

Appetit auf Risiko & Unsicherheit



Ansätze aus der Versicherungsindustrie. Der professionelle Umgang mit Risiken ist eine Kernaufgabe in der Versicherungsindustrie. Daher wurden im Laufe der Zeit immer ausgefeiltere Methoden entwickelt, um Risiken zu erkennen, sie zu modellieren und zu bewerten und schließlich zu steuern. In diesem Beitrag möchte ich – in Anlehnung an meinen Vortrag im Rahmen des DAV-Symposiums für Risikokultur in München – einen Überblick über wesentliche Elemente des Risikomanagements in der Versicherungsindustrie geben. Die Auswahl der Themen orientiert sich (hoffentlich!) an Parallelen zum Risikomanagement im Bergsport und liefert im besten Fall Stoff zur Diskussion und Weiterentwicklung der Systeme in beiden Bereichen.



von Rainer Sachs

In einer Welt, in der alles bekannt ist und vorhersehbar, gibt es keine unerwarteten Ereignisse. Damit gibt es kein Risiko und folglich keinen Bedarf für Risikomanagement. Eine solche Welt wäre vollkommen deterministisch und damit ziemlich langweilig – es existierte auch keine Versicherungsindustrie. Die reale Welt ist von diesem Zustand weit entfernt. Auch wenn wir viele Entwicklungen vorhersehen können, vieles geschieht unerwartet und ist damit risikobehaftet. Somit sind Risiken gewissermaßen die Existenzgrundlage der Versicherungsindustrie.

Wir gehen Risiken üblicherweise nicht zum Selbstzweck ein, sondern erwarten eine Belohnung dafür. Diese kann in Form einer finanziellen Rendite erfolgen oder über ein positives Erlebnis. Ohne Risiko gibt es keine Belohnung: „There is no free lunch“ heißt das im Jargon der Finanzwelt. Um unsere Entscheidungen im Spannungsfeld zwischen Risiko und Belohnung zu steuern, brauchen wir Risikomanagement. Steuerung heißt, unsere Strategie und unser Verhalten unter Risiko zu optimieren, zumindest zu verbessern. So kann das Ziel sein, bei vorgegebener Renditeerwartung das dafür nötige Risiko zu minimieren oder umgekehrt: Renditemaximierung bei vorgegebenem Risikoappetit.



Risiko-Management-Systeme

In der Versicherungsindustrie werden Enterprise Risk Management (ERM)-Systeme eingesetzt, die alle Risiken im gesamten Unternehmen erfassen und die gleichzeitig die Interessen unterschiedlicher Gruppen berücksichtigen. Diese im Finanzjargon genannten Stakeholder sind Versicherungsnehmer, Aktionäre und die Aufsichtsbehörde. So haben die Versicherungsnehmer ein großes Interesse daran, dass die Versicherung ihre Ansprüche jederzeit erfüllen kann: sie haben eine Präferenz für hohe Sicherheit, geringes Risiko und damit geringeres Interesse an Rendite. Die Aktionäre als Eigentümer nehmen eher die Gegenposition ein: höhere Rendite steht im Vordergrund, dafür nehmen sie ein höheres Risiko in Kauf. Eine zentrale Aufgabe des ERM ist es, diese im Grunde widersprüchlichen Anforderungen auszubalancieren. Für diesen Beitrag wichtige Prinzipien eines ERM-Systems sind

- die organisatorische Trennung zwischen den Einheiten des Un-

ternehmens, die Risiken eingehen, und denjenigen, welche die Methoden zur Risikobewertung bereitstellen

- die Einbettung des Risikomanagements in die Steuerungs- und Entscheidungsprozesse.
- eine angemessene Ausbildung und Erfahrung der Mitarbeiter.
- die Transparenz über alle Risiken und Hierarchieebenen hinweg.
- ein ausgeprägtes Risikobewusstsein bei allen Beteiligten.



Verantwortungstrennung

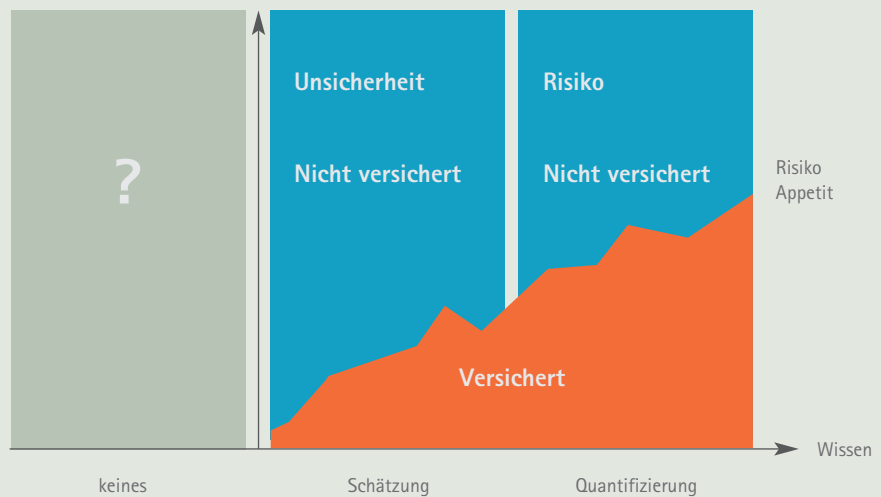
Insbesondere das Prinzip der Verantwortungstrennung ist geeignet, um Interessenskonflikten beim Eingehen von Risiken vorzubeugen. Zentrale Risikomanagementfunktionen in der Versicherungsindustrie haben keinen Anreiz, in konkreten Geschäftsentscheidungen auf den möglichen Profit zu schießen. Die Ziele des Risikomanagements – und damit verknüpft auch die Vergütungsstruktur – enthalten keine Profitkomponenten. Im Bergsport ist eine Trennung dieser beiden Rollen schwierig, v.a. wenn sie in einer Person, zB dem Bergführer, vereinigt sind. Bewusste Perspektivenwechsel sollten aber möglich sein. Wenn Risiken in Gremien beurteilt werden, zB in Normenkommissionen für Bergsportausrüstung, sollten die entscheidenden Mitglieder kein kommerzielles Interesse am Ausgang der Entscheidung haben.



Risikoappetit

Der Risikoappetit ist eine zentrale Steuerungsgröße im ERM-System. Darin drückt sich die Toleranz der Unternehmensleitung für maximal akzeptables Risiko aus. Diese Größe kommt nicht aus einem Modell, sondern ist eine explizite Managemententscheidung, die die unterschiedlichen Stakeholderinteressen berücksichtigt. Der Risikoappetit kann in verschiedenen Dimensionen ausgedrückt werden: zB Maximalverlust innerhalb eines Jahres oder für ein bestimmtes Ereignis (zB ein Erdbeben). Innerhalb dieser Grenzen finden dann alle Geschäftsentscheidungen statt und wir versuchen, die Rendite bei vorgegebenem Risikoappetit zu optimieren. Wenn wir den Risikoappetit festlegen, gilt auch: Je wohler wir uns bei einem Thema fühlen, d.h. je besser wir das Risiko verstehen, umso höher ist im Normalfall der Risikoappetit und umgekehrt. Bei dieser Diskussion wird häufig zwischen den

Abb. 1 Das Unerwartete hat mehrere Facetten. Risiko ist das quantifizierbare Unerwartete, Unsicherheit ist nicht quantifizierbar und verlangt nach Expertenurteilen. Und manchmal weiß man gar nicht, dass man nichts weiß. Der Appetit auf Risiko steigt im Normalfall mit der Menge an Wissen. ©Munich Re



