



DAV

DEUTSCHE  
AKTUARVEREINIGUNG e.V.

Ergebnisbericht des Ausschusses Enterprise Risk Management

## **Risikosteuerung während einer Pandemie**

Köln, 16. November 2020

## **Präambel**

Die Arbeitsgruppe Pandemie des Ausschuss Enterprise Risk Management der Deutschen Aktuarvereinigung e. V. hat den vorliegenden Ergebnisbericht zum Thema „Risikosteuerung während einer Pandemie“ erstellt, der eine Hilfestellung für Aktuarinnen und Aktuare sein soll, die sich in einer Funktion des Risikomanagements mit dem Thema auseinandersetzen müssen.<sup>1</sup>

## **Zusammenfassung**

Der Ergebnisbericht behandelt Fragestellungen zur Risikosteuerung während einer Pandemie mit Überlegungen und Erfahrungen aus dem bisherigen Verlauf der Covid19-Pandemie und konkreten Beispielen zur Umsetzung und betrifft Aktuare im Risikomanagement eines Unternehmens.

Solvency II gibt Vorgaben zur Bewertung zum Jahresendstichtag mit einem einjährigen Zeithorizont. Zudem besteht die Forderung die laufende Erfüllbarkeit der Solvenzanforderungen jederzeit sicher zu stellen. Ein Extremereignis wie eine Pandemie kann aber eine sehr materielle Auswirkung auf Modelle und die daraus abgeleitete Steuerungslogik haben. Annahmen zur Fortschreibung und Prognose müssen ggf. korrigiert werden und man kann sich nicht immer auf die bestehenden Prozesse verlassen.

Der Ergebnisbericht beleuchtet verschiedene Aspekte wie man die Zeit der Ungewissheit managt und wie ggf. auch mit unsicheren Informationen die Anforderungen angepasst werden können, z.B. für Liquidität, Business Continuity Management, Neugeschäftsprognose, Reputationsrisiken unter Berücksichtigung von Fehlern und Unsicherheiten in der Bewertung.

Der Ergebnisbericht ist an die Mitglieder und Gremien der DAV zur Information über den Stand der Diskussion und die erzielten Erkenntnisse gerichtet und stellt keine berufsständisch legitimierte Position der DAV dar.<sup>2</sup>

## **Verabschiedung**

Der Ergebnisbericht ist durch den Ausschuss Enterprise Risk Management am 05.11.2020 verabschiedet worden.

---

<sup>1</sup> Der Ausschuss dankt den beteiligten Personen ausdrücklich für die geleistete Arbeit, namentlich Dr. Frank Schiller (Leiter der Arbeitsgruppe), Marc Linde, Dr. Irene Merk, Dr. Zoran Nikolić, Stefanie Schriek und Jens Schumacher.

<sup>2</sup> Die sachgemäße Anwendung des Ergebnisberichts erfordert aktuarielle Fachkenntnisse. Dieser Ergebnisbericht stellt deshalb keinen Ersatz für entsprechende professionelle aktuarielle Dienstleistungen dar. Aktuarielle Entscheidungen mit Auswirkungen auf persönliche Vorsorge und Absicherung, Kapitalanlage oder geschäftliche Aktivitäten sollten ausschließlich auf Basis der Beurteilung durch eine(n) qualifizierte(n) Aktuar DAV/Aktuarin DAV getroffen werden.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Überlegungen und Fragestellungen zur Risikobewertung.....</b>	<b>5</b>
2.1. Anwendungsbereiche aktuarieller Modelle.....	5
2.2. Kurz- versus langfristige Schwankungen .....	5
2.3. Anpassung der Modelle und Prozesse .....	8
<b>3. Überlegungen und Fragestellungen zur Risikosteuerung.....</b>	<b>10</b>
3.1. Risikoprofil und Risikoappetit .....	10
3.2. Kapital Management und Bestandssteuerung .....	11
3.3. Monitoring und Governance .....	13
<b>4. Beispiele zur Risikosteuerung während einer Pandemie.....</b>	<b>15</b>
4.1. Zeichnungspolitik / Neugeschäftssteuerung .....	15
4.2. Liquiditätssteuerung .....	15
4.3. Business Continuity Management .....	16
4.4. Reputation – oder: „Krise als Chance nutzen“ .....	17

## **1. Einleitung**

Die COVID-19 Pandemie und der großflächige „Lockdown“ des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens im ersten Halbjahr 2020 haben auch die Versicherungsbranche stark getroffen. Neben Verlusten in der Kapitalanlage durch gefallene Aktienkurse und niedrigere Zinssätze in der Wiederanlage hatten insbesondere Schadenversicherer und Rückversicherer hohe Schadenbelastungen (speziell bei Reiseversicherung und Veranstaltungsausfall) zu verzeichnen. Auch wenn die Lage der Branche aus heutiger Sicht nicht existenzbedrohend ist, hat die COVID-19 Pandemie eindrucksvoll gezeigt, welche negativen Auswirkungen Extremereignisse auf die Finanz- und Solvenzsituation der Unternehmen haben können.

Erschwerend kommt der Verlauf der COVID-19 Pandemie als „Naturkatastrophe in Zeitlupe“ hinzu, bei der ein Ende auch aktuell noch nicht absehbar ist und der weitere Fortgang (zweite und ggf. weitere noch folgende Wellen, Verfügbarkeit eines Impfstoffs) der Pandemie und die wirtschaftlichen Folgen (Geschwindigkeit der Erholung, lokale Lockdowns, drohende Insolvenzwelle) ungewiss sind.

