschrift:

Der Berater Oliver Bäte hat eine Banklehre gemacht und BWL studiert, bevor er bei McKinsey anfang. Von dort wechselte er zur Allianz, deren Chef er seit 2015 ist
FOTOS VON DIRK BRUNIECKI

Der Digitalisierer Bäte setzt auf Software, die an E-Mails die Laune der Kunden erkennt

Die Arena Der Konzern hat als Investor des FC Bayern München das Namensrecht am Stadion
Foto: imago images


Der Campus Unterföhring bei München ist mit knapp 8000 Angestellten der weltgrößte Standort der Allianz

Quelle:	FOCUS vom 10.12.2022, Nr. 50, Seite 56
Rubrik:	Wirtschaft
Dokumentnummer:	fo3v-10122022-article_56-1

Dauerhafte Adresse des Dokuments:

https://www.wiso-net.de/document/FOCU_48abb13f14e3ac15ce9221a5a97e215c1d7985f5

Alle Rechte vorbehalten: (c) FOCUS Magazin-Verlag GmbH

 © GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH