

Rückversicherung

Dr. Hubertus W. Labes/Antje Fronert*

„Run-Off“ – Beginn eines neuen Lebens

1. Einleitung: Run-Off – Thema des Tages

Die Nachrichten rund um Baden-Baden 2002 waren mehr als ernüchternd für die deutschen Rückversicherer: „Wüstenrot gibt Rückgeschäft auf“ titelte die Financial Times Deutschland¹ und berichtet weiter, dass die Wüstenrot & Württembergische das aktive Rückversicherungsgeschäft, welches noch in 2001 88 Mio. Euro Prämieinnahmen von Dritten einbrachte, einstellen und nur die konzerninterne Rückversicherung fortführen werde. Im gleichen Beitrag war zu lesen, dass sich auch die öffentlich-rechtliche Feuerversicherung Berlin-Brandenburg, die insgesamt zum Verkauf steht, aus dem aktiven Rückversicherungsgeschäft mit immerhin auch einem Volumen von über 50 Mio. Euro an internationalem Rückversicherungsgeschäft zurückziehe.

Hauptgesprächsthema in Baden-Baden war aber sicherlich die Zukunft der Gerling Globale Rück (GGR). GGR hatte in den Tagen vor dem Rückversicherer-Treffen mitgeteilt, dass alle Termine in Baden-Baden abgesagt worden seien, weil noch Verhandlungen über die Zukunft des Unternehmens geführt würden. Der Tagespresse vom 27. November² war dann zu entnehmen, dass GGR als sechstgrößter Rückversicherer der Welt das gesamte Rückversicherungsgeschäft mit Prämieinnahmen von zuletzt über 5,85 Mrd. Euro verkaufen werde. Der genannte Käufer, die mit 25.000 Euro kapitalisierte Lago Achte GmbH, strebe die Veräußerung des Lebens-Rückversicherungs-Geschäftes an und wolle das Schaden- und Unfallgeschäft der GGR unter neuem Namen abwickeln. Der Kaufpreis werde dem Käufer verzinslich gestundet, bis dieser Gewinne aus der Abwicklung erziele. Sollten diese Gewinne jenseits von 200

Mio. Euro liegen, soll Gerling von den folgenden 150 Mio. Euro die Hälfte, bei einem Gewinn über 350 Mio. Euro 25% erhalten.

Damit war der größte Run-Off in der Geschichte der Rückversicherung weltweit besiegelt, der allerdings nach wie vor unter dem Vorbehalt der Aufsichtsbehörden in Deutschland, den USA und Großbritannien steht. Kritiker bezweifeln zudem die Wirksamkeit dieser Transaktion und glauben, dass der Gerling-Konzern weiterhin in der Haftung sei. Erstversicherer sehen ihre Ansprüche gefährdet.³

Wie aber können grundsätzlich Gewinne aus der Abwicklung von Rückversicherungsverträgen erzielt werden und welche wesentlichen Erfolgsfaktoren müssen bei einem sog. „Run-Off“ beachtet werden? Was muss das Management eines Rückversicherungs-Run-Offs berücksichtigen, um den größtmöglichen Ertrag zu generieren? Sollen Commutations aktiv betrieben werden, um das Exposure möglichst rasch zu minimieren und somit letztendlich Kapital freizusetzen? Wie kann ein solcher Run-Off beschleunigt werden, um eine schnelle und endgültige, zugleich aber auch ertragreiche Beendigung herbeizuführen? Diesen und ähnlichen Fragen soll im Folgenden nachgegangen werden, denn eine falsche Strategie und unprofessionelles Vorgehen bei der Abwicklung eines Rückversicherungsbestandes wird im Zweifel eher zu einer Insolvenz der betroffenen Gesellschaft führen.

2. Situation in Deutschland und Vergleich mit dem Ausland

a) Run-Off

Eine juristisch festgeschriebene Definition für „Run-Off“ existiert nicht.

Unter „Run-Off“ oder „Abwicklung“ wird die fachgerechte Bearbeitung gekündigter Rückversicherungsverträge und damit in Zusammenhang stehender Retrozessionen verstanden, mit dem Ziel der endgültigen Beendigung der unter diesen gekündigten Rückversicherungsverträgen übernommenen Haftungen und aller Verbindlichkeiten. Als „Run-Off-Bestand“ werden somit gekündigte Versicherungsverträge bzw. Rückversicherungsverträge bezeichnet, die noch so lange abgewickelt werden, bis eine endgültige Beendigung aller Haftungen und Verbindlichkeiten erreicht wurde. Die Entscheidung, einen Rückversicherungsbestand in Run-Off zu versetzen, kann entweder auf einem bewussten Entschluss des Managements und/oder der Anteilseigner beruhen, oder es handelt sich um eine erzwungene Entscheidung, verursacht beispielsweise durch eine Insolvenz der Gesellschaft.

Um einer Gesellschaft in dem hier besprochenen Sinne einen Run-Off-Bestand zuzurechnen, ist nicht notwendigerweise die Einstellung der aktiven Zeichnungstätigkeit erforderlich, vielmehr wird jede Gesellschaft, die sich über eine Anzahl von Jahren mit der Zeichnung und der Verwaltung von Rückversicherungsgeschäft befasst hat, wenigstens Teile ihres Portefeuilles in Abwicklung haben, welche gekündigt, nicht verlängert oder sonst wie beendet wurden. Insofern treffen die hier getroffenen Feststellungen

* Chilton International GmbH, Rellingen

1 Financial Times Deutschland, 22. Oktober 2002, S.21.

2 Bspw. Financial Times Deutschland, 27. November 2002; Handelsblatt, 27. November 2002, S.23.

3 Zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses für diesen Beitrag war die weitere Zukunft der GGR von neuem in Frage gestellt. Einige Berichte deuteten bereits auf eine erneute Veränderung der Eigentumsstruktur bzw. wiesen auf negative Auswirkungen der Transaktion auf den Gerling Konzern insgesamt hin, wie bspw. eine „Anteilseignerkontrolle“ durch das BAFin (Financial Times Deutschland, 23. Januar 2003), eine Übernahme der Mehrheit an der Gerling NCM durch die Deutsche Bank, um diese ob der komplizierten Eigentümerstruktur aus dem Konzern herauszulösen (Insurance Day, 5. Februar 2003), eine Herabsetzung des Ratings der Gerling Allgemeine und der Gerling Leben von A- auf BBB (Insurance Day, 6. Februar 2003, S.1 und 10. Februar 2003, S.2), bis hin zu der Meldung: „Verkauf von Gerling Rück ist geplatzt“ (Die Welt, 7. Februar 2003, S.13). Auch die Übernahme der Erstversicherungsgruppe des Gerling-Konzerns war noch offen (vgl. Insurance Day, 11. Februar 2003, S.8 und Financial Times Deutschland, 14. Februar 2003, S.20).

und Wirkungen sowohl auf solche Gesellschaften zu, die die Zeichnung von Neugeschäft eingestellt haben, als auch auf jene, welche zwar weiterhin aktiv zeichnen, aber darüber hinaus einen bereits in Abwicklung befindlichen Vertragsbestand zu verwalten haben. Wenn im Folgenden von „Rückversicherung“ bzw. „Rückversicherungsbeständen“ etc. gesprochen wird, so sind damit in erster Linie die professionellen Rückversicherer gemeint. Die getroffenen Aussagen beziehen sich aber in gleicher Weise auf Erstversicherer, die aktiv Rückversicherungsgeschäft gezeichnet haben, und haben in weiten Teilen auch Gültigkeit für reines Erstversicherungsgeschäft.

Riesige Bestände in Abwicklung

International gesehen sollen die Portefeuilles von mehr als 2.300 Versicherungs- und Rückversicherungsgesellschaften im Nicht-Leben-Bereich zumindest teilweise in den „Run-Off“ versetzt worden sein,⁴ einige Gesellschaften mussten anschließend Konkurs anmelden. Am 1. Januar 1994 reihten sich zudem 250 Lloyd's Syndikate mit 278 Abrechnungsjahren in die Reihe der Run-Off-Gesellschaften ein, was in England zu einem Anstieg des Abwicklungsbestandes um circa 12 Milliarden Pfund-Sterling führte.⁵ Viele weitere Syndikate folgten in den Jahren danach.⁶ Alleine in Bermuda wird die Zahl der Gesellschaften in Run-Off auf 400 geschätzt.⁷

Dies alles hat zu einer bemerkenswerten Größenordnung an gekündigten Versicherungs- bzw. Rückversicherungsverträgen geführt, welche sich in Abwicklung befinden. So ist weltweit der abzuwickelnde Bestand auf einen Betrag von inzwischen annähernd 300 Milliarden US\$ an Netto-Schadenreserven angewachsen und könnte weiter bis auf 500 Milliarden US\$ bis zur Mitte dieses Jahrzehnts steigen, wobei sich dies mit ca. 41% auf die USA, mit weiteren 21% auf UK und etwa 33% auf das übrige Europa verteilt.⁸ In jüngster Zeit wurden alleine für UK (und ohne Berücksichtigung der Lloyds Syndikate in Run-Off) die Brutto-Haftungen auf 75 Milliarden US\$ geschätzt.⁹ Es kann zudem damit gerechnet werden, dass sich dieser Abwicklungs-

bestand bis auf weiteres weltweit um jährlich ca. 10 % vergrößert.

Die Konzentration auf Kernkompetenzen, der ständig wachsende Wettbewerb und Kostendruck auf die Versicherungs- und Rückversicherungsindustrie, eine Reihe von Katastrophen und Großschäden,¹⁰ Verluste im technischen Geschäft sowie eine Flut von Latenzschäden¹¹ insbesondere in den USA, haben überall auf der Welt zu einer verstärkten Einstellung der Zeichnung von Neugeschäft oder dem Rückzug aus Geschäftssegmenten geführt, um nur noch das so genannte „Core“-Business zu forcieren. Dies ging eben auch hin bis zum Rückzug mancher Gesellschaft vom Markt, wie dies zuletzt so prominente Namen wie

- Black Sea & Baltic General Insurance Company Ltd., Großbritannien (1998)
- Chiyoda Mutual Life Insurance Company, Japan (2000)
- CNA Reinsurance Co Ltd., Großbritannien (2001)
- Commercial Risk Reinsurance Co Ltd., Bermuda (2003)
- Copenhagen Re, Dänemark (2002)
- Dai Ichi Mutual Fire & Marine Insurance Co., Japan (2000)
- Iberia des Seguros, Spanien (1998)
- Kyoei Life Insurance Company, Japan (2000)
- Odyssey Re Ltd., Bermuda (2000)
- Reinsurance Australia Corporation (ReAC), Australia (2000)
- Reliance Insurance Group, USA (2001)
- Skandinavian Re Co Ltd., Bermuda (2002)
- Taisei Fire & Marine Insurance Co Ltd., Japan (2001)
- Taisho Life Insurance Company, Japan (2000)

und viele andere belegen. Hinzu kommen Gesellschaften, die zumindest partiell die Zeichnung von Neugeschäft eingestellt haben (wie etwa die Royal & Sun Alliance, die seit 2001 kein eingehendes Rückversicherungsgeschäft mehr zeichnet, oder die Alte Leipziger und die Victoria, deren aktives Rückversicherungsgeschäft nunmehr von der Münchener Rück fortgeführt wird) und solche Gesellschaften, die die Zeichnung einstellen mussten, da sie in Liquidation versetzt wurden (bspw.

Folksam International [UK], HIH Insurance Group, Independent Insurance Group).

In Deutschland haben seit dem Ende der 80er-Jahre nicht nur einige professionelle Rückversicherungsgesellschaften die Zeichnung von aktivem Rückversicherungsgeschäft eingestellt, sondern auch viele Erstversicherer, die neben der Platzierung ihres eigenen Geschäftes auch aktiv Rückversicherung gezeichnet haben. Im Erstversicherungsmarkt selbst ist im wesentlichen die Einstellung des Geschäftsbetriebes von kleinen ausländischen Tochtergesellschaften bzw. Zeichnungsagenturen sowie sicherlich auch die Aufgabe einzelner Versicherungszweige erfolgt. Das Volumen dieser Bestände ist – im weltweiten Vergleich – allerdings gering.