Die schwierigen Rahmenbedingungen während der Pandemie stellen die Unternehmensleitung und das Risikomanagement vor besondere Herausforderungen:

- wie kann die Zeit der Ungewissheit gemanagt werden und
- wie die Anforderungen während der Pandemie ggf. auch mit unsicheren Informationen angepasst werden,
- insbesondere unter Berücksichtigung von Fehlern und Unsicherheiten bei der Modellierung und Bewertung der Risikosituation?

Die Steuerung basiert auf entsprechenden Modellen und Metriken (Risikokapital). Daher beschäftigen wir uns in Kapitel 2 zunächst mit den Auswirkungen von COVID-19 auf Modelle und Risikomodellierung/-bewertung, in Kapitel 3 mit allgemeinen Überlegungen zur Risikosteuerung, bevor wir uns in Kapitel 4 abschließend vier relevanten Bereichen und entsprechenden konkreten aber bewusst beispielhaft ausgewählten Steuerungsmaßnahmen während dieser Pandemie widmen:

1. Neugeschäft
2. Liquidität
3. Business Continuity Management
4. Reputation

## **2. Überlegungen und Fragestellungen zur Risikobewertung**

Die COVID-19 Pandemie stellt unsere bisher verwendeten Modelle, Methoden und Prozesse auf die Probe. Wir wollen zuerst allgemein überlegen welche Modelle betroffen sind und wie wir während eines Extremereignisses wie einer Pandemie mit neuen Erkenntnissen und Unsicherheiten bei der Bewertung der Risiken umgehen können.

### **2.1. Anwendungsbereiche aktueller Modelle**

Im Versicherungsbereich haben wir es im Wesentlichen mit drei Arten von Modellen zu tun: Kalkulations- bzw. Tarifierungsmodelle, Bewertungsmodelle, Risikomodelle.

Die COVID-19 Pandemie hat auf alle drei Arten in unterschiedlicher Weise ggf. eine Auswirkung. Ein bewusster Umgang mit den jeweiligen Charakteristika und Anforderungen und daraus abgeleiteten Fragestellungen der einzelnen Modell-Typen ist dabei wichtig:

- Kalkulation / Tarifierung: Sind Annahmen der Preisgestaltung noch zutreffend? Besteht weiterhin eine ausreichende Marge / Kapitalrendite (auch im Zusammenspiel mit einer ggf. anzupassenden Allokation der Kapitalkosten aus dem Risikomodell)?
- Reservierung: Für welche potentiellen Schäden sollten bereits jetzt auch unter Unsicherheit Rückstellungen gebildet und ausgewiesen werden? Wie müssen ggf. bereits jetzt schon Annahmen auch für die zu erwartenden Zahlungen und zukünftigen Projektionen angepasst werden?
- Risiko: Sind die Modellannahmen noch angemessen? Wurde bei der Bewertung die Exponierung vollständig und korrekt berücksichtigt? Bestehen andere Abhängigkeiten / Korrelationen in extremen Ereignissen zwischen Einzelmodellen?

### **2.2. Kurz- versus langfristige Schwankungen**

Solvency II gibt den Unternehmen Vorgaben zur Bewertung der Risiken zu einem Stichtag mit einem einjährigen Zeithorizont: der Solvenzkapitalbedarf (Solvency Capital Requirement, SCR) eines Versicherungsunternehmens bemisst sich am aggregierten Eigenmittelverlust innerhalb des Zeithorizonts von einem Jahr und der daraus abgeleiteten Umbewertung der Best Estimate Reserven. Die Parameter der EIOPA-Standardformel und der internen (Partial-)Modelle sind auf diesen Zeitraum von einem Jahr kalibriert. Auf Basis dieser einjährigen Sicht besteht allerdings die Forderung, die laufende Erfüllbarkeit der Solvabilität sicherzustellen.

Die COVID-19-bedingten Schwankungen an den Kapitalmärkten seit März 2020 haben gezeigt, dass die kurzfristige, temporäre Volatilität um einiges höher als die langfristige Volatilität sein kann. So haben sich bereits Stand Mitte August 2020 die Kurse der Aktien gegenüber dem bisherigen Tiefpunkt Mitte März bereits deutlich erholt und sind teilweise wieder auf dem Niveau des Jahresendes 2019.

Auch der temporäre Anstieg der Spreads für Staats- und Unternehmensanleihen nach dem Lockdown hat aktivseitig die Marktwerte der Zinstitel gemindert und zu einem Verlust an Eigenmitteln geführt. Der Effekt aus den (temporären) Marktverwerfungen auf die Eigenmittel wurde durch das Instrument der Volatilitätsanpassung (VA) unter Solvency II abgemildert, das dazu dient, prozyklisches Verhalten der Marktteilnehmer zu vermeiden. Der Anstieg der Spreads hat zu einer deutlichen Ausweitung der Volatilitätsanpassung geführt, die passivseitig die Marktwerte der versicherungstechnischen Rückstellungen durch den höheren Diskonteffekt reduziert hat und damit positiv auf die Eigenmittel gewirkt hat. Interne Modellnutzer besitzen darüber hinaus die Möglichkeit, von einer dynamischen Volatilitätsanpassung bei der Modellierung des Spreadrisikos Gebrauch zu machen, so dass die risikomindernden Effekte aus der Veränderung der Volatilitätsanpassung infolge potentieller Spreadveränderungen auch bereits im SCR berücksichtigt werden.

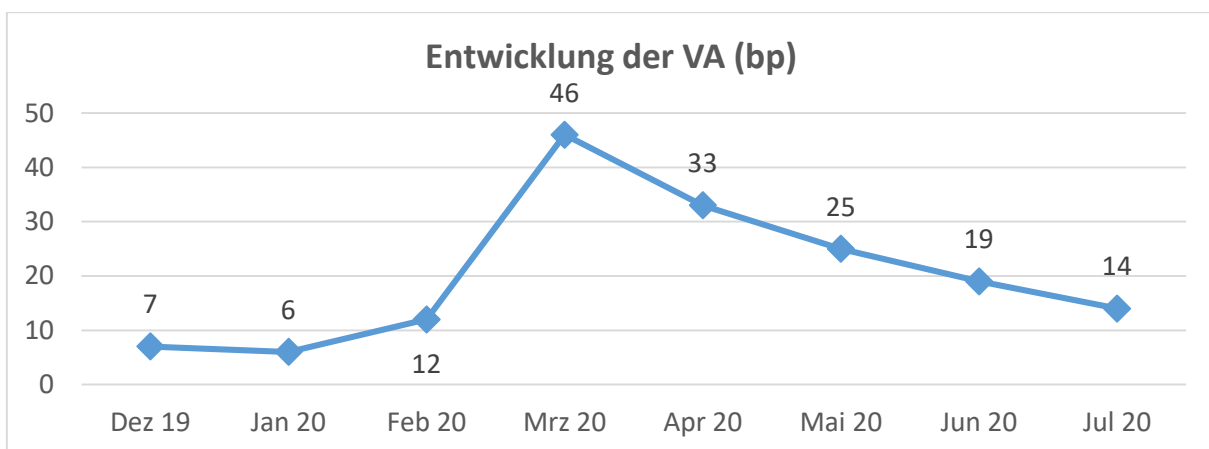


Abbildung 1: Entwicklung der Volatilitätsanpassung für Deutschland seit Dezember 2019 (Quelle: [https://www.eiopa.europa.eu/tools-and-data/risk-free-interest-rate-term-structures\\_en#MonthlyRFRcalculations](https://www.eiopa.europa.eu/tools-and-data/risk-free-interest-rate-term-structures_en#MonthlyRFRcalculations))

Der symmetrische Anpassungsfaktor („Equity Dampener“) hat aus den gleichen Gründen den Aktienstress in der Standardformel um bis zu 10% abgemildert.

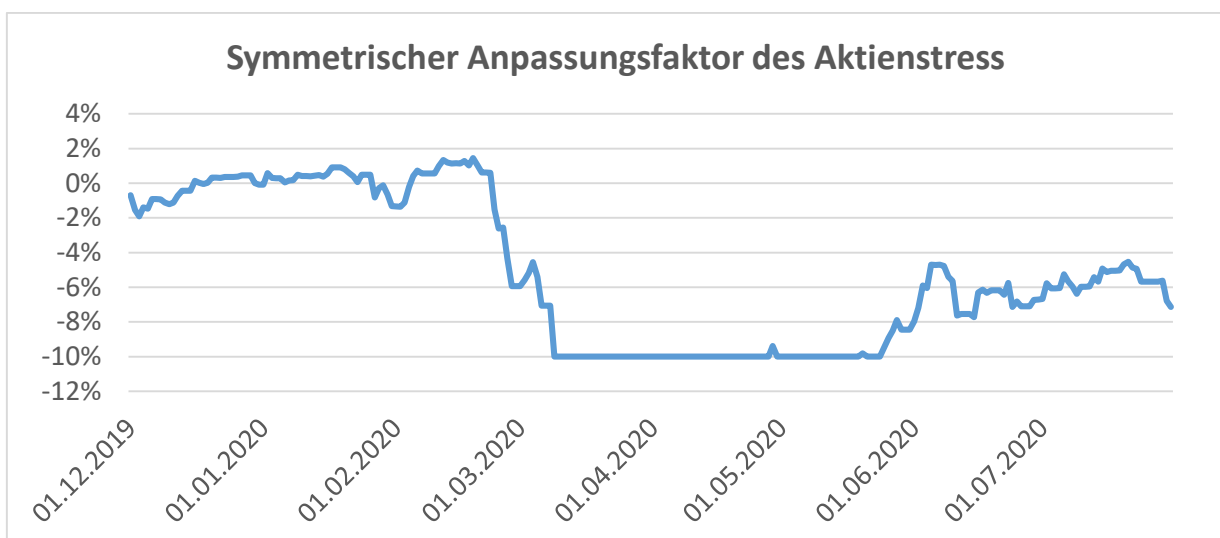


Abbildung 2: Verlauf des symmetrischen Anpassungsfaktors des Aktienstress (Quelle: [https://www.eiopa.europa.eu/tools-and-data/symmetric-adjustment-equity-capital-charge\\_en](https://www.eiopa.europa.eu/tools-and-data/symmetric-adjustment-equity-capital-charge_en))

Daher sind aus Sicht des Unternehmens folgende Fragestellungen hinsichtlich der Einschätzung zu klären:

- *Wieviel Volatilität ist unterjährig sowohl aus Sicht des Unternehmens und des Regulators akzeptabel und wird erwartet, dass sie sich zum Jahresende wieder ausgleicht / normalisiert?*

Bei der Beantwortung dieser Frage sollte insbesondere berücksichtigt werden, wie lange die Phase erhöhter Volatilität bereits anhält und was die verbleibende Dauer bis zum Jahresende ist. Unterjährige Bedeckungsquoten sind in erster Linie für das Unternehmen und den Regulator relevant, die Bedeckungsquote zum Jahresende aber in den meisten Fällen das öffentlichkeitswirksamere Ergebnis für Stakeholder wie Aktionäre und Analysten.

Im Kontext von Limitsystemen leiten Unterschreitungen bestimmter Schwellenwerte und Limite für die Bedeckungsquoten Eskalationsprozesse ein und machen entsprechende Entscheidungen und ggf. auch Maßnahmen des Vorstands erforderlich – je nach Ausgestaltung der unternehmensindividuellen Eskalationsprozesse werden solche Limitverletzungen vorstandsseitig entweder temporär toleriert oder aber Maßnahmen zur Wiederherstellung einer angemessenen Bedeckungsquote beschlossen.

Die Entscheidung über den Umgang mit Limitverletzungen ist wiederum eng mit der Einschätzung über die Kurz- und Langfristigkeit der Volatilität verbunden. So ist es durchaus denkbar, dass die Unterschreitung einer ersten Warnstufe („Soft Limit“) bei einer kurzfristig eingestuften Schwankung und zu erwartenden baldigen Normalisierung durch den Vorstand ggf. noch toleriert wird, während bei der Annahme einer langfristig erhöhten Volatilität bereits Maßnahmen initiiert werden.

- *Welche Schwankungen werden durch Modelleigenschaften in Solvency II gedämpft und wie können wir die Wirkung dieser Dämpfer prognostizieren?*

Zum Beispiel bei der Volatilitätsanpassung und symmetrischer Anpassungsfaktor für Aktienstress sehen wir, dass v.a. kurzfristige Marktschwankungen bereits durch Modelleigenschaften in Solvency II gedämpft werden. Wichtig ist es in diesen Fällen abzuschätzen wie lange diese Dämpfung wirken wird und welche Maßnahmen vielleicht nicht kurz- aber dann doch mittel- und langfristig notwendig sein werden.

- *Welche Maßnahmen müssen daher bereits jetzt schon unternommen werden, um die Größenordnung der Schwankungen zu beschränken, und was wird über die Zeit oder durch die Modelle ausgeglichen?*

Aus diesen beiden Perspektiven kann dann durch den Risikomanager eine Handlungsempfehlung abgeleitet werden welche Maßnahmen kurzfristig notwendig sind und wo es angeraten ist, noch den weiteren Verlauf der Entwicklungen abzuwarten.

### **2.3. Anpassung der Modelle und Prozesse**

Welche Lehren können aus der COVID-19 Pandemie bereits gezogen werden? Die Realisierung dieser Pandemie als Extremereignis mit entsprechend kleiner Eintrittswahrscheinlichkeit kann ein Anlass sein unsere bisherigen Annahmen zur Modellierung und Kalibrierung der Modelle auf den Prüfstand zu stellen. Ein Extremereignis alleine wird aber in vielen Fällen noch nicht ausreichen die Modelle oder deren Kalibrierung neu durchführen zu können.

In der Standardformel werden Pandemien als Risiko explizit in der Versicherungstechnik in der Lebens- und Krankenversicherung behandelt. Bei anderen Teilen der Standardformel ist die Pandemie nur implizit in den Stressszenarien enthalten. Die wirtschaftlichen Folgen der aktuellen COVID-19 Pandemie und insbesondere des damit verbundenen Lockdowns wirkten sich jedoch in erheblicher Weise auf die Aktivseite aus. Fest steht außerdem, dass in manchen Sparten der Schadenversicherung erhebliche Schäden entstanden sind, so dass diese wahrscheinlich zumindest in einzelnen Segmenten stärker belastet sein wird als Leben oder Kranken.

Bei der Modellierung von Pandemien unter der Standardformel von Solvency II wird in erster Linie von einem Übersterblichkeitsrisiko in Leben und einem Kostenrisiko in der Krankenversorgung mit möglichen langfristigen Folgen für die Wirtschaft ausgegangen. In der COVID-19 Pandemie konnten in Deutschland und zahlreichen anderen Ländern die Übersterblichkeit und die Krankenkosten aufgrund der weitreichenden Kontaktbeschränkungen und Sicherheitsmaßnahmen bis hin zum Lockdown bisher jedoch sehr erfolgreich eingedämmt werden. Dafür trat der wirtschaftliche Schaden aber direkt durch eben diesen Lockdown ein.

Das Ereignis hat gezeigt, dass eine Pandemie Relevanz für die übergreifende Risikobewertung haben kann und je nachdem ob ein Unternehmen Anwender der Standardformel oder eines (partiellen) internen Modells ist, können die folgenden Überlegungen angestoßen werden:

Bei **Verwendung der Standardformel** kann eine Anpassung der Standardformel natürlich nur über einen durch EIOPA angestoßenen Review erfolgen. Im Rahmen des ORSA-Prozesses kann jedes Unternehmen aber individuell beurteilen, ob die Standardformel aktuell die Risikosituation angemessen bewertet und im Gesamtsolvabilitätsbedarf von den Annahmen und der Kalibrierung der Standardformel abweichen. Zusätzliche Anpassungen sind darüber hinaus womöglich nicht notwendig.

Bei **internen Modellnutzern** wäre wiederum der beobachtete Verlust an Eigenmitteln und die Realisierung des Stresses / Risikofaktors zu validieren.

Geprüft wird dann üblicherweise, wie konform dies mit dem internen Modell wäre und welcher Wiederkehrperiode im Modell ein vergleichbares Ereignis entspräche. Als Grundlage für die Analyse kann ein Vergleich mit der aufsichtsrechtlich geforderten Zuordnung der Gewinne und Verluste, der sogenannten „Profit & Loss Attribution“ für interne Modellnutzer auf jährlicher Basis dienen. Anders als bei der Standardformel wären bei internen Modellen Anpassungen an den Modellen und



deren Kalibrierung möglich, wenn die Analyse entsprechende Änderungen erfordern würde. Je nach Umfang der Anpassungen und Auswirkung auf den Risikokapitalbedarf könnte es sich dabei um Modelländerungen handeln, die zustimmungspflichtig durch die BaFin sind.