Begriffen „Risiko“ und „Unsicherheit“ unterschieden. Beide Begriffe spiegeln die Abweichung vom erwarteten Ereignis wider und behandeln somit das Unerwartete. Wenn man von Risiko spricht, geht man nach dieser Einteilung davon aus, dass das Unerwartete quantitativ erfasst werden kann. Man kennt genügend Details, um zB Wahrscheinlichkeiten berechnen zu können. Wir kennen nicht das Ergebnis eines individuellen Ereignisses, aber mittels statistischer Verfahren sind wir in der Lage, Wahrscheinlichkeiten und Ereignisräume zu bestimmen. Im Bereich der Unsicherheit sind diese Details nicht oder nicht genügend bekannt und man ist damit eher auf Experteneinschätzungen angewiesen. Der Appetit auf Risiken ist generell höher als der Appetit auf Unsicherheit. Können Eintrittswahrscheinlichkeiten und deren Folgen nicht vernünftig abgeschätzt werden, ist der Risikoappetit niedriger oder fehlt völlig. Neben Risiko und Unsicherheit lässt sich innerhalb des Unerwarteten noch eine dritte Gruppe abgrenzen, die oft als „Unknown Unknowns“ bezeichnet wird. Das sind weiße Flecken auf der Landkarte, die für die Beurteilung einer Gefahr zwar relevant wären, aber zum Zeitpunkt der Analyse nicht bekannt sind. Da hier per Definition nicht einmal die kritischen Themenfelder sichtbar sind, ist auch ein zielgerichteter Einsatz quantitativer oder qualitativer Methoden kaum möglich.

u Unsicherheit

Eine Reihe von Entwicklungen trägt dazu bei, dass der Bereich der „Unsicherheit“ für weite Teile der Gesellschaft – und in der Folge auch für die Versicherungswirtschaft – an Bedeutung gewinnt. In diesen Bereich fallen Ereignisse, die sich durch ihre hohe Komplexität auszeichnen. Komplexe Ereignisse finden in vernetzten, stark voneinander abhängigen Strukturen statt und zeichnen sich durch eine geringe Vorhersagbarkeit aus. Globale Handelsströme und Finanzmärkte sind Beispiele für diese Strukturen. Der Umgang mit Komplexität ist längst zu einem zentralen Faktor für erfolgreiches Handeln geworden. Komplexe Abhängigkeiten bedeuten für Versicherungen, dass Schadenverläufe schwerer vorzusehen sind und die auslösenden Ereignisse oft nicht eindeutig identifiziert werden können. Lokale Ereignisse erlangen über Dominoeffekte überregionale Bedeutung. Neben diesen Herausforderungen für das ERM gibt es aber auch wirtschaftliche Gründe für einen besseren Umgang mit Unsicherheit: Wachstumsmöglichkeiten für die Versicherungsindustrie finden

sich eher im Bereich „Unsicherheit“ mit den (noch) nicht so gut verstandenen und modellierten Gefahren. Für einen erfolgversprechenden und bewussten Umgang mit Unsicherheit lassen sich wie für ERM auch Prinzipien formulieren. Diese beinhalten:

- die Suche nach schwachen Gefahrenzeichen und Definition von Frühwarnindikatoren
- das Vermeiden von Vereinfachungen in der Modellbildung
- das Vorhalten ausreichender Kapazitäten für Resilienz (Toleranz eines Systems gegenüber Störungen; s.u.)
- eine dezentrale Expertise und Entscheidungskompetenz

Die beiden ersten Prinzipien zielen auf bewusstes Vorausdenken und Vorbereitung auf unerwartete Ereignisse ab, noch bevor sie auftreten. Mit den beiden letzten Prinzipien versuchen wir, die Auswirkungen unerwarteter Ereignisse zu begrenzen, wenn sie denn schließlich auftreten.