Dies kann sich angesichts der fortschreitenden starken Konzentrationsprozesse in der Versicherungswirtschaft auch für den deutschen Markt rasch ändern, wie im übrigen in gleicher Weise strategische Entwicklungen, konjunkturelle Einflüsse oder etwa spartenspezifische Veränderungen erhebliche Auswirkungen haben können. So befindet sich beispielsweise die Lebensversicherungsbranche in einer momentan sehr schwierigen Situation. Die neu gegründete Protektor, die Versicherungsbestände aufnimmt, für die die Gesellschaft

4 Insurance Security Watch, Issue 12, 28 February 2000, vgl. auch: Wedge, How big is your market?, in: Run off business summer 2002, S.6 ff.

5 Hadley, Lost...time – lost money, in: ReActions March 1995, S.44 ff; vgl. auch: Leonard, Open and shut case, in: Run off business autumn 2002, S.10.

6 Alleine sechs Syndikate in 2000 und mindestens zwei weitere in 2001.

7 Austin, Tough times, in: Run off business winter 2002, S.42.

8 Run-off moves towards centre stage, in: Insurance Day 17 June 2002, S.4; McKinsey Schätzung 1998-2006.

9 PriceWaterhouseCoopers, Consolidating the London Market – myth or reality, in: Global Reinsurance March 2002, vgl. auch: Wedge, How big is your market?, in: Run off business summer 2002, S.6 ff.

10 Ein markantes Beispiel sind sicherlich die Ereignisse des 11. September 2001, die Grund (wenn auch sicherlich nicht der ausschließliche) für einige Gesellschaften gewesen sein dürften, sich aus dem aktiven Rückversicherungsgeschäft zurückzuziehen.

11 So haben etwa die Schadenmeldungen mit Asbest in 2001 um 25% gegenüber den Vorjahren zugenommen, vgl. Brace, A proactive strategy, in: Run off business winter 2002, S.29.

ten die Mindestverzinsung nicht mehr erzielen können, kann durchaus mit Gesellschaften, die Run-Off-Bestände abwickeln, verglichen werden. Protektor zeichnet kein Neugeschäft, sondern wickelt die bestehenden Verträge ab und erfüllt die vertraglichen Mindestverpflichtungen bis zur endgültigen Haftungsbeendigung im Sinne einer Vertragserfüllung. Auf die speziellen Problemfelder in der Lebensversicherung soll hier jedoch nicht weiter eingegangen werden.

Große internationale Unterschiede

Vergleicht man weiterhin die Run-Off-Situation in Deutschland mit der insbesondere in Großbritannien bzw. in den USA, so gibt es einige gravierende Unterschiede. Sowohl in Amerika als auch in Großbritannien ist eine Vielzahl der Gesellschaften, deren Vertragsbestände zunächst in Abwicklung versetzt wurden, später insolvent geworden, da in der Regel die Gesellschaften nicht ausreichend reserviert bzw. die Investorserträge nicht für die anfallenden Abwicklungskosten bzw. notwendigen Erhöhungen von Reserven ausreichten. In Deutschland haben die Aktionäre der betroffenen Gesellschaften zumindest bislang entweder über Rückversicherungsverträge oder über den Einschuss neuen Kapitals dafür gesorgt, dass kein Insolvenzgrund gegeben war.

Sicherlich ist in Deutschland auch die Reservierung, vor allem für Latenzschäden, konservativer als im Ausland erfolgt. Dem handelsbilanziell geltenden Vorsichtsprinzip gemäß § 252 Abs. 1 Nr. 4 HGB wurde Rechnung getragen. Dies hatte jedoch andererseits zur Folge, dass zunehmend die Finanzbehörden die Rechtmäßigkeit und Angemessenheit insbesondere von Spätschadenrückstellungen bezweifelt haben. Nur in Zusammenarbeit mit den Abschlussprüfern und speziell durch gutachterliche Stellungnahmen aus Expertenhand konnten Steuerprüfer zum Teil davon überzeugt werden, dass ein Vortragen derartiger Reserven auch über einen Zeitraum von 30 bis 40 Jahren durchaus angemessen ist.

Zurückhaltung in Deutschland

In der Vergangenheit war zu beobachten, dass in Deutschland die

Bereitschaft der Aktionäre bzw. der Geschäftsleitung der betroffenen Gesellschaften, die Abwicklung der Gesellschaften bzw. der Vertragsbestände durch Drittfirmen vornehmen zu lassen, ausgesprochen gering war. Lediglich in Ausnahmefällen wurden Rückversicherungs-Abwicklungsbestände von Erstversicherern an ihre großen professionellen Rückversicherer oder an erfahrene – jedoch unabhängige – Dienstleistungsunternehmen übergeben, die auch in Deutschland seit vielen Jahren entsprechende Services anbieten.

Angesichts guter Erfahrungen hat sich indes auch in Deutschland die Einstellung der Versicherungswirtschaft zur Abgabe der Bearbeitung der sich in Abwicklung befindlichen Bestände gewandelt, und zunehmend wird ein Outsourcing dieser Funktionen in Betracht gezogen. Dies entspricht dem allgemeinen Trend zum Outsourcing von administrativen Funktionen in der Versicherungswirtschaft.

Diese Situation unterscheidet sich ganz wesentlich vom englischen und amerikanischen Markt, wo bereits seit Anfang der 80er-Jahre eine Vielzahl von „Run-Off-Providern“ existieren, um das wesentlich größere Abwicklungsgeschäft etwa im Londoner Markt, insbesondere auch für Equitas, zu betreiben. Teilweise wurden diese Anbieter auch von deutschen Gesellschaften, die Geschäft am englischen Markt meist über Tochtergesellschaften bzw. Zeichnungsagenturen akzeptiert hatten, beauftragt, Bestände vor Ort abzuwickeln.

