

Как Оливер Бэте и его команда исправляли последствия «ядерного взрыва» внутри Allianz, почему компания не совершает крупных сделок и во что предпочитает инвестировать.

В прошлом году Оливер Бэте получил неожиданный подарок – стальную каску. Он, тогда еще просто один из членов правления Allianz, пришел в гости к своему тестю, предпринимателю, и попросил у него несколько советов по управлению, касающихся преемственности в бизнесе. Вручая Бэте каску, тесть сказал: «В истории не было случаев, чтобы уход основателя компании не создал массу проблем для бизнеса. Будь готов. Пристегни ремень безопасности». Предупреждение оказалось пророческим.

В тот момент Allianz и ее дочернюю структуру Pimco лихорадило. Pimco – один из крупнейших мировых инвесторов на рынке облигаций. Причиной кризиса стал уход из Pimco основателя компании Билла Гросса. После неожиданного поступка Гросса, за которым давно закрепились репутация «короля облигаций», активы под управлением Pimco сократились на 20%. Это, естественно, ударило по Allianz. Показатели подразделения по управлению активами Allianz ухудшились – ухудшились и перспективы стоимости акций крупнейшей по капитализации страховой компании Европы. Тогда-то совет директоров Allianz и решил поменять генерального директора, предложив это место Бэте. Это было стремительным карьерным скачком для Бэте, пришедшего в Allianz лишь в 2008 г.

«Мистер эффективность»

Бэте окончил Кельнский университет, затем Leonard Stern School of Business Нью-Йоркского университета, где получил степень MBA. По окончании учебы Бэте пошел работать в WestLB – крупный европейский банк со штаб-квартирой в Дюссельдорфе. Поработав там четыре года, Бэте решил пойти в армию – и в 1987–1988 гг. служил в ВВС Германии на Сардинии. Вернувшись, он пошел трудиться в консалтинговую компанию McKinsey. Там он проработал 14 лет. В то время СМИ называли его «мистер эффективность». В Allianz он пришел на должность главного директора по операциям. Затем занял позицию управляющего бизнесом в Восточной и Южной Европе. Уже в то время коллеги и аналитики прогнозировали, что тогдашний председатель правления Allianz Гельмут Перлет сделал ставку на Бэте как будущего главу компании.

«Бэте предстояло еще и модернизировать культуру Allianz, чтобы компания могла конкурировать в цифровом мире. Это требует большого терпения и расчета сил», – говорит про него исполнительный директор британской страховой компании Legal & General Нигель Уилсон. «Бэте глубоко, лучше, чем кто-либо, понимает отрасль – структуру продуктов, рынок, клиентов, а также экономические, нормативные и политические проблемы в целом», – считает Уилсон.

Скрупулезность – подход Бэте во всем. Перед нашим интервью в лондонской штаб-квартире Allianz он просит дать ему список вопросов и, внимательно их прочитывая, говорит: «Это необходимо – чтобы, когда я начну говорить и отвечать на ваши вопросы, я не упустил ни одной детали».

Запас прочности

Бизнес по страхованию жизни в Германии и других странах Центральной Европы обеспечивает страхователям гарантированную норму прибыли. Но доходы от государственных и корпоративных облигаций, которые страховщики традиционно используют для финансирования, сейчас находятся на рекордных минимумах, поэтому их платежеспособность находится под угрозой. Это оказывает огромное давление на бизнес, признает Бэте. Но он предпочитает списывать все на неблагоприятную макроэкономическую ситуацию. «Я не собираюсь критиковать Европейский центральный банк, – чеканит он. – Именно этого регулятора немецкие финансисты обычно винят во всех бедах. Они делают то, что они должны».

«Мы готовы к худшему сценарию по варианту Японии [которая пережила длительный период дефляции], и это не просто вероятный исход, а то, к чему мы должны быть готовы, – продолжает он. – Главное, что мы поняли за последние 10 лет: важно иметь больше «запаса жира», чем у конкурентов, чтобы пережить трудные времена».

Allianz хорошо подготовилась к неблагоприятному развитию событий на рынке – у компании один из самых сильных финансовых балансов в отрасли и более высокие запасы капитала, чем требуют регуляторы. Большинство страховщиков похвастаться этим совсем не могут.

