

Versicherungs wirtschaft

07/2014

INSURANCE BUSINESS REPORT

FORUM & MEINUNG

Manager für Manager

Feedback

Zu: *Unternehmen & Märkte* „Lieber länger leben“, VW 5/2014, S. 24

Operational Due Diligence: In Großbritannien und den USA ist der Handel mit Lebensversicherungs-Portfolien im Run-Off sehr wettbewerbsintensiv, während in Kontinental-Europa bis dato eher Zurückhaltung herrscht. Aktuell steht der deutsche Markt an einem Wendepunkt, er ist offener geworden für Run-Off Lösungen. Kandidaten für Run-Off sind vor allem Gesellschaften mit wenig Neugeschäft und schwacher Marge.

Nachdem Übertragungen von Nichtleben-Beständen im deutschen Markt schon länger nicht unüblich sind, konkretisiert sich zunehmend das Thema Verkauf von geschlossenen Lebensversicherungs-Beständen an spezialisierte Abwickler. Die Motivation für einen Verkauf ist vielschichtig: Waren in der Vergangenheit gerade für den Nicht-Leben-Bereich negative Skaleneffekte und fehlendes Know-how in der Schadenbearbeitung maßgebend, spielen nun für den Lebensversicherungs-Bereich die Kapitalunterlegung nach

Solvency II, die Langlebigkeit und das niedrige Zinsumfeld eine zunehmende Rolle. Dies ergibt ein anhaltend schwieriges Marktumfeld für die klassischen Lebensversicherungsprodukte. Während man in der Vergangenheit nur ungerne offen über Run-off sprach, wird aktives Run-off-Management und die Übertragung von Beständen nun zunehmend salonfähig. Dies hängt mit der Einsicht zusammen, dass ernsthafter Handlungsbedarf besteht, um die Rentabilität der Portfolien zu erhalten oder zu verbessern und so den Mittelabfluss zu stoppen. Mit der Entscheidung für einen Run-off stellt sich für den Verkäufer die Frage, wie der „Schlußstrich“ gezogen wird. Neben den wirtschaftlichen sind auch rechtliche Aspekte zu berücksichtigen. Damit ergeben sich Handlungsmöglichkeiten beginnend vom aktiven Run-off-Management im Unternehmen, über Rückversicherungslösungen bis hin zu Übertragungen ganzer Bestände mit oder ohne rechtlichen Mantel an andere Unternehmen. Für die Administration und sich daraus ggf. ergebende ope-

rationale Risiken empfiehlt sich eine operationale „Due Diligence“. Interessierte übernehmende Unternehmen müssen prüfen, ob sie die Portfolien nicht nur übernehmen, sondern auch künftig effizient führen können; unerwartete „clean-up“-Kosten können im Nachhinein die Profitabilität der gesamten Übertragung infrage stellen.

Da die Abwicklung eines Bestands mehrere Jahrzehnte dauern kann, müssen die Kosten für eine lange Periode prognostiziert werden. Dabei sind auch Systemwechsel zu berücksichtigen. Übernimmt der Käufer bereits das zweite oder dritte Portfolio muss er sich überlegen, ob er die Bestände zusammenlegt oder allenfalls auf verschiedenen Systemen belässt. Da diese Überlegungen letztlich den Kaufpreis stark beeinflussen, ist eine operationale Due Diligence eine wichtige Komponente bei der Bewertung eines Bestands.

Im Run-Off Management hat sich gezeigt, dass die verkaufende Gesellschaft oft zu den operativen Themen sehr wenig Informationen bereitstellt. Der Käufer muss deshalb entweder selber ein großes Vorwissen über die verschiedenen Lebensversicherungs-Systeme mitbringen oder mithilfe von spezialisierten Beratern sich dieses aneignen. Bereits vor dem Kauf muss er den operationalen Setup definieren, eine Roadmap erstellen und die daraus entstehenden Kosten in die Transaktion einpreisen. Die Übernahme eines Bestands ist keine einfache Übung. Je früher die operativen Fragen angegangen werden, desto kleiner sind die Überraschungen bei der Analyse des eingekauften Bestands. ■

Dr. Rolf Meyer, Daniel Berger und Markus Enk arbeiten für das Beratungsunternehmen BearingPoint.