Während zu Beginn, als die ersten Gesellschaften angingen, administrative Run-Off-Funktionen an Dritte auszulagern, der Fokus vor allem auf einer Kostenreduzierung lag, kamen in den späten 80er- bzw. frühen 90er-Jahren viele große Schäden hoch, die zu einem starken Anstieg der Commutation-Aktivitäten führten. Angefangen in den späten 90er-Jahren bis heute stand und steht ganz deutlich der Wunsch der betroffenen Gesellschaften im Vordergrund, sich möglichst schnell und endgültig von den Haftungen aus alten Verträgen zu befreien, um sich mit dem so freiwerdenden Kapital profitableren Aufgabenbereichen zuzuwenden.

b) Insolvenz

Die angesprochenen Unterschiede in Bezug auf den Run-Off zwischen dem deutschen und den wesentlichen ausländischen Märkten gelten um so mehr für die insolvenzrechtliche Situation. Während die US-Haftpflichtkrise der 80er-Jahre und der Hurrikan Andrew 1992 die Insolvenzen etwa in den USA für mindestens ein Jahrzehnt in die Höhe trieben, in Großbritannien die Kumulation von Naturkatastrophen Ende der 80er-Jahre sowie der rückläufige Markt Anfang der 90er-Jahre zu großen Verlusten führten, aus denen geradezu eine Insolvenzwelle resultierte, und in Frankreich vor allem während der Immobilienkrise Anfang der 90er-Jahre Insolvenzen zu beklagen waren, blieb der bis 1994 stark regulierte deutsche Versicherungsmarkt in den vergangenen Jahrzehnten verschont, jedenfalls wenn man regionale Kleinstversicherer und private Vereine unberücksichtigt lässt, welche auf Landesebene beaufsichtigt werden und statistisch kaum zu erfassen sind. Es ist allerdings zu vermuten, dass sich hinter der einen oder anderen Bestandsübertragung, Übernahme und/oder Fusion ein in finanzielle Schwierigkeiten geratenes Unternehmen verborgen hat.

Zu beachten in diesem Zusammenhang ist, dass ein Rückversicherungsbestand nur dann rechtswirksam und mit schuldbefreiender Wirkung übertragen werden kann, wenn diese Übertragung im Wege einer Novation mit Zustimmung der Zedenten erfolgt.

Auch in Japan haben einige Gesellschaften über eine größere Anzahl von Jahren internationales Rückversicherungsgeschäft gezeichnet. Weiße Teile dieses Geschäftes wurden durch Londoner und US-amerikanische Makler angeboten, teilweise bereits in den 60er-Jahren. Angesichts des Alters dieser Vertragsbestände produziert inzwischen ein beachtlicher Teil der Verträge signifikant schlechte Ergebnisse, vor allem aufgrund erheblichen Latenzschadenpotenzials. Viele Makler haben es nicht verstanden, mit den dramatischen Entwicklungen Schritt zu halten, die insbesondere im Latenzbereich zu katastrophalen Schaden-

entwicklungen durch sog. „APH-Schäden“ (asbestos, pollution, health hazard) geführt haben. In jüngerer Zeit hat der australische Markt ganz ähnliche Erfahrungen gemacht.

Allerdings ist dies keinesfalls eine typisch japanische oder australische Angelegenheit, vielmehr sind die dort aufgetretenen Schwierigkeiten kennzeichnend für das weltweite Rückversicherungsgeschäft und es ist längst nicht ausgeschlossen, dass davon auch weitere deutsche Marktteilnehmer betroffen sein werden. So können trotz gesetzlicher und aufsichtsrechtlicher Regelungen und Kontrolle auch in Deutschland Gesellschaften in Schwierigkeiten geraten, insbesondere angesichts der durchgeführten Deregulierungen, wenn es hoffentlich auch bei Einzelfällen bleiben wird.

c) Verkauf der Gesellschaft oder des Portefeuilles als Alternative zum Run-Off

Der Weg einer alternativen Problemlösung über den Verkauf einer Gesellschaft oder eines Portefeuilles wird erschwert durch die zunehmende Verzahnung von Konzernen und damit verbunden die Auslagerung von Dienstleistungen auf konzerneigene Servicegesellschaften bzw. die zentrale Wahrnehmung von Aufgaben durch die Konzernobergesellschaften. Dies gilt insbesondere für Dienstleistungen im Bereich der Kapitalanlagen, IT und Stabsfunktionen wie Interne Revision, Recht, Steuern und Controlling. Bei der Überlegung, ob ein Verkauf einer Gesellschaft eine Alternative zum Run-Off darstellt, muss sehr früh geprüft werden, ob die zu verkaufende Gesellschaft zukünftig ohne Konzerndienstleistungen „lebensfähig“ ist.

Der Verkauf eines Rückversicherungsportefeuilles ist nur dann mit schuldbefreiender Wirkung möglich, wenn im Wege einer Novation jeder einzelne Zedent der Übertragung zugestimmt hat. Der Verkäufer bleibt also auf unbestimmte Zeit in der Haftung, wenn Zedentenzustimmungen nicht erreicht werden können. Dabei sollte auch bedacht werden, dass diese Zustimmungen nicht erzwungen werden können und Zedenten sich unter Bonitäts Gesichtspunkten

sehr wohl überlegen, ob sie ihre Zustimmung geben, wenn ihre künftigen Schuldner über ein schlechteres oder kein Rating oder niedrigeres haftendes Kapital verfügen.

Im übrigen ist davon auszugehen, dass bei größeren weltweit gezeichneten Portefeuilles niemals eine 100%-ige Zustimmung der Zedenten erreicht werden kann. Ein latentes Risiko verbleibt somit beim Verkäufer und das Ziel der vollständigen Beendigung zukünftigen Verlustpotenzials wird nicht oder nicht in vollem Umfang erreicht.

Gelingt der Verkauf der Gesellschaft oder des Portefeuilles, ergibt sich für den Erwerber der Vorteil, dass er seine Position und den Handlungsspielraum neu bestimmen kann. Der Verkäufer wird von diesen Maßnahmen nicht mehr tangiert.

d) Solvent Scheme of Arrangement

Im deutschen Recht ist ein dem im Companies Act 1985 (sections 425 et seq.) nach englischem Recht geregelten und bereits mehrfach erfolgreich durchgeführten „Solvent Scheme of Arrangement“, also die freiwillige Liquidation eines solventen Rückversicherungsunternehmens unter Berücksichtigung der Interessen der Versicherten, der Aktionäre, der Aufsichtsbehörde und der Rückversicherer, in dieser Form unbekannt. Dies liegt wahrscheinlich auch daran, dass bislang die geltenden liquidationsrechtlichen Bestimmungen den Versicherungsgläubigern in Deutschland einen ausreichenden Mindestschutz gewähren. Der deutsche Gesetzgeber lässt keinen Zweifel daran, auch in Zukunft eine ausreichende Wahrung der Belange der Versicherungsnehmer sicher zu stellen. Auch

Chilmington

**Internationaler Unternehmensberater
und Dienstleister für die Erst- und
Rückversicherung**

Chilmington International GmbH
Rellingen/b. Hamburg
Tel: +49-4101-4710
Fax: +49-4101-471298

It's clear from our perspective...