«Это вопрос не столько размеров бизнеса, сколько того, насколько вы способны финансировать себя. Если у вас нет доступа к рынкам капитала, то у вас действительно есть большие проблемы», – говорит Бэте.

Не в тренде

В последнее время немецкие страховщики, чтобы снизить риски, стали активно диверсифицировать операции и перетасовывать активы. Allianz не следовала общему тренду. Бэте утверждает, что его группа стремится больше инвестировать в инфраструктуру. Поощрение страховщиков, как долгосрочных инвесторов, к таким инвестициям – это одна из главных задач председателя Еврокомиссии Жан-Клода Юнкера. По его замыслу только долгосрочные инвестиции в инфраструктуру помогут экономике региона встать на ноги.

Allianz недавно инвестировала в лондонскую «суперканализацию», хвалится Бэте. Проект строительства канализационной системы в Лондоне оценивается в 4,2 млрд английских фунтов, это крупнейшие вложения в эту систему с 1858 г.

Реализация таких проектов в Германии оказалась более сложной задачей, отмечает он: «Мы очень гордимся тем, что мы делаем в Великобритании. Мы хотели бы сделать то же самое в Германии, но это очень трудно. Реформы не движутся. Мы пока не поняли, как работать в этом бизнесе [в Германии]. Здесь нет правовой базы и большинством наших городов по-прежнему управляют люди, которые фокусируются на других задачах».

Аналитики гадают, будет ли Бэте тратить имеющийся у компании запас наличности на новые приобретения. После периода относительного затишья на страховом рынке стало появляться все больше сделок по слиянию-поглощению. Один из последних примеров – международная страховая группа Ace купила конкурента Chubb за \$28 млрд.

Allianz активно проводила небольшие сделки M&A, но от больших покупок воздерживалась. По мнению Бэте, некоторые сделки проводятся «по глупости, а цены зашкаливают». Пока не пришло время, чтобы «звезды выстроились в один ряд» и сделки

стали оправданными, отмечает он.

«Когда я анализирую экономическую сторону происходящих на рынке сделок, я часто спрашиваю себя, почему мы чрезмерно осторожны, – рассуждает он. – Но пока мы должны продолжать создавать нашу нишу на рынке недвижимости и страхования». При этом он дает понять, что не исключает экспансии и в другие области, такие как управление активами. Разумеется, в случае, если подвернется «что-то сказочное».

Выжить после взрыва

Главной заботой для Allianz по-прежнему остается управление активами Pimco. Когда я спрашиваю Бэте о Гроссе и его доминировании в компании, он сравнивает его со всевидящим оком Властелина колец и старается сымитировать этот взгляд, обводя глазами комнату. Хотя отток средств из Pimco замедлился, он будет длиться еще долго и может сильно увеличиться при росте процентных ставок, говорит Бэте.

Тем не менее Бэте настроен довольно оптимистично в отношении будущего Pimco, которая диверсифицирует свой бизнес и одновременно проводит более активную интеграцию с бизнесом Allianz. Этого не происходило при Гроссе. «В прошлом году Гросс инициировал ядерный взрыв, – образно говорит Бэте. – Но я считаю, что команда сделала очень, очень хорошую работу, чтобы стабилизировать ситуацию».

Несчастья Allianz

Потери Allianz в 2014 г. из-за природных катаклизмов достигли \$220 млн. Страховые выплаты составили: ураган в Австралии – \$72 млн, дождь с градом в Германии и Бельгии – \$61 млн, наводнение в Индии – \$36 млн, ураган в Мексике – \$12 млн, снежная буря в Японии – \$10 млн, наводнение в Малайзии – 10 млн, прочее – \$19 млн.

Allianz также была страховщиком разбившегося в марте во Франции самолета Germanwings, сбитого под Донецком Boeing и самолета Malaysia Airlines, пропавшего над Индийским океаном. По данным Reuters, Allianz оценила страховые выплаты за крушение

Germanwings в \$300 млн, Boeing компании Malaysia Airlines – в \$500–600 млн, сбитого под Донецком самолета – в \$250 млн.

Allianz SE – финансово-страховая группа. Акционеры (данные Bloomberg): 100% акций в свободном обращении. крупнейший инвестор – Blackrock (6,26%). Капитализация – 67,8 млрд евро. Финансовые показатели (I полугодие 2015 г.): выручка – 67,9 млрд евро, чистая прибыль – 3,6 млрд евро, активы под управлением – 1,3 трлн евро.