Die Angemessenheitsbeurteilung der Standardformel oder eine Neukalibrierung der Modelle ist natürlich kein einmaliges Projekt für die COVID-19 Pandemie. Die oben beschriebenen Prozesse können unter Solvency II effizient zur Neukalibrierung der Modelle und der verwendeten Annahmen für erwartete und 200-Jahres Szenarien in der Projektion genutzt werden, um den sich einstellenden Erkenntnisgewinn adäquat in den Abschlüssen und den Prognoserechnungen z.B. für die Planung und den ORSA berücksichtigen zu können.

### **3. Überlegungen und Fragestellungen zur Risikosteuerung**

Wie im letzten Kapitel beschrieben, ist die Bewertung der Situation während einer fortschreitenden Pandemie schwierig und mit Unsicherheiten behaftet. Trotzdem müssen so früh als möglich Maßnahmen in die Wege geleitet werden, wo eine entsprechende Notwendigkeit erkannt wurde. Wie auch sonst üblich ist dabei der Risikomanagement-Prozess ein hilfreiches Instrument:

1. Risikoidentifikation und Bewertung – daraus abgeleitetes Risikoprofil und Risikoappetit des Unternehmens
2. Maßnahmen zum Umgang mit den Risiken – Mitigation oder Akzeptanz
3. Fortlaufendes Monitoring der Risiken und Umsetzung der Maßnahmen

Nach diesem aggregierten Prozess beschreiben wir im Folgenden die Steuerungsfragen und Lösungsansätze während einer Pandemie.

#### **3.1. Risikoprofil und Risikoappetit**

In vielen Versicherungsunternehmen haben die Wucht und Unsicherheit der COVID-19 Pandemie Sonderanalysen, je nach Ausgestaltung der internen ORSA-Richtlinien auch ad-hoc ORSAs angestoßen. Und nicht zuletzt haben sich die Aufseher für die aktuelle Risikosituation der Unternehmen und die Auswirkungen der COVID-19 Pandemie auf das Risikoprofil der Unternehmen interessiert und Sonderabfragen durchgeführt.

Da die Entwicklung und zeitliche Dauer der Pandemie von Beginn an ungewiss war und auch noch weiterhin schwer vorhersagbar ist, stellen Szenarioanalysen in allen Phasen der Pandemie probate Instrumente zur Risikobewertung und Bestimmung des Risikoprofils dar. Hierbei werden mehrere Szenarien mit jeweils unterschiedlichen Verläufen der Pandemie durchgespielt und die Auswirkungen der mit diesen Verläufen verbundenen makro-ökonomischen Entwicklungen auf Kapitalanlage, Versichertenbestand und schlussendlich Eigenmittel und Solvabilitätskapitalbedarf des Unternehmens abgeschätzt.

So könnte ein „optimistisches“ Szenario darin bestehen, eine weitestgehend planmäßige Rückkehr in die Normalität mit nur noch geringen Einschränkungen und nahezu vollständiger Wirtschaftskraft zu betrachten, während andererseits das „pessimistische“ Szenario in einer Rücknahme der Lockerungen und deutlichen Verschärfung der Einschränkungen besteht und weitere wirtschaftliche Einbrüche beinhaltet.

Die konkrete Ausgestaltung der einzelnen Szenarien und zugrundeliegenden Annahmen sind dabei natürlich unternehmensindividuell festzulegen. Die folgenden Hinweise können aber bei der Definition hilfreich sein.

Länder und Branchen sind von COVID-19 und den Beschränkungen unterschiedlich schwer getroffen worden. Zum einen waren die eingeleiteten Maßnahmen der Staaten unterschiedlich strikt und wurden zu verschiedenen Zeitpunkten umgesetzt. Auch waren einige Staaten wie Deutschland in der Lage, umfassende Hilfsprogramme für Unternehmen und Privathaushalte (Beteiligungen,

Kurzarbeitergeld) zu initiieren und auf diese Weise die Verwerfungen in der Wirtschaft und auf dem Arbeitsmarkt zunächst abzumildern.

Bei den Branchen ließen sich unterschiedliche Entwicklungen beobachten, einige Branchen konnten sich seit dem Lockdown positiv entwickeln (wie z.B. die Lebensmittelbranche oder der Online-Versandhandel), während etwa die Gastronomie, die Veranstaltungsbranche und der Flugverkehr unter der Krise besonders stark leiden.

Auch Versicherungssparten sind bisher unterschiedlich vom Lockdown betroffen: die Schadenverläufe in einigen Sparten (etwa Schaden/Unfall oder Kraftfahrt) haben teilweise vom Lockdown durch verringerte Schadenhäufigkeiten profitiert.

Lässt sich aus den Erfahrungen der letzten Monate etwas für das politische Handeln während einer weiteren Welle oder zukünftige Pandemien ableiten? So eine Extrapolation auf die Zukunft erscheint immer noch schwierig, da immer noch zu viele Unsicherheiten und Unabwägbares besteht. Ein beobachtetes Verhalten der letzten Monate wird nach neu verfügbaren Erkenntnissen oft nochmals hinterfragt und ggf. nicht mehr genauso ein zweites Mal zu beobachten sein. Gerade für die Politik ist es daher schwierig „Management Regeln“ aus den bisherigen Beobachtungen für die Modellierung und Definition von Szenarien abzuleiten.

Im Rahmen der Risikobewertung anhand verschiedener Szenarien kann es auch hilfreich sein den Blick nicht nur auf das Jahresende 2020 zu richten, sondern es könnte entsprechend der vorausschauenden Risikobeurteilung im ORSA eine mehrjährige Perspektive eingenommen werden. Die damit stark zunehmende Unsicherheit in den Annahmen der Szenarien wäre dann natürlich entsprechend zu dokumentieren. Zum Beispiel kann ein über mehrere Jahre anhaltender Rückgang des Neugeschäfts in Kombination mit einem höheren Storno im Bestand eine Basis für die zukünftige Profitabilitäts- und Solvenzsituation des Unternehmens darstellen.