ARGENTINA • AUSTRALIA • ENGLAND • GERMANY • USA

im Zuge der zunehmenden EU-weiten Geschäftstätigkeit der Versicherungsunternehmen ist den Interessen und dem Schutz der Versicherungsnehmer Rechnung zu tragen.

So hat auch der Rat der Europäischen Union den erhöhten Regelungsbedarf sowie die Tatsache erkannt, dass das europäische Versicherungsaufsichtsrecht ohne Regelungen über die Sicherung der Versicherungsnehmer bei Konkurs bzw. administrativer Schließung von Versicherungsunternehmen unvollständig ist.

3. Gründe für einen Run-Off und dessen Durchführung

Die Gründe für eine Gesellschaft, die Zeichnungstätigkeit ganz oder teilweise einzustellen, sind vielfältig. Neben Entwicklungen in der Rechtsprechung und strukturellen Veränderungen in einigen Märkten sind insbesondere Verluste aus ungünstigen Schadenentwicklungen und fehlerhaftem Underwriting, nicht zuletzt verursacht durch Zeichnungsagenturen,¹² Ursache für eine solche Entscheidung.

Ziel einer Gesellschaft, die eine Run-Off-Entscheidung erst einmal getroffen hat, ist die Eingrenzung von Unsicherheiten in der Zukunft sowie eine umfassende Beendigung des damit einhergehenden finanziellen Risikos – und dies so schnell wie möglich. Aber erst mit Beendigung oder Abwicklung des letzten Vertrages sind diese Unsicherheiten hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung beendet.

Bevor die Entscheidung getroffen wird, einen Bestand in den Run-Off zu versetzen, bedarf es umfangreicher Untersuchungen, um eine optimale Beendigung aller Haftungen und Verbindlichkeiten zu ermöglichen. Häufig unterschätzt werden die unterschiedlichen Anforderungen, die an ein aktives Underwriting gestellt werden verglichen mit den Anforderungen, denen eine Gesellschaft mit einem Rückversicherungsportefeuille in Run-Off gegenübersteht. Falls eine Abwicklung eigenständig durchgeführt werden soll, ist weiterhin wichtig zu ermitteln, welche Management-Ressourcen für diese Aufgabe zukünftig bereitgestellt werden können.

Management-Herausforderung

Run-Off hat sicherlich ein Image-Problem. Insider werden um die komplexen Herausforderungen wissen, aber neu mit einer Run-Off-Situation konfrontierte Rückversicherer werden entweder mit dem Begriff nichts anfangen können oder stehen der künftigen Aufgabe sehr kritisch gegenüber. Die Verwaltung einer Run-Off-Gesellschaft bzw. eines Run-Off-Bestandes erfordert zudem völlig andere Management-Ressourcen als die Zeichnung aktiven Geschäftes. So liegt bei der Abwicklung der Schwerpunkt der Tätigkeit in einer aktiven Schadenbearbeitung, einer ausgewogenen Commutation-Strategie und einem effizienten Liquiditäts- und Kosten-Management.

In diesem Sinne sollte eine Gesellschaft sicherstellen, dass die qualifiziertesten Mitarbeiter mit der Abwicklung des dafür vorgesehenen Bestandes betraut werden, die zudem auch noch motiviert sind, die Abwicklung des Vertragsbestandes voranzutreiben, auch wenn dies eventuell irgendwann einmal den Verlust des eigenen Arbeitsplatzes bedeuten könnte. Denn eine Gesellschaft in Run-Off wird häufig als Sackgasse verstanden und die ambitionierten Mitarbeiter werden meist andere Aufgaben suchen.

Es darf allerdings nicht übersehen werden, dass noch so gute Management-Ressourcen oder Abwicklungsreserven ein Exposure mit hohem Gefährdungspotenzial nicht werden ausgleichen können. Wer nur eine ungefähre Ahnung hinsichtlich Organisation und Durchführung eines Run-Offs hat, wird kaum erfolgreich sein können. Vielmehr ist ein proaktiver Ansatz gefragt. Die Bedeutung eines solchen Ansatzes für das Ergebnis einer Abwicklung kann an dem Erfolg der professionellen Run-Off-Dienstleister in diesem Bereich abgelesen werden.

Ein Run-Off-Portfolio selber abzuwickeln, ist eine sehr gefährliche Art, seinen „Lebensunterhalt“ zu bestreiten. Wer einen Run-Off trotzdem gewinnbringend gestalten will, muss die Annahmen derer, die das Geschäft ursprünglich gezeichnet haben, überprüfen und die immerwährende Ge-

fahr erheblicher Verluste akzeptieren. Insofern stellt sich hier immer häufiger die Frage, ob es nicht sinnvoller ist, die Abwicklung eines Bestandes im Wege des Outsourcing auf Dritte zu übertragen, die auf die Abwicklung von Rückversicherungsbeständen spezialisiert sind.

a) Portfolio-Analyse zur Bestimmung des Haftungs-Exposure

Der erste Schritt „im neuen Leben“ sollte eine umfassende Portfolio-Analyse sein, um die Zedenten zu identifizieren, deren Verträge die wesentlichen Run-Off-Verbindlichkeiten verursachen. Indikatoren werden in der Regel die Anzahl der gemeldeten Schäden und die Höhe der bestehenden Rückstellungen für noch nicht abgewickelte Schäden sein. Das Volumen der Reserven und offenen Salden auf Zedenten- bzw. Retrozessionärsbasis ist ein wesentlicher Indikator für große Verbindlichkeiten oder erhebliche Forderungen. Anhand der bereits erfolgten Schadenmeldungen lässt sich ein Exposure ebenfalls einschätzen, auch für die Zukunft. In jedem Fall wird eine einzelvertragsbezogene Überprüfung der gemeldeten Schäden einen wesentlichen Beitrag zu der Einschätzung zukünftiger Verbindlichkeiten der Gesellschaft leisten – insbesondere im Vergleich mit den Schadenerfahrungen des Marktes in der Vergangenheit (ultimate loss ratio).