На российском рынке страховой гигант Allianz начал работать с 1990 г. Тогда Allianz создал в России дочернюю компанию – «Ост-вест альянс» (в

2004 г

. переименована в САК «Альянс»). В

2001 г

. группа приобрела 45,47% акций страховой компании «РОСНО», в

2007 г

. купила 100% компании «Прогресс-гарант», доля в «РОСНО» в том же году была доведена до 100%. В

2012 г

. все эти компании были объединены в ОАО «СК «Альянс». Российские активы Allianz включают также страховые компании «Альянс Жизнь», «РОСНО-МС», «Медэкспресс» и медицинские учреждения «Моя клиника» и «Прогресс-мед». По итогам первого полугодия

2015 г

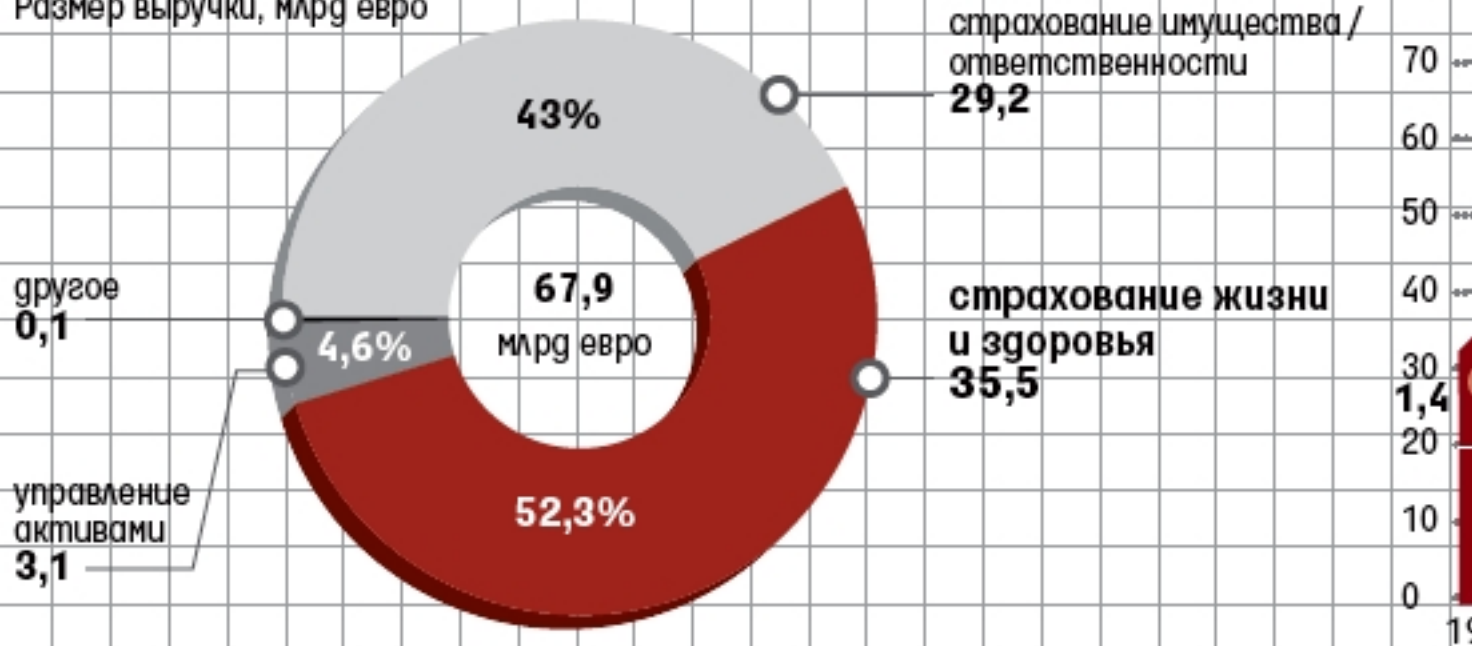
. группа Allianz занимает на российском рынке 16-е место по страховым сборам, составившим 9,87 млрд руб.

Где, сколько и на чем зарабатывает Allianz

Структура выручки

По итогам первого полугодия 2015 г.

Размер выручки, млрд евро



Источник: [Рейтинговое агентство Moody's](#), 21.10.2015