

Die Welt ist im Umbruch. Kaum dachten wir im Frühjahr, die Corona-Pandemie einigermaßen überstanden zu haben, folgte der Angriff Russlands auf die Ukraine mit allen menschlichen, ökonomischen und ökologischen Folgen. Die Gefahren des Klimawandels fordern die Weltgemeinschaft darüber hinaus in ihrer Gesamtheit. Zeit für ein Podcast-Gespräch von Corinne Flick mit Nikolaus von Bomhard, dem Aufsichtsratsvorsitzenden der Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft, das wir hier in Auszügen drucken:

Die Welt scheint sich dauerhaft im Krisenmodus zu befinden. Leben wir im Jahrhundert des Risikomanagements?

Das könnte man annehmen. Wenn man aber an den Anfang des 20. Jahrhunderts zurückdenkt, muss man sagen: Das war mindestens genauso schlimm. Wir hatten den Ersten Weltkrieg, die Spanische Grippe, Inflation und dann in den späten 20er Jahren Deflation. Die Menschen der damaligen Zeit waren genauso gestresst und gefordert wie wir jetzt, vielleicht noch mehr.

Wie unterscheiden sich Gefahr und Risiko?

Umgangssprachlich nutzen viele Menschen diese Begriffe synonym. Man kann sie aber grob dahingehend unterscheiden, dass die Gefahr vor dem Risiko liegt. Die Gefahr ist ein vages Potenzial für Risiken. Das Risiko selbst wird von den meisten Menschen konkreter erlebt in dem Sinne, dass unmittelbar Schaden droht. Schaden wird in unserer heutigen Welt meist ökonomisch beurteilt, also in Form einer quantitativen Bewertung. Aber es gibt auch ideelle Schäden. In dem Augenblick, in dem sich ein Risiko realisiert und Schaden entsteht, können auch Lebensfreude und Lebensqualität verloren gehen. Das sind hochrelevante Schäden, auch wenn man sie nicht quantifizieren kann.

Wer profitiert vom Risiko?

Es gibt zwei Gruppen, die profitieren. Die eine sind die, die im Umgang mit dem Risiko helfen. Da gehört die Assekuranz zweifellos dazu. In der Unternehmenswelt im Allgemeinen hingegen profitieren meiner persönlichen Erfahrung nach am Ende die Unternehmen, die auf Krisen gut vorbereitet sind. Wer sich in der Krise gut schlägt, arbeitet nachhaltig und kann dann den entscheidenden Sprung im Wettbewerb machen.

Die Krise ist auch eine Bereinigung.

Ganz genau. In den letzten 20 Jahren haben wir sehr starke Ein-

griffe des Staates in die Unternehmenswelt erlebt – und zwar mit Begründungen, die man zunächst alle nachvollziehen kann. So wurde beispielsweise seit der Finanzkrise 2007 von den Zentralbanken Liquidität eingeschossen, zudem wurde fiskalisch unterstützt. Eine schumpeterische Bereinigung wurde so allerdings verhindert. Unser ökonomisches Modell braucht aber auch Krisen, die zur Zerstörung alter Unternehmensstrukturen führen und Innovation ermöglichen.

Hat der Staat in den letzten Jahren zu sehr eingegriffen?

Ja. Denken wir zum Beispiel an die Finanz- und Staatsschuldenkrise oder die Pandemie: Am Anfang war es gerechtfertigt einzugreifen. Im Schockmoment reagieren sowohl Märkte als auch Individuen zu stark, alles kontrahiert sich, und der Staat kann hier eine stabilisierende Rolle spielen. Nur müssen sich Staat und Zentralbanken dann auch wieder zurückziehen. Dazu ist es nicht wirklich gekommen. Plötzlich stand die nächste Krise vor der Tür, und man hat noch mehr Unterstützung nachgelegt. Dadurch ist die durch solche Krisen normale und übliche Bereinigung der Unternehmenswelt entweder verzögert worden oder sie hat gar nicht stattgefunden.

Hat unsere Marktwirtschaft dadurch gelitten?

Die soziale Marktwirtschaft ist in ihren Grundfesten infrage gestellt worden. Es ist zwar nicht so, dass das System innerhalb weniger Jahre durch solche Maßnahmen komplett aus den Angeln gehoben wird, aber es wird an den Rändern genagt. Es ist sehr wichtig, dass Bürger und Unternehmen ein Verständnis dafür haben, wo ihre Eigenverantwortung liegt und wo sie endet. Wenn

wir diesen Regler stetig in Richtung staatliche Verantwortung verschieben, fällt ein wesentliches Prinzip der Marktwirtschaft zunehmend weg. Das bringt das System in Gefahr.

Wie wirkt sich die neue Unsicherheit der Welt auf die Versicherungsbranche aus?