Im Hinblick auf eine Verringerung der Verwaltungskosten ist es zudem sinnvoll, vor allem solche Verträge zu bestimmen, welche ein verhältnismäßig kleines Exposure besitzen und sich bereits seit einigen Jahren in der Abwicklung befinden. Meist stehen in derartigen Fällen die mit der Bearbeitung verbundenen Kosten in keinem Verhältnis zu dem dadurch erzielten Erfolg, und es bietet sich deshalb an, schnellstmöglich eine endgültige Haftungsbeendigung herbeizuführen.

Gleichzeitig ist von besonderer Bedeutung, ertrags- und liquiditätsschwache Zedenten zu erkennen. Es ist nicht auszuschließen, dass dort die Schadenbearbeitung einerseits

¹² Hussmann/Smith, Revisionen bei Zeichnungsbevollmächtigten – Eine Notwendigkeit oder lästige Pflicht, in: ZfV 2001, S.710 ff.

und das Eintreiben von Forderungen andererseits vernachlässigt werden. Dies kann zu Abwicklungsverlusten bei dem betroffenen Rückversicherer führen. Insofern müssen auch diese Verträge genauer geprüft werden.

Sind somit die wesentlichen Verträge bzw. Zedentenverbindungen identifiziert, sollte im Rahmen einer weiteren Analyse und Prüfung des Vertragsbestandes folgendermaßen vorgegangen werden:

- Anforderung noch aufzugebender Schadenreserven.
- Prüfung der Verträge einschließlich nachträglicher Änderungen (sog. Addenden, Endorsements etc.) und Identifikation von Abweichungen zu Slips sowie zu Platzierungs- und Erneuerungsinformationen.
- Erstellen von Statistiken auf Zeichnungsjahrbasis, um eine Einschätzung im Hinblick auf eine Exponierung der betroffenen Verträge zu ermöglichen.
- Prüfung eingehender Schadenmeldungen der Zedenten insbesondere für große Schäden, aber genauso für aufgegebene Schadenreserven, welche auffällig hoch sind.
- Durchsicht von Schadenmeldungen mit Latenzschaden-Potenzial und sorgfältige Prüfung der entsprechenden Vertragsdokumente.
- Ermittlung des IBNR-Bedarfs.
- Bestimmung und Prüfung des bestehenden Rückversicherungsschutzes inklusive Bonitätsprüfung.

Nach Abschluss einer Portfolio-Analyse hat das Management einen genauen Überblick über das Portfolio und kann nunmehr das Exposure genau einschätzen.

b) Analyse der für die Abwicklung zur Verfügung stehenden Aktiva

Die Anforderungen an die Zusammensetzung der Assets einer Gesellschaft im Run-Off unterscheidet sich ganz wesentlich von der einer aktiven Rückversicherung. Durch das Ziel, Verträge schnellstmöglich zu beenden

(Commutation), ist der Bedarf an kurzfristig liquidierbaren Kapitalanlagen deutlich höher. Langfristige bzw. wenig fungible Investments z.B. in Immobilien oder Beteiligungen behindern diese Run-Off-Strategie. Auch Kapitalanlagen, die starken Wertschwankungen unterliegen, z.B. Aktien oder Wertpapiere, die ein erhebliches Währungs- oder Bonitätsrisiko bergen, sind für diese Gesellschaften nicht geeignet. Da in der Regel aber gerade mit Risiken behaftete Kapitalanlagen höhere Renditen versprechen, befinden sich die Entscheider in einem Zielkonflikt, denn die Abwicklungskosten können im wesentlichen nur aus Kapitalerträgen bestritten werden.

Hier hat eine sorgfältige Abwägung zwischen Risiko und Chance zu erfolgen, die auch in der Risikoberichterstattung deutlich zu machen ist. Bei weltweit gezeichnetem Rückversicherungsgeschäft ist auch die kongruente Deckung, d.h. Bedeckung der Passiva mit Aktiva in der gleichen Währung, zu prüfen. Eine fehlende kongruente Deckung birgt ein erhebliches Währungskursrisiko zusätzlich zu den versicherungstechnischen Risiken.

Das bedeutet, dass im Rahmen eines Run-Offs das Augenmerk nicht nur auf die ausreichende Dotierung der versicherungstechnischen Rückstellungen zu richten ist, sondern auch eine umfangreiche Evaluierung der Kapitalanlagen zu erfolgen hat. Insbesondere wenn Kapitalanlagen zentral von Konzerndienstleistungsgesellschaften gesteuert wurden, können die Belange der einzelnen Gesellschaften denen des Konzerns untergeordnet sein. Ein Risikoausgleich findet dann innerhalb des Konzerns statt. Das erschwert die Herauslösung einzelner Gesellschaften erheblich.

c) Cashflow

Da nach der Einstellung des aktiven Geschäftes das Prämieineinkommen stark reduziert wird und insofern im wesentlichen lediglich Kapitalerträge (neben eventuellen Abwicklungsgewinnen in Teilsegmenten) für Schadenzahlungen, den Aufbau von Zusatzreserven, aber insbesondere auch für die Abdeckung der erforder-

lichen Abwicklungskosten zur Verfügung stehen, sind die wesentlichen Kostenblöcke – Personal, EDV, Miete und sonstige (Sach-)Kosten – zu analysieren und sukzessive zu reduzieren.

Weitere Cashzuflüsse kommen aus bestehenden Retrozessionen. Der schnellen Abrechnung mit den Retrozessionären und deren Zahlungswilligkeit und -fähigkeit, die auch von deren finanzieller Lage beeinflusst ist, kommt also eine bedeutende Rolle als Einnahmequelle zu. Das Fundierungsmanagement gewinnt im Run-Off einen wachsenden Stellenwert.

