



Fast ein Jahr Corona: Was können wir Aktuar*innen davon lernen?

Die Coronapandemie hat uns im Jahr 2020 in vielerlei Hinsicht beeinflusst. Privat waren wir um das gesundheitliche Wohlergehen unserer Familie und Kolleg*innen besorgt und der Lockdown hat unsere privaten Freiheiten beschränkt. Beruflich mussten wir uns mit den Auswirkungen der Krise auf unsere Unternehmen, den Kapitalmarkt und den daraus folgenden Risiken beschäftigen. Aber wir konnten auch viel Neues lernen, insbesondere, wie wir als Aktuar*innen mit großen Unsicherheiten umgehen können, die in Situationen wie der Coronapandemie entstehen.

Am 28. Januar dieses Jahres – und somit fünf Tage nach Verhängung des Lockdowns in der chinesischen Provinz Hubei und nur etwa sechs Wochen vor weitgehenden Einschränkungen des öffentlichen Lebens in Deutschland – erschien der Ergebnisbericht des Ausschusses Enterprise Risk Management der Deutschen Aktuarvereinigung e.V. (DAV) zum Thema „Emerging Risks“, in dem auch das Thema Pandemie behandelt wurde.

Rückblickend wird klar, dass ein besonders relevanter Einflussfaktor der Pandemie auf die Versicherungswirtschaft nicht in diesem Umfang in der Risikobeschreibung erwartet wurde, nämlich der sehr konsequente Lockdown mit seinen sehr wesentlichen Auswirkungen auf die Wirtschaft. Wir befinden uns mit dieser rückblickend unvollständigen Prognose jedoch in guter Gesellschaft. Viele Organisationen und auch die Presse hatten eine ähnliche Einschätzung. So titelte beispielsweise CNN am 27. Januar 2020: „China’s unprecedented reaction to the Wuhan virus probably couldn’t be pulled off in any other country.“

Auch in der aktuellen Bewertung des Pandemierisikos unter der Standardformel gemäß Solvency II werden nur die direkten Auswirkungen auf die Kranken- und Lebensrisiken explizit im Modell betrachtet.

Warum wurden das Risiko und die Tragweite eines Lockdowns weitestgehend übersehen?

Die Wirkung eines Lockdowns war zu Beginn umstritten. Viele konnten sich noch Anfang dieses Jahres nicht vorstellen, dass ein westlicher Staat in ähnlicher Konsequenz wie China auf eine Pandemie reagieren wird. Pandemien wurden von vielen Staaten bereits seit Anfang der 2000er regelmäßig beleuchtet, so auch in Deutschland in einer Risikoanalyse des Robert Koch-Instituts von 2012. Ein kompletter Lockdown war dort als Maßnahme regelmäßig nicht vorgesehen. Die Beschränkung der Freiheit des Einzelnen war von vielen Expert*innen als nicht verhältnismäßig eingeschätzt worden. Und selbst nach der ersten Welle der aktuellen Coronapandemie bestand noch große Unsicherheit, welche Strategie tatsächlich am wirkungsvollsten ist. Eine umfassende, weltweit angelegte Studie in Zusammenarbeit mit der Weltgesundheitsorganisation (WHO) wollte die Wirkungsweise in einem Modell erfassen und bewerten. Bisher konnten daraus aber noch keine finalen Erkenntnisse abgeleitet werden.

Andererseits hatten die dramatischen Entwicklungen in Norditalien der Politik gewissermaßen keine andere Wahl gelassen, als drastische Maßnahmen zu ergreifen. Unter dem Druck einer sich so unvorhergesehen schnell entwickelnden Ausbreitung der Krankheit mit schockierenden Bildern von Tausenden von Toten implementier-

ten viele Staaten entsprechend schnell Maßnahmen, die letztendlich zum Lockdown führten. Auch weil erste, kleinere Maßnahmen zuvor nicht schnell genug Wirkung zeigten.