### **3.2. Kapital Management und Bestandssteuerung**

Zum Zeitpunkt einer bereits eingetretenen Pandemie sind der Transfer und die Vermeidung der damit verbundenen Risiken die zwei Möglichkeiten des Risikomanagements zur Steuerung des Risikoprofils des Unternehmens. Vor der Implementierung ist es wichtig bereits bestehende interne und externe Maßnahmen zur Risikosteuerung auf deren Effektivität in der aktuellen Situation zu überprüfen:

- interne Garantiezusagen und Rückversicherung
- Reduktion oder Hedging der Kapitalmarktrisiken
- externe Rückversicherung

Interne Lösungen können dabei nur das Risikoprofil zwischen verschiedenen Gesellschaften eines Konzerns ausgleichen, aber nicht eine Lösung für den gesamten Konzern bieten. Beispielsweise kann in der Kapitalanlage eine Stabilisierung oder Verbesserung der Bedeckungsquoten durch eine (temporäre) Verschiebung von Investments mit hohen Eigenkapitalanforderungen von schlechter kapitalisierten

zu besser kapitalisierten Gesellschaften erreicht werden. Damit bleiben dem Konzern im Gegensatz zur Alternative (d.h. die Anlagen zu verkaufen oder zu hedgen) insgesamt die höheren Kapitalerträge erhalten. Das durch die Pandemie verzerrte Risikoprofil zwischen Einzelgesellschaften kann so effektiv wieder ausgeglichen werden. Um versicherungstechnische Risiken optimiert im Konzern zu verteilen, können Garantiezusagen oder interne Rückversicherung genutzt werden. Auch hier können in der aktuellen Situation von den Pandemie weniger stark betroffene und damit besser kapitalisierte Gesellschaften für einen Ausgleich des Risikoprofils innerhalb des Konzerns genutzt werden, ohne dass Risiken an Dritte transferiert werden müssen und damit dem Konzern Erträge verloren gehen.

Eine weitere interne Maßnahme des Capital Managements, die ähnlich kurzfristig umgesetzt werden kann, aber hauptsächlich auf die Eigenmittel der Gesellschaft wirkt, besteht in der Vergabe gruppeninterner Nachrangdarlehen für schlechter kapitalisierte Gesellschaften und bewirkt über die damit verbundene Stärkung der Eigenmittel eine Stützung der Bedeckungsquote.

Externe Lösungen wie der Verkauf von Investments, Hedging oder ein externer Rückversicherer eignen sich dagegen insbesondere, um Risiken (aber damit auch die damit verbundenen Erträge) für den gesamten Konzern abzugeben. Nachdem allerdings das Ereignis bereits eingetreten ist, ist so ein Transfer der Risiken oft eher unattraktiv. Der Kapitalmarkt hat häufig bereits reagiert und die Preise der riskanteren Investments sind bereits gesunken, die Volatilität und damit der Preis für Hedging-Instrumente ist gestiegen und Rückversicherer sind restriktiv in der Übernahme zusätzlicher, durch die Pandemie exponierter Risiken. Auch aus makroökonomischer Sicht ist so ein prozyklisches Verhalten zu vermeiden, um die Auswirkungen der Pandemie auf den Markt nicht noch weiter zu verstärken.

Daher wird bei einer Bewertung der verschiedenen Ansätze insbesondere während einer Pandemie die Implementierung der internen Lösungen zu präferieren sein. Vorausschauend auf die weitere Entwicklung der Pandemie in den nächsten Monaten oder Jahren und angepasster Bewertungen der Risiken und des Risikoprofils kann es aber sinnvoll sein, dass sich ein Unternehmen bereits zu diesem Zeitpunkt eine Strategie zurecht legt wie es auch mit externen Lösungen mittel- bis langfristig eine Umgestaltung des Risikoprofils erreichen kann. Diese werden im Zeitverlauf auch wieder zu attraktiveren Preisen verfügbar sein und können dann genutzt werden.

Je nach Sparte kann ein Teil der Strategie mit der Pandemie umzugehen auch sein mittel- und langfristig den Risikoappetit für versicherungstechnische Risiken zusätzlich über das Neugeschäft oder im Bestand (um)zusteuern. So kann z.B. ein sofortiger Verkaufsstopp von stark durch die COVID-19 Pandemie exponierte Deckungen helfen sehr effektiv die Exponierung in den durch die Pandemie betroffenen Segmenten zu reduzieren und auf ein dem Risikoprofil angemessenes Niveau zu bringen – allerdings auch mit dem Risiko in diesen Segmenten in Zukunft den erneuten Markteintritt nicht mehr zu schaffen, wenn sich die Situation wieder entschärft hat.

### **3.3. Monitoring und Governance**

Wie schon bei Bewertung unter dem Stichpunkt „Unsicherheit“ angesprochen ist auch bei der gesamten Risikosteuerung davon auszugehen, dass Erkenntnisse und Entscheidungen zu Risikomitigation oder -akzeptanz immer wieder hinterfragt werden müssen. Sowohl der Verlauf der Pandemie als auch das Handeln etwa der politisch Verantwortlichen wird uns regelmäßig überraschen und Anpassungen an der Bewertung und damit folgend ggf. auch an den bisher beschlossenen Maßnahmen nach sich ziehen.