Dennoch wird sich kaum vermeiden lassen, dass einer stetigen Verringerung der liquiden Mittel und Reserven Kostenreduzierungen nur mit Zeitverzögerung folgen. Insbesondere, falls Commutation-Bemühungen erfolgreich sind und damit Zinsträger als Folge von Reservezahlungen wegfallen, können neben technischen Verlusten auch Verluste in der nichtversicherungstechnischen Rechnung entstehen.

Die besondere Schwierigkeit des Cashflow-Managements besteht darin, die Zahlungsströme so zu planen, dass jederzeitige Liquidität gegeben ist. Die Einnahmen, zumindest die aus Kapitalanlagen, lassen sich mit einiger Genauigkeit planen. Die Liquiditätslage wird von den Geldabflüssen für Schadenzahlungen, Kosten und Commutations bestimmt. Daher sind im Rahmen des Cashflow-Managements bestimmte Größenordnungen für Zahlungen vorzugeben, die – um die Liquiditätslage nicht zu gefährden – nicht überschritten werden dürfen. Die Festlegung dieser Größenordnungen muss Bestandteil der Run-Off-Strategie sein.

d) Reservierung

Eine ganz zentrale Rolle bei der Abwicklung von Rückversicherungsbeständen spielt die Höhe der insgesamt zur Verfügung stehenden Reserven. Gute Voraussetzungen für einen erfolgreichen Run-Off sind gegeben, wenn die Reserven in einem ausgewogenen Verhältnis zu dem ermittelten Exposure stehen. Die Realität sieht in der Regel anders aus und so hat nach der Portfeuille-Analyse

eine Gegenüberstellung von Exposure und Reserven zu erfolgen. Dabei muss die Betrachtung bis auf den einzelnen Vertrag heruntergebrochen werden, insbesondere vor dem Hintergrund von Commutations. Da Exposurebetrachtungen in der Regel nicht zu einem bestimmten Betrag führen, sondern Bandbreiten ermittelt werden unter Annahme optimistischer, mittlerer und pessimistischer Erwartungen, besteht auch bei der einzelvertraglichen Reservierung ein Ermessensspielraum. Eine regelmäßige Überprüfung der zugrunde gelegten Erwartungshaltung ist erforderlich.

Bei der Beurteilung der Reserven spielt natürlich die Berechnung von IBNR eine ganz wesentliche Rolle. Insofern wird es nicht genügen, eine IBNR-Berechnung bezüglich des Vertragsbestandes insgesamt vorzunehmen, sondern man wird in verstärktem Maße auch segmentweise oder einzelvertragliche IBNR-Berechnungen vornehmen müssen. Eine IBNR-Berechnung kann insbesondere dann große Mühe bereiten, wenn eine Gesellschaft viel eingehendes Schadenexzedenten-Geschäft gezeichnet hat.

4. Festlegung einer Run-Off-Strategie

Im Anschluss an die vorstehenden Analysen kann entschieden werden, ob ein Run-Off unter eigenem Management tatsächlich die richtige Lösung für die betroffene Gesellschaft ist, oder ob nicht vielleicht ein anderer Weg ratsam ist. Alternativ ist denkbar:

- den Run-Off an einen professionellen Dienstleister auszulagern;
- die Gesellschaft bzw. den Bestand zu verkaufen;
- den Bestand auf eine andere Gesellschaft zu transferieren;
- verschiedene Formen der Liquidation (in UK z.B. Solvent Scheme of Arrangement);
- mit einem vertretbaren Aufwand das Haftungs-Exposure durch Financial-Reinsurance zu minimieren bzw. ganz zu eliminieren.

Die Entscheidung für einen Run-Off unter eigenem Management oder durch einen professionellen Dienstleister wird sicherlich beeinflusst durch die vorhandenen Mitarbeiter und Management-Ressourcen. Unabhängig davon, ob der Run-Off unter eigenem oder fremdem Management erfolgt, ist eine Run-Off-Strategie unter Beachtung der Analyseergebnisse zu Exposure, Reservierung, Kapitalanlagen und Cashflow festzulegen. Im Rahmen der Strategie werden Prioritäten gesetzt, ob und in welchem Umfang Commutations in Betracht kommen, Audits durchgeführt werden sollen bzw. Umschichtungen bei Kapitalanlagen durchgeführt werden müssen etc. Ferner ist ab sofort eine aggressive Schadenbearbeitung erforderlich.

a) Ablösung der Vertrags-haftungen („Commutation“)

Der mit Abstand wichtigste Aspekt für eine erfolgreiche und zügige Abwicklung ist eine stringente Commutation-Strategie. Die Bearbeitung und Abwicklung von Erst- und Rückversicherungsbeständen verursacht einerseits beträchtliche administrative Kosten und setzt andererseits die Bereitstellung substantieller Reserven voraus. Eine erfolgreiche Ablösung großer Zedenten/Retrozessionäre kann schnell Erträge schaffen und Unsicherheitsfaktoren beseitigen.

Aber es sind auch strategische Überlegungen, die Commutation-Entscheidungen beeinflussen. So kann es vorteilhaft sein, zuerst und schnell mit den Retrozessionären abzulösen, die eine schlechte Security aufweisen, so dass wenigstens ein Teil der Forderungen realisiert werden kann. Dazu können insbesondere auch insolvente Gesellschaften gehören, um nicht abwarten zu müssen, bis das Liquidationsverfahren endgültig und erfolgreich abgeschlossen ist. Es kann ganz grundsätzlich festgestellt werden, dass sich das Commutation-Verfahren vorzugsweise in den Fällen anbietet, in denen sich für eine Vertragspartei eine unerträgliche Ergebnissituation stellt bzw. sich diese in existentiellen Schwierigkeiten befindet, da es dann der betroffenen Partei in der Hauptsache nur noch um eine zügige Abwicklung der laufenden

Geschäfte geht. Aber auch aus Kostengründen kann eine Ablösung Vorteile bringen, da der Rückversicherer auf Personalkapazitäten verzichten kann, die sich ansonsten mit der Abwicklung alter, bereits gekündigter Verträge beschäftigen.