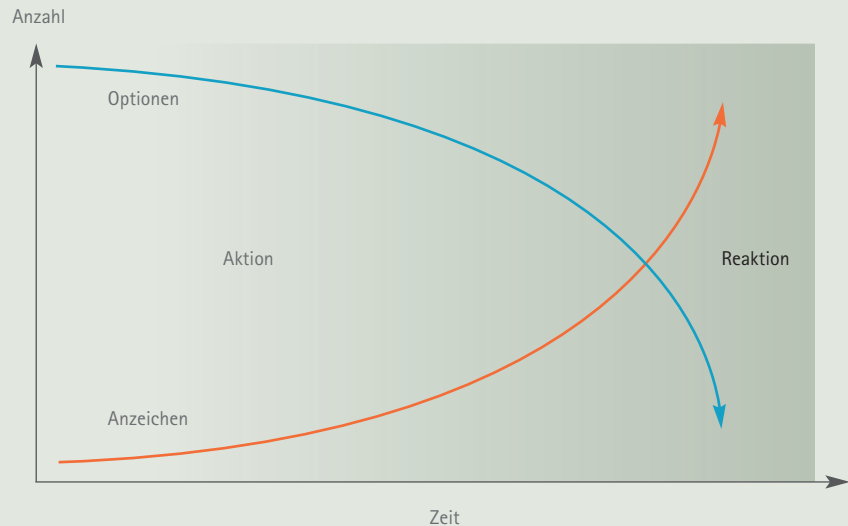
g Gefahrenzeichen

Die Suche nach schwachen Gefahrenzeichen basiert auf dem Gedanken, dass sich Risiken über einen längeren Zeitraum entwickeln. In der Frühphase ihrer Entwicklung sind die Anzeichen noch schwach, die Möglichkeiten zur Steuerung hingegen vielfältig. Je länger man abwartet, bis sich die Anzeichen eines neuen Risikos verdichten, umso geringer sind die Handlungsmöglichkeiten. Daher ist ein frühzeitiges Erkennen schwacher Signale, verbunden mit aktiven Steuerungsmaßnahmen, ein erfolgversprechender Ansatz im Umgang mit Unsicherheit. In der Versicherungsindustrie verwenden wir diesen Ansatz bei den sogenannten „Emerging Risks“ oder Zukunftsrisiken. Diese sind durch eine hohe Unsicherheit hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadenpotenzials gekennzeichnet, verbunden mit der Annahme einer hohen Relevanz für die Versicherungsindustrie. Beispiele sind die Folgen des Klimawandels, die zunehmende Digitalisierung oder auch der Trend zur Fettleibigkeit – Letzteres ist im Bergsport vermutlich kein großes Thema.

m Modelle

Bei der Modellbildung besteht die Herausforderung darin, die wesentlichen und wichtigen Eigenschaften der Realität abzubil-

Abb. 2 In der Frühphase sind die Anzeichen für Risiken noch schwach, die Möglichkeiten zur Steuerung hingegen vielfältig. Später ist es umgekehrt. Man verlässt den Bereich der Aktion und landet im Bereich der Reaktion. ©Munich Re



den. Jedes Modell stellt ja eine Vereinfachung der Wirklichkeit dar, ob es sich um ein mentales oder ein mathematisches Modell handelt. Albert Einstein wird die Aussage zugeschrieben, dass jedes Modell so einfach wie möglich gemacht werden sollte. Aber eben auch nicht einfacher. Die Grenzen der Modelle zu kennen, zeichnet einen erfolgreichen Umgang mit Unsicherheit aus.

In einer zunehmend komplexen Umwelt kommt es immer mehr darauf an, nicht nur die einzelnen Risikotreiber für sich zu verstehen und zu modellieren. Auch die Abhängigkeiten (Korrelationen) zwischen diesen Risikotreibern müssen verstanden werden. In komplexen Systemen spielen Korrelationen die Hauptrolle. Sie bestimmen das Gesamtrisiko. Aus der detaillierten Analyse nur einzelner Faktoren lässt sich das Gesamtrisiko nicht ableiten. Generell gilt: es ist fahrlässig, einzelne Risikofaktoren in großer Detailtiefe zu modellieren, und andere Faktoren großzügig mit Annahmen zu belegen. Der Ausdruck „false precision and reckless approximation“ bringt das gut auf den Punkt. Die Modellierung von Korrelationen ist selbst dann eine große Herausforderung, wenn viele Daten vorliegen. Weil wir unter „Unsicherheit“ ohne Daten auskommen müssen, sind wir auf Expertenschätzungen angewiesen und die Berücksichtigung von Korrelationen wird damit noch schwieriger, jedoch nicht weniger wichtig.

