

# M&A-Projekte: Erfahrungsbericht eines Senior Managers

Unter der Leitung von Tomasz Lipinski sind bereits diverse M&A-Projekte, darunter einige Mega-Deals, erfolgreich abgeschlossen worden. Durch sein weitreichendes Wissen und seine vielen wertvollen Erfahrungen ist Tomasz Lipinski ein kompetenter Berater in M&A-Projekten, der von unseren Kunden sehr geschätzt wird. Neben seiner Expertise in M&A-Projekten besitzt er detailliertes Wissen über Regulatorik, Modellierung, IFRS17 und Solvency II.

## Bei welchen Arten von M&A-Projekten waren Sie bisher beteiligt?

Ich habe sowohl die Käufer- als auch die Verkäuferseite von M&A-Projekten in Deutschland, Italien, Polen und Österreich beraten. Außerdem war ich bei Bankkooperationen und Veräußerungen von geschlossenen Beständen beratend tätig.

## Worin lagen Ihre Schwerpunkte bei den jeweiligen M&A-Projekten?

Durch die Vielzahl an M&A-Projekten ist es schwierig, allgemein gültige Schwerpunkte zu nennen. Bei den jüngsten Projekten habe ich meist bei den folgenden Tätigkeiten beratend unterstützt:

### AUF DER VERKÄUFERSEITE:

- Optimierung des Bewertungsmodells aus Investorensicht
- Aufzeigen der Wirkungsweise regulatorischer Mechanismen
- Erklärung passender aktuarieller Konzepte zur Lösung der bestehenden Herausforderungen
- Begründung der getroffenen Annahmen für die Bewertung

### AUF DER KÄUFERSEITE:

- Prüfung vorhandener interner und externer Quellen auf mögliche Risiken
- Erstellen eines Bewertungsmodells auf Basis vorhandener Unterlagen

- Anpassungen zur Berücksichtigung eigener Annahmen und der Strategie des Käufers

## Welche Ursachen sehen Sie für den momentanen M&A-Trend?

Die langanhaltende Niedrigzinsphase, der damit verbundene Kostendruck, aber auch der Wettbewerbs- und Digitalisierungsdruck veranlassen immer mehr Versicherer dazu, die nicht rentablen Geschäftsfelder zu schließen und sich strategisch neu zu positionieren. So ziehen sich Versicherer immer mehr aus dem klassischen Lebensversicherungsgeschäft zurück und konzentrieren sich stattdessen auf neuartige Produkte mit geringeren Kapitalanforderungen.

Getrieben von dem Wunsch nach Ausweitung der Marktpräsenz und nach starkem Umsatzwachstum in strategisch bedeutenden Regionen sind die Vergrößerung von Marktanteilen sowie der Zugang zu digitalen Vertriebswegen weitere wichtige Gründe für erhöhte M&A-Aktivitäten.

## Was empfehlen Sie Versicherern, die eine M&A-Aktivität planen?

Bevor konkrete M&A-Aktivitäten angestoßen werden, ist es besonders wichtig, eine detaillierte und umfangreiche Marktbeobachtung durchzuführen. Die Marktposition des Versicherers sollte bestmöglich ermittelt werden und die eigene Motivation für eine M&A-Aktivität geklärt werden. An dieser Stelle ist es notwendig, zwischen Verkauf und Übernahme zu unterscheiden.

Bei einem geplanten Verkauf muss eine Bewertung aus Investorensicht vorbereitet werden. Es müssen bestehende Restriktionen und Hindernisse, etwa komplexe Verflechtungen innerhalb der Gruppe, ausgeräumt werden. Bei einer geplanten Übernahme hingegen müssen eine Strategie

## M&A-Projekte: Erfahrungsbericht eines Senior Managers

vorbereitet und Geldmittel bereitgehalten werden, um bei einer sich bietenden Gelegenheit schnell reagieren zu können.

### Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen für einen Versicherer während einer M&A-Transaktion?

Aus Verkäufersicht ist die größte Herausforderung eine professionelle Kommunikation der Chancen für den Käufer. Die Risiken sollten transparent dargestellt werden, ohne sie zu exponieren.

Aus Käufersicht ist es wichtig, glaubwürdig aufzutreten und die Risiken zu verstehen. Der Käufer sollte nicht durch andere potenzielle Käufer zu übereilten Handlungen getrieben werden. Es ist wichtig, Ruhe zu bewahren und den angemessenen Preis zu finden.

### Wodurch setzt sich Milliman von anderen Beratungsunternehmen ab?

Durch die weltweite Kooperation der Milliman-Büros können wir auch bei länderübergreifenden M&A-Projekten kurzfristig die Verfügbarkeit von Mitarbeitern mit der benötigten

Expertise anbieten. Damit besitzen wir umfangreiche, internationale Erfahrung und können bei Bedarf jederzeit auf das spezifische Know-how zugreifen. Zudem ist Unabhängigkeit in aktuariellen Fragestellungen ein Markenzeichen von Milliman.

### Worauf legen Sie besonders Wert während eines M&A-Projektes?

Sehr wichtig sind mir eine transparente Darstellung der Arbeitsergebnisse und eine sorgfältige Datenaufbereitung für den Auftraggeber. Darüber hinaus ist bei der Erstellung neuer Bewertungsmodelle oder deren Überarbeitung zu beachten, dass man sich auf das Wesentliche konzentriert. Es sollten sinnvolle Abschätzungen erarbeitet werden, die es erlauben, die Ansprüche an Qualität in der verfügbaren Zeit vollumfänglich zu erfüllen. Wichtig sind zudem schnelle Handlungsfähigkeit und hohe Flexibilität bei sich ändernden Anforderungen, die im Projektverlauf durchaus üblich sind.

- Sorgfältige und unabhängige Beratung
- Internationales Netzwerk
- Flexible Kapazitäten jederzeit verfügbar
- Erfahrung mit M&A-Projekten sowie spezifisches Know-how

Gegründet 1947 ist unser Unternehmen weltweiter Marktführer in der unabhängigen aktuariellen Beratung mit Niederlassungen auf allen Kontinenten.

Unsere Büros in Düsseldorf, Wien und Zürich verfügen über Spezialisten in den Bereichen Risiko- und aktuarielle Modellierung, risiko- und wertorientierte Steuerung, Automatisierung, Produktentwicklung, Migration, Interimsmanagement, M&A, Datenanalyse sowie in Solvency II und IFRS 17.

[de.milliman.com](http://de.milliman.com)

## KONTAKT

Tigran Kalberer  
Principal  
Zürich, CH  
[tigran.kalberer@milliman.com](mailto:tigran.kalberer@milliman.com)  
Mobil: +41 79 252 78 81

Tomasz Lipinski  
Senior Manager  
Düsseldorf, DE  
[tomasz.lipinski@milliman.com](mailto:tomasz.lipinski@milliman.com)  
Mobil: +49 151 55 88 37 22