Hier zeigen sich die Eigenschaften einer Pandemie, die zu genau diesen schwer vorherzusagenden Effekten führen und eine stabile Vorhersage nahezu unmöglich machen. Dies erklärt auch, dass zuerst keiner an den Lockdown dachte, der aber durch die Entwicklung der Pandemie letztlich unvermeidbar wurde:

1. Eine Pandemie breitet sich vor dem Erreichen der Herdenimmunität exponentiell schnell aus, solange keine Maßnahmen ergriffen werden.
2. Die Ausbreitung von Corona kann wegen eines durchaus relevanten zeitlichen Abstands zwischen Infektion und Erkrankung nur mit einer Zeitverzögerung verfolgt werden.
3. Die beiden obigen Punkte führen dazu, dass Maßnahmen zuerst als nicht wirksam erscheinen und im Rückblick oft kritisiert wird, sie wären zu spät umgesetzt worden.
4. Eine Verrechnung von Menschenleben mit dem wirtschaftlichen Schaden wird von der Breite der Bevölkerung ethisch nicht getragen. Die Lockdown-Maßnahmen zu implementieren, ist daher unausweichlich.
5. Bevölkerung, Expert*innen, Wirtschaft und Politik befinden sich in einem Zustand großer Unsicherheit und auch die Rückkopplung zwischen den vier Gruppen ist äußerst dynamisch und unvorhersehbar.

Was können wir hieraus zum einen speziell bezüglich der Bewertung von Pandemierisiken in der Zukunft als auch vor allem generell für den Umgang mit Risiken ableiten, die in Bezug auf ihre Art und Auswirkungen schwer vorhersehbar sind?

Was könnte für andere Emerging Risks abgeleitet werden?

Der DAV-Ergebnisbericht „Emerging Risks“ zeigt, dass es potenziell sehr viele und sehr unterschiedliche zukünftige und schwer einzuschätzende Risiken gibt, die wiederum sehr spezifische Maßnahmen erfordern. Eine Pandemie ist eine gänzlich andere Gefahr als ein Meteoriteneinschlag, ein Sonnensturm oder der Klimawandel. Das Vorhalten von Atemmasken wird in der nächsten Krise gegebenenfalls wenig nützen.

Sehr wohl aber gilt es, aus dieser Krise zu lernen: Corona hat uns den Zustand unserer heutigen, modernen Welt eindringlich vor Augen geführt. Die moderne, glo-

balisierte und eng vernetzte Welt ist von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität – kurz VUKA – geprägt. Gemäß des VUKA-Ansatzes müssen wir auf die Problemstellungen und Herausforderungen unserer heutigen Welt mit entsprechenden Lösungen reagieren, ebenfalls abgekürzt durch VUKA: Vision, Understanding (Verstehen), Klarheit und Agilität. Nach dem VUKA-Konzept kommt es für die Unternehmen darauf an, die Komplexität der Problemstellungen zu durchdringen und die Risikotreiber zu verstehen. Auf diese Weise werden Unternehmen robuster und resilienter oder „antifragiler“: Die Fähigkeit sich Krisen auszusetzen, um an ihnen zu wachsen, wird weiterentwickelt.

Um die Brücke zum Risikomanagementprozess in Versicherungsunternehmen zu schlagen: Folgt man dem VUKA-Gedanken, sind Risikoinventur und -bewertung in einem Unternehmen fortlaufend zu aktualisieren und das unter Einbezug möglichst vieler Informationsquellen. Auch die Anwendung neuer Techniken ist denkbar, um das Risiko besser durchdringen und verstehen zu können, zum Beispiel die Bewertung von Risiken mithilfe eines sogenannten Situation Room. Dort spielen Vertreter*innen aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens über einen längeren Zeithorizont für einzelne Risiken konkrete Szenarien durch und beleuchten diese aus unterschiedlichen fachlichen Blickwinkeln – auch unter Einbeziehung von Expert*innen anderer Sparten und Bereiche.

Die VUKA-Ansätze eignen sich damit nicht nur bei der Identifikation und Bewertung von „Emerging Risks“, die sich erst zukünftig realisieren, sondern insbesondere auch bei der Risikosteuerung während eines eingetretenen „Emerging Risk“, wie der Coronapandemie. Denn gerade „inmitten des Sturms“ stellen die schwierigen Rahmenbedingungen die Unternehmensleitung und das Risikomanagement vor besondere Herausforderungen.

Fazit

Modelle müssen weiterentwickelt werden

Die Coronapandemie hat uns an vielen Stellen verdeutlicht, wo wir im Umgang mit Risiken insbesondere in einer zunehmend komplexer und unsicher werdenden Welt noch dazulernen können. Wir sollten die Chance nutzen, unsere Methoden und Prozesse robuster, effektiver, aber auch effizienter auszugestalten. Davon werden wir dann auch in normalen Zeiten und im Hinblick auf kommende „Emerging Risks“ profitieren können.