Die beste Vorausschau und Modellbildung wird jedoch nicht verhindern, dass wir von den wirklichen Ereignissen überrascht werden. Es kommt sehr darauf an, sich dies bewusst zu machen und dann in unerwarteten Situationen auch von den geplanten Handlungsweisen und Modellen abweichen zu können. In diesen Situationen ist es entscheidend, ausreichende Kapazitäten für Resilienz zu haben.

Der Begriff Resilienz beschreibt einen Zustand dynamischer Stabilität, der es dem Akteur (Unternehmen, Gruppen, Personen, etc.) erlaubt, durch unerwartete Ereignisse nicht völlig aus dem Gleichgewicht und in Existenznöte gebracht zu werden. In einem resilienten System ist es möglich, dauerhaft handlungsfähig zu bleiben. Übersetzt in die Sprache der Finanzindustrie heißt das zum Beispiel, auf ausreichende Risikotragfähigkeit zu achten und genügend Kapitalpuffer vorzuhalten. Im Bergsport würde das bedeuten, nicht an die Grenzen der Leistungsfähigkeit zu gehen. Natürlich ergibt sich hier ein Konflikt, der gelöst werden muss: diese Redundanzen, die ein resilientes System ermöglichen, haben Kosten und diese reduzieren die Rendite.

h Hierarchien

In einer Organisation kommt es bei unerwarteten Ereignissen schließlich darauf an, dass die Entscheidungen dort getroffen werden, wo die beste Einschätzung der Situation möglich ist und die entsprechende Expertise vorhanden ist. Das klingt trivial, ist mit einer über lange Zeiten ausgebildeten Aufteilung in zentrale und dezentrale Einheiten jedoch eine große Herausforderung. Auch in Gruppen gibt es immer Hierarchien, ob sie offen ausgesprochen oder offensichtlich sind oder nicht. Gute Entscheidungen sollen aufgrund fachlicher Expertise getroffen werden und nicht aufgrund hierarchischer Verhältnisse.

f Fazit

Diese Ausführungen zeigen, dass es sehr wohl möglich ist, auch mit Unsicherheit prinzipienbasiert umzugehen. Selbst wenn das Unerwartete nicht quantifizierbar ist im Sinne von Eintrittswahrscheinlichkeiten oder Schadensmaß, können wir Managementsysteme entwickeln und bewusst für Entscheidungen unter Unsicherheit anwenden. Abschließend möchte ich die Hauptaussagen dieses Beitrags zusammenfassen:

- Das Eingehen von Risiko ist eine notwendige Voraussetzung für Rendite.
- Gute Risikomanagementsysteme sind umfassend und basieren auf vernünftigen Prinzipien.
- Risikoappetit ist eine zentrale Größe in der Unternehmenssteuerung.
- Es gibt zwei Facetten des Unerwarteten: Risiko & Unsicherheit.
- Unsicherheit erfordert eine Weiterentwicklung des klassischen Risikomanagements.

Wer Führungsverantwortung im Unternehmen oder in Gruppen übernimmt und sich über Risiko und Unsicherheit beklagt, sollte Folgendes bedenken: Ohne Unsicherheit braucht es keine Entscheidungen, weil ja eh alles klar ist. Und wenn es keine Entscheidungen braucht, dann brauchen wir auch keine Entscheider. In diesem Sinne ist das Unerwartete die Existenzberechtigung für Führungspersonen. Es kommt darauf an, bewusst und systematisch mit dem Unerwarteten umzugehen. Dabei viel Erfolg! ■