Je nach Situation und Risikoprofil eines Versicherungsunternehmens kann es hilfreich sein die Prozesse neu auf diese Situation der Unsicherheit auszurichten. Während einer Phase erhöhter Unsicherheit, wie in der COVID-19 Pandemie, mag es ggf. nicht genügen Prozesse nur jährlich durchzuführen. Wie auch schon teilweise unter Solvency II gefordert, wird es für einige Prozesse notwendig sein diese auch unterjährig oder ad hoc durchzuführen. Dabei ist aber zu beachten, dass nicht die Ressourcen des Risikomanagements durch die formelle Erfüllung von höher frequenter Berichterstattung gebunden sind und damit Analysen und Maßnahmenvorschläge zur Risikosteuerung niedriger priorisiert werden. Die gesamte Governance und das Zusammenspiel der verschiedenen Bereiche und Schlüsselfunktion sollte in so einer Situation überdacht und sowohl effektiv als auch effizient ausgestaltet werden.

Dabei kann ein kaskadenartiges Vorgehen mit einem neu installierten operativ koordinierenden Krisenstab für die bilanzielle Steuerung (z.B. bestehend aus VMF / RMF / VA, und operativ verantwortliche für ALM und Kapitalanlagen) zum Ziel führen:

- Mit hoher Frequenz werden als hoch relevant eingeschätzte Risikotreiber ermittelt. Für eine Pandemie können neue Treiber dazu genommen werden, wie etwa Neugeschäft oder gemeldete Schäden hoch exponierter Segmente. Und diese Treiber würden dann auch parallel in der Bewertung der Risiken berücksichtigt werden können. Bei noch unzureichender technischer Infrastruktur muss vor allem hier investiert werden, um diese hochfrequenten Prozesse inklusive der Bewertung der Szenarien auch effizient durchführen zu können.
- Für diese Risikotreiber werden relevante Limite festgelegt und bei einer Überschreitung werden im operativen Krisenstab Maßnahmen eingeleitet. Der Krisenstab sollte dazu auch mit hoher Frequenz ein regelmäßiges Treffen planen und durch den Vorstand entsprechende Entscheidungsbefugnisse mandatiert bekommen haben.
- Regelmäßig berichtet der Krisenstab dem Vorstand über die Entwicklung, schlägt Anpassungen an Risikoappetit und entsprechende Maßnahmen vor und holt sich dadurch auch ein angepasstes Mandat.

Zusätzlich zum Krisenstab für Themen der ökonomischen und bilanziellen Risikosteuerung mag es sinnvoll erscheinen auch einen weiteren einzurichten, der sich

um rein operative Themen wie etwa Business Continuity, IT und Personal kümmert. Auch dort sollte ein Vertreter des Risikomanagements, z.B. die RMF, teilnehmen und die Brücke zwischen beiden Stäben schlagen.

Eine vergleichbare Governance nach Themenschwerpunkten, klare Verantwortlichkeiten und Mandate aber enge und offene Verbindung untereinander kann dazu beitragen auch eine länger laufende Krise wie eine Pandemie erfolgreich zu bewältigen.

## **4. Beispiele zur Risikosteuerung während einer Pandemie**

Die folgenden Beispiele sollen unsere allgemeineren Überlegungen aus den letzten Kapiteln illustrieren. Sie stellen aber natürlich keine konkreten Handlungsempfehlungen dar. Es ist immer im Einzelfall genau zu prüfen, welche Maßnahmen die richtigen für das betroffene Unternehmen sind.

### **4.1. Zeichnungspolitik / Neugeschäftssteuerung**

In der Corona-Pandemie konnte beobachtet werden, dass die Schadenbelastungen in bestimmten Sektoren unvorhergesehen stark angestiegen sind. Aus diesen neuen Erkenntnissen wäre eigentlich eine Anpassung der Produkte und der Expo- nierung der betroffenen Segmente notwendig.

Der Versicherungsbestand selbst ist allerdings aufgrund langlaufender Verträge o- der alter Bedingungswerke in Altverträgen mitunter schlecht oder aber nur über einen längeren Zeitraum umzusteuern. Daher muss der Fokus zuerst auf dem Neu- geschäft liegen. Die Bedingungswerke von Policen könnten etwa in einer markt- übergreifenden Zusammenarbeit über eine Initiative des GDV überprüft und ggf. nachgeschärft werden. Anpassungen können dann in einer neuen Produktgenera- tion berücksichtigt werden.

Allerdings wird die Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage, der Einbruch des Exports in vielen Sektoren (Reise, Elektronik) und der zu erwartenden Anstieg der Arbeitslosigkeit und die wirtschaftliche Unsicherheit insgesamt auch zu einer rück- läufigen Versicherungsnachfrage bei Privatpersonen und Unternehmen führen. Vieles wird von der Erholung der Wirtschaft und dem Eintritt bzw. Ausbleiben von Insolvenzen abhängen. Ein Rückgang des Neugeschäfts führt wiederum zu weniger Prämieinnahmen, dem durch neue, attraktivere Produkte und bessere Services entgegensteuert werden sollte. Zur Vermeidung von zusätzlichem Storno ist ein verbessertes Kundenmanagement notwendig, wie etwa der Einrichtung von Kun- denservices und Help-Lines über remote verfügbaren Medien. Durch die Pandemie ergeben sich gerade für diese Steuerung des Neu- und Bestandsgeschäfts zusätz- liche operative und technische Herausforderungen, die zu berücksichtigen sind:

- Technische Unterstützung und Schulung des Vertriebs in Bezug auf Kun- denkontakt und -ansprache während einer Pandemie
- Digitalisierung des Antragsprozesses - bspw. „Fernunterschrift“ von Po- lichen durch den Kunden ohne persönlichen Kontakt zum Berater
- Einrichtung und Betrieb von Kunden-Hotlines und Portalen

