

**Peter Borscheid,  
David Gugerli,  
Tobias Straumann**

# **Swiss Re**

**und die Welt der Risikomärkte**

**Eine Geschichte**

**Herausgegeben  
von Harold James**

**C. H. Beck**

Mit 80 Abbildungen und 5 Grafiken und 13 Tabellen

© Verlag C. H. Beck oHG, München 2014

Satz: Janß GmbH, Pfungstadt

Druck und Bindung: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

Umschlaggestaltung: Kunst oder Reklame, München

Umschlagabbildung: Architekturskizze von 30 St Mary Axe in London

von Norman Foster und Ken Shuttleworth, Swiss Re

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Printed in Germany

ISBN 978 3 406 65583 8

[www.beck.de](http://www.beck.de)

## Inhalt

**Vorwort** (Walter Kielholz) 9

**Einleitung: Der Versicherungsinstinkt** (Harold James) 11

**Globale Versicherungsnetze** (Peter Borscheid) 43

1. Anfangsjahre 45
  - Die Anfänge – auf den Spuren des Zuckers 47
  - Aufgeklärt – mit vermehrter Risikobereitschaft 50
  - Nebeneinander – im Schlepptau des interkontinentalen Handels 56
  - Networking – die Anfänge der Rückversicherung 71
2. Expansion 77
  - Handelsgut – als Nachhut des Freihandelsimperialismus 77
  - Migration – mit der Versicherung im Reisegepäck 84
  - Wachstumsschub – die Zugkraft der Ersten Globalisierung 90
3. Rückschlag 109
  - Bruchstelle – der Erste Weltkrieg 109
  - Absturz – die Weltwirtschaftskrise 123
4. Teilung 134
  - Blockbildung – Rückschritt und Fortschritt 134
5. Krisenzeiten 157
  - Paradigmenwechsel – Deregulierung und Liberalisierung 157
  - Pendelschläge – Konjunkturen und Krisen 181
  - Expansion – Beschleunigung und Stillstand 203

## **Kooperation und Konkurrenz. Organisation und Risiken**

### **der Rückversicherungsbranche 1860–2010** (David Gugerli) **213**

Die Krise **215**

Die Risiken **219**

Die Organisation **220**

1. Rückversicherung als Handlungsraum 1860–1960 **224**
  - Industrialisierung und Wachstumsprobleme der Versicherungsbranche **224**
  - Unabhängigkeit und Artikulationsversuche der Rückversicherer **229**
  - Organisation des Versicherungsmarktes **234**
  - Feuerprobe der Moderne und Internationalisierung **244**
  - De-Globalisierung, Pools, Retrozessionen und Konzerne **252**
  - Das excess-of-loss-Problem und der Weg nach Monte Carlo **256**
2. Strukturelle Probleme und diagnostische Vielfalt 1960–1980 **263**
  - Massenkonsum und kritische Masse **264**
  - Beurteilungskrise **269**
  - Grenzen der Versicherbarkeit **272**
  - Unternehmensstrategien und Branchenintegration **273**
  - Infrastrukturen des Wissens **279**
  - Akademisierung des Geschäfts **290**
3. Weltmarkt und Liberalisierung 1980–2010 **296**
  - Die Ordnung globaler Versicherungshabitate **297**
  - Liberalisierung der Direktversicherungsmärkte **302**
  - Wettbewerb und Marktkonzentration **306**
  - Rückversicherung als Finanzdienstleistung **311**
  - Harmonisierung **320**
4. Schluss **322**

### **Der unsichtbare Riese: Die Geschichte von Swiss Re**

#### **1863–2013** (Tobias Straumann) **327**

Ein schwieriges Geschäft **330**

Erfolgsfaktoren **331**

Vier Epochen **332**

1. Die Gründung **336**
  - Ein unerwarteter Besuch **336**
  - Grossmanns Gutachten **338**
  - Eine große Allianz **340**