Die Analyse der entsprechenden Vertragsbeziehung, die Entwicklung einer Ablösungsstrategie und schließlich die Verhandlung mit der anderen Vertragspartei sind komplexe Verfahren und erfordern ein professionelles Vorgehen, das eine Vielfalt von einschlägigen Erfahrungen und Fähigkeiten voraussetzt. Eine unprofessionell und schlecht durchgeführte Commutation wird eher zusätzliche Kosten verursachen, als den gewünschten Ausgleich herbeiführen.

b) Vorgehen gegen den Zedenten

Falls erforderlich, sind ständig Informationen und Nachweise beim Zedenten zu erfragen, die zu einer Beurteilung einzelner Schäden oder Verträge notwendig bzw. hilfreich sind. Sind die eingehenden Rückäußerungen der Zedenten nicht zufriedenstellend oder bleiben diese aus, bestehen weitere Handlungsmöglichkeiten.

So kann eine Einsichtnahme in die Vertragsunterlagen des Zedenten (Inspection of Records) vorgenommen werden. In der Vergangenheit waren derartige Prüfungen mit Blick auf das gegenseitige Vertrauensverhältnis zwischen den Vertragspartnern unüblich; statt dessen hat vielmehr das Prinzip des „utmost good faith“ die Geschäftsbeziehungen zwischen den Zedenten und den Rückversicherern bestimmt. In den letzten Jahren lässt sich aber, ausgehend von den USA, bei den Vertragspartnern ein Wandel in der Einstellung zur versicherungstechnischen Vertragsprüfung feststellen. Zunehmend suchen Rückversicherer Unterstützung bei der Beurteilung von Schäden oder ganzen Vertragsbeziehungen. Dies gilt im Besonderen für die bereits erwähnten Zeichnungsagenturen bzw. Managing General Agents. Dabei zeigt die Erfahrung, dass in gleicher Weise, wie sich Erstversicherer in derartigen Fällen neutraler Dritter bedienen, auch Rückversicherer Schaden- und Vertragsanalysen bei Ze-

denten meist durch externe Berater durchführen lassen.

Oder es kann die Einleitung eines Schiedsgerichtsverfahrens erwogen werden. Dabei geht es nicht nur darum, mit der Anrufung eines Schiedsgerichts alle Verhandlungen abubrechen. Vielmehr stehen viele Vertragsparteien vor dem Problem, nicht ohne die Hilfe Dritter eine für beide Seiten akzeptable Lösung herbeiführen zu können. In einem solchen Fall ist es unter Umständen eine sowohl vernünftige wie auch wirtschaftlich richtige Entscheidung, die Meinungsverschiedenheit von einem Schiedsgericht oder einer sonstigen Schlichtungsstelle entscheiden zu lassen. Dafür spricht auch die Tatsache, dass es in derartigen Schiedsverfahren sehr oft zu einer vergleichweisen Lösung kommt, bevor eine endgültige Entscheidung durch Schiedsspruch überhaupt notwendig wird.

5. Zusammenfassung und Fazit

Die zukünftige Entwicklung der Run-Off-Situation in Deutschland ist schwer vorhersehbar. Setzt sich der Konzentrationsprozess fort, kann es durchaus sein, dass es insbesondere kleinere Gesellschaften geben wird, die sich nicht erfolgreich von dem immer stärker werdenden Wettbewerb abgegrenzt haben (wie dies z.B. Regional- oder Nischenanbieter tun) und deshalb die Zeichnung des Versicherungsgeschäftes zumindest in Teilbereichen einstellen müssen. Es bleibt abzuwarten, ob die betroffenen Bestände dann von größeren Versicherungsgesellschaften übernommen oder aber diese doch durch das bestehende Management selbst oder durch Dritte abgewickelt werden.

Die Entscheidung, einen Bestand in Abwicklung zu versetzen, ändert nichts an der Notwendigkeit einer fortdauernden, ständigen und sorgfältigen Überwachung des Portefeuilles. Oftmals kann auf diese Weise mehr eingespart werden, als gleichzeitig durch die aktive Zeichnung von Rückversicherungsgeschäft erzielt wird. Es wäre ein Fehler zu glauben, einen abzuwickelnden Vertragsbestand im wesentlichen „nebenbei“ bearbeiten zu können.

So bedeutet die Identifizierung der für den Run-Off wichtigen Verträge oder

gar deren Bearbeitung keinesfalls das Ende der Abwicklungsbemühungen. Unterstellt, der Rückversicherer hat seine aktive Zeichnungstätigkeit nicht gänzlich eingestellt, wird ständig neuer Abwicklungsbestand entstehen. Zudem ist denkbar, dass im Zuge der ersten Analyse des für die Abwicklung vorgesehenen Portefeuilles nicht alle wesentlichen Verträge identifiziert wurden, oder aber zunächst nicht für wesentlich erachtete Verträge sich zu solchen entwickeln. Ein Run-Off ist erst dann beendet, wenn „der letzte Vertrag“ abgewickelt ist.

Run-Off hat nicht länger das Stigma zweitklassiger Backoffice-Funktionen. Vielmehr ist Run-Off eine strategische Alternative zur aktiven Fortführung eines Vertragsbestandes und somit ein Geschäftsfeld geworden, welches, effizient und kompetent betrieben, tatsächlich Gewinne erwirtschaften kann. Von einem erfolgreichen Run-Off kann dann gesprochen

werden, wenn Aktionäre, Versicherte und sonstige Gläubiger gleichermaßen zufrieden sind, d.h. alle Verbindlichkeiten erfüllt werden. Das Gelingen hängt einerseits von der Ausgangslage – Eigenkapital, Höhe der Reserven, Exposure etc. – ab, andererseits ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor die zu erbringende Managementleistung.

Abschließend soll festgehalten werden, dass die deutsche Versicherungswirtschaft alles unternehmen muss, Insolvenzen von Gesellschaften in Abwicklung zu vermeiden, um den untadeligen Ruf der deutschen Versicherungswirtschaft nicht zu schädigen und weiterhin das Vertrauen der Versicherungsnehmer zu erhalten. Dies war stets ein Wettbewerbsvorteil für die deutsche Versicherungswirtschaft, die sich zunehmend auch mit Wettbewerbern aus dem Ausland auseinandersetzen muss bzw. zunehmend selber im Ausland aktiv werden will.