### **4.2. Liquiditätssteuerung**

Gerade während einer Krise wie der Corona-Pandemie müssen zur Liquiditätssteu- erung alle relevanten Sektoren berücksichtigt werden. Zum einen sollte die Aus- wirkung von Corona für die Schadensentwicklung und die Akkumulation von Scha- denfällen in allen betroffenen Branchen konsistent aggregiert werden, zum ande- ren sollte für die Prämienprojektion ggf. eine vermehrte Kündigung oder befristete

Stundung von Beitragszahlungen von LV-Policen bei Gewerbetreibenden berücksichtigt werden. Bei der Kostenprojektion sind zudem Annahmen zur Entwicklung der Provisionen und ggf. höhere Kosten für den Geschäftsbetrieb durch gestiegene IT-Aufwendungen (Home Office) anzurechnen. Gerade durch neu zu berücksichtigende Segmente, die vorher vielleicht nicht relevant waren, sollte an eine Überarbeitung der Planungsprozesse und deren Kalibrierung gedacht werden.

Erschwerend kommt hinzu, dass bei Liquidität das Spannungsfeld zwischen anhaltend niedrigen bzw. fallenden Zinsen aufgrund von EZB-Intervention als Antwort auf Marktverwerfungen einerseits und erhöhten Schadenzahlungen und vermehrtem Storno / Rückkäufen mit entsprechendem kurzfristigen Abfluss größerer Mengen liquider Mittel andererseits berücksichtigt werden muss.

Für eine Planung unter der erhöhten Unsicherheit ist daher ein transparenter Überblick insbesondere zu Cash Flow Projektionen für verschiedene realistische und extreme Szenarien inklusive einer groben Wahrscheinlichkeitsbewertung hilfreich. Eine Klassifikation der Anlagen in Liquiditätsklassen nach den Kriterien Frist der Verfügbarkeit, Kosten bzw. erwartete Verluste (z.B. Bid-Ask-Spread) bei frühzeitiger Liquidierung hilft dann bei der Diskussion welche Möglichkeiten bestehen den jeweiligen Szenarien zu begegnen und den Liquiditätsbedarf durch die Krise zu managen. Werden Szenarien identifiziert, die zu Liquiditätsengpässen führen, können weitere Maßnahmen geplant werden wie etwa der Stopp bisher geplanter Investments, Reduktion von Bonuszahlungen, Dividenden und Aktienrückkaufprogrammen oder der Aufnahme von Liquidität aus dem Kapitalmarkt oder von Rückversicherern.

### **4.3. Business Continuity Management**

Durch die Corona-Pandemie ergaben sich neue Erfordernisse zur Einhaltung behördlicher Auflagen (z.B. Quarantäne nach Reisen), Kontakt- und Ausgangsbeschränkungen, Hygienekonzepte und die besondere Rücksichtnahme auf gesundheitliche Einschränkungen der Mitarbeiter.

Das übergeordnete Ziel des BCM als Teil des Risikomanagements ist dabei die Sicherstellung der Fortführung geschäftskritischer Prozesse. Während der Corona-Pandemie bedeutet das v.a. den Schutz der Gesundheit der Mitarbeiter, die Vermeidung von Infektionsketten und das Sicherstellen der technischen Verfügbarkeit der dafür notwendigen Infrastruktur. Die Risikomanager sind damit Teil einer ganzen Reihe von Maßnahmen zur Implementierung dieser Anforderungen:

- Home-Office-Befähigung (technisch und operativ) und Monitoring von Produktivität und Motivation der Mitarbeiter. Erlass von Reise- und Veranstaltungsverböten, gleichzeitig Bereitstellung und Entwicklung von Plattformen zur digitalen Zusammenarbeit und E-Learning.
- Entwicklung und Umsetzung eines Hygienekonzepts für Mitarbeiter und Fremdpersonal sowie Präventionsmaßnahmen für Mitarbeiter im Büro.
- Proaktive und regelmäßige Kommunikation mit den Mitarbeitern zur Schaffung von Transparenz und Sensibilisierung für die Maßnahmen



#### **4.4. Reputation – oder: „Krise als Chance nutzen“**

Die Corona-Pandemie sollte immer auch als Möglichkeit gesehen werden die Reputation der Versicherungsbranche als Risikoträger und Schutz der Bevölkerung zu verbessern. Z.B. führten Kurzarbeitergeld, Arbeitslosigkeit, der Wegfall der Einnahmen bei Solo-selbständigen (teilweise längere Bearbeitungsdauern bei Beantragung Corona-Soforthilfen) zu vorübergehenden finanziellen Engpässen. Dies gilt auch für kleinere und mittelgroße Unternehmen aus bestimmten Branchen (Einzelhandel / Gastronomie / Tourismus). Unter dem Motto „Die Krise auch als Chance nutzen“ könnten folgende mögliche Maßnahmen durchgeführt werden, die auch durch das Risikomanagement eng begleitet werden würden:

- Entlastung von Kunden bei vorübergehenden finanziellen Schwierigkeiten z.B. durch Stundung von Beiträgen oder Verlängerung von Zahlungszielen, um damit den Versicherungsschutz weiterhin zu gewährleisten.
- Möglichkeit für Kunden, ihren Versicherungsschutz und damit ihren Beitrag für einen bestimmten Zeitraum oder dauerhaft zu reduzieren.

Im Hinblick auf die Außendarstellung ist dabei eine klare Positionierung und Botschaft wichtig. Als Branche stehen wir für Verlässlichkeit und Einhaltung von Zusagen („pacta sunt servanda“). So können wir der negativen Wahrnehmung entgegenwirken, die ggf. während der Pandemie in den Medien und bei der Bevölkerung entstanden sein können.