2. Absturz und Rettung **342**
  - Früher Rücktritt und früher Tod **342**
  - Hilfe aus Triest **345**
  - Die Ohnmacht der Rückversicherer **346**
  - Der Zwang zur Internationalisierung **348**
  - Die zweite Gründung von Swiss Re **350**
  - Erfolgreiche Konsolidierung **354**
3. Sprung über den Atlantik **356**
  - Ein neues Geschäftsmodell **356**
  - Simons Herkunft **358**
  - Der erste Anlauf misslingt **360**
  - Der Schock von San Francisco **364**
  - Allianz mit der Phoenix **366**
4. Aufstieg zur Weltspitze **371**
  - Geheime Mission in London **372**
  - Der Ausbau des US-Geschäfts **374**
  - Die erzwungene Konzernbildung **378**
  - Die Aufwertung der Finanzpolitik **382**
  - Wachstum und Strukturwandel **383**
5. Am Abgrund **387**
  - Der Rekordverlust von 1931 **388**
  - Swiss Re unterschätzt die Baisse **389**
  - Rückkehr zur konservativen Anlagepolitik **391**
  - Die Suche nach Kapital **392**
6. Abneigung und Anpassung **396**
  - Abneigung gegen die Nazis **396**
  - Entlassung bei der Bayerischen Rück **398**
  - Entlassungen beim Anker in Wien **400**
  - Entschädigungen **403**
  - Die Novemberpogrome von 1938 **404**
7. Der Zweite Weltkrieg **408**
  - Angst vor der deutschen Invasion **408**
  - Bebblers Reise nach Berlin **413**
  - Probleme in den USA **419**

- 8. Wachstum und Kulturwandel 422
  - «Alarmierende Zustände» 422
  - Politik der kleinen Schritte 426
  - Eine neue Generation 428
  - Neuer Ton, alte Strategie 430
  - Der große Kulturwandel 432
  - Die gescheiterte Diversifikation 437
- 9. Der Große Umbau 443
  - Die neue Strategie 444
  - Warum so radikal? 448
  - Die Ära Kielholz 450
  - Gewinne und Verluste 453
  - Die schnelle Erholung 462

## Anhang

- Statistiken 469
  - Weltwirtschaftliche Entwicklung 469
  - Daten zur Swiss Re 487
- Anmerkungen 511
- Bibliographie 562
- Bildnachweis 582
- Register 583

## Vorwort

Die Rückversicherung in ihrer modernen Form existiert seit über 150 Jahren. Lange Zeit wurde sie von einer breiteren Öffentlichkeit kaum wahrgenommen, obwohl Naturkatastrophen wie etwa Wirbelstürme und Erdbeben ohne Rückversicherung nicht bewältigt werden könnten und große Investitionen in Infrastrukturprojekte wie zum Beispiel der Bau von Kraftwerken oder Brücken ohne entsprechende Absicherung nicht getätigt würden. In den letzten zwei Jahrzehnten haben sich die Rückversicherer verstärkt eingebracht in die Debatten um Veränderungen in der Risikolandschaft und das Auftauchen neuer, systemischer Risiken. Das Schadenspotenzial von Großkatastrophen hat sich durch die dichtere Besiedlung und hohe Konzentration von Werten massiv erhöht; ein mehr denn je für Risikothemen sensibilisiertes Publikum wird immer schneller mit Nachrichten und Analysen konfrontiert. Die Rückversicherer der jetzigen Generation sind zu Experten zukünftiger Entwicklungen auf der Basis eines über Jahre angesammelten Wissens geworden. Dass dies nicht vor unerwarteten Ereignissen schützt, zeigt ein Blick in die Zeitungen, Risiko lässt sich nicht ausschalten.

Mehr als für irgendeine andere Finanzdienstleistungsindustrie liegt es in der Natur des Rückversicherungsgeschäfts, sich mit dem Risikodenken auseinanderzusetzen. Im Unterschied zum alltäglichen Gebrauch des Wortes «Risiko», zählt für die Rückversicherung vor allem das quantifizierbare Risiko, das aufgrund seiner Berechenbarkeit besser abgedeckt werden kann. Gleichzeitig beschäftigen sich die Rückversicherer mit der Risikowahrnehmung, die weit weniger berechenbar ist und sich über die Jahre hinweg auch wandelt. Für die Frage, ob man Risiken eingehen will oder nicht und welche Chancen sich dabei ergeben, ist die Risikoperzeption zentral. Ihre Bedeutung nimmt in der heutigen Kommunikations- und Informationsgesellschaft weiter zu.

Was aber ist das Geschäft der Rückversicherung? Vereinfacht formuliert, versichern Rückversicherer Versicherungen. Die Dienstleistung für den Versicherer, die dabei anfällt, besteht aber nicht nur aus der Schadenszahlung. Durch die Streuung bzw. Diversifikation des Risikos über die Rückversicherung muss der Direktversicherer weniger Kapital binden und kann so seinen