Unsicherheitsgefühl ist für wirtschaftliche Entwicklung nie gut, denn Wirtschaft lebt davon, dass Individuen und Unternehmen in die Zukunft investieren. Besteht Unsicherheit, werden diese Aktivitäten gelähmt. Auch Teile der Assekuranz leiden darunter. Zum Beispiel reduzieren Individuen in Krisenzeiten die eigene Vorsorge. Das klingt kontraintuitiv, aber Menschen versuchen, ihr Geld zusammenzuhalten, und leben mehr im Heute als im Morgen. Trotzdem sind Unsicherheit und Risikobewusstsein für die Assekuranz a priori natürlich nicht schlecht. Das Interessante ist, dass die Halbwertszeit dieser Einstellungen erstaunlich kurz ist. Nach Naturkatastrophen steigt der Kauf



INTERVIEW VON CORINNE M. FLICK

Welche Risiken unterschätzt die Gesellschaft?

Die Gründerin der Convoco-Stiftung spricht mit Vertretern aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur. Diese Woche mit Versicherungsmanager **Nikolaus von Bomhard** über unseren Umgang mit Risiken und Gefahren



Was ist CONVOCO?

Die Convoco-Stiftung bietet unterschiedliche Plattformen, die einen freien und interdisziplinären Gedankenaustausch zu gesellschaftlich relevanten Fragen ermöglichen und die Debatte beflügeln: Es gibt Lectures in Berlin und London, eine Konferenz (das

Convoco-Forum) in Salzburg. Im Convoco-Podcast spricht Corinne Flick, Gründerin und Vorstand der Stiftung, alle zwei Wochen mit wichtigen Vertretern der Gesellschaft. Das aktuelle Gespräch lässt sich hier hören:



von Policen gegen diese Risiken stark an, doch bereits sechs Monate später ist man wieder zurück auf dem Normalstand.

Kann man die heutigen Risiken überhaupt versichern?

Kann man alles versichern? Nein, natürlich nicht. Drei Dinge machen Versicherer immer sehr vorsichtig: Das eine sind Risiken, die dem unternehmerischen Risiko zuzuordnen sind. Hier kann der Versicherer mit seinen Instrumenten nur sehr begrenzt arbeiten, hier liegt schließlich ja auch dessen Gewinnerwartung. Zweitens sind wir sehr vorsichtig bei Risiken, für die wir keine Daten haben; wir versichern aber mit Augenmaß immer wieder auch diese sogenannten Pilotrisiken. Die dritte Herausforderung sind Kumule, das heißt, ein Ereignis löst sehr viele Schäden gleichzeitig aus. Ein Beispiel hierfür sind Cyber-Versicherungen. Wenn staatliche Hacker ganze Systeme lahmlegen, kann ein einzelner Versicherer oder die Versicherungsgemeinschaft weltweit das nicht handhaben. In diesen Fällen kommt es entweder zu gemischten Versicherungslösungen, also mit staatlicher Unterstützung, wie etwa im Bereich der Kernkraftwerke oder bei Terrorismuschäden, oder der Staat übernimmt das Risiko selbst, wie etwa bei Kriegen.

Ist die Risikobewertung bei Cyber-Sicherheit besonders schwierig?

Das kann man uneingeschränkt bejahen. Man hat kaum aussagekräftige Daten, und das Risiko verändert sich durch technologische Entwicklungen extrem schnell. Die Daten, die man hat, sind für das, was man versichern will, oft schon nicht mehr relevant. Entscheidend für Versicherer ist daher, ein Netzwerk von Spezialisten um sich herum aufzubauen. Zwar hat man auch eigene Leute, die sich gut auskennen, aber man benötigt ein externes Netzwerk sowohl für die Ersteinschätzung der Risiken, bevor man sie zeichnet, als auch für die Bearbeitung im Schadensfall. Die Verfügbarkeit der richtigen Spezialisten kann den finanziellen Schaden um ein Vielfaches reduzieren. Ich kann also nur mit einem vernünftigen Preis für Kunden aufwarten, wenn ich die Voreinschätzung richtig mache und für die Schadensbearbeitung vorbereitet bin. Das ist sehr anspruchsvoll. Die Cyber-Versicherung ist die hohe Schule der Versicherung.

Welche Verantwortung tragen Versicherer mit Blick auf den Klimawandel?

Im Versicherungsgeschäft stellt sich zunächst die Frage, was man eigentlich noch versichern will, denn durch die Versicherung erlaube ich Unternehmen, weiter im Geschäft zu bleiben. Die Assekuranz ist dabei, ihre Kapazitäten aus Bereichen wie der Produktion fossiler Energieträger schrittweise zurückzuziehen; die gleiche Diskussion findet bei den Kapitalanlagen statt. Auf der anderen Seite kann die Versicherungsbranche mit ihrer Expertise helfen. Versicherer sammeln seit Mitte der 70er Jahre Daten über Naturkatastrophen und haben so ein besonderes Wissen angesammelt. Wir können hier sowohl Unternehmen als auch die Politik objektiv beraten. Vor allem können wir über die Ver-

sicherungsprämie an bestimmte Fragen ein Preisschild hängen. Wenn ich beispielsweise die Kosten einer Versicherung gegen Überschwemmungen oder Stürme kenne, kann ich ökonomisch bewerten, ob es sich lohnt, in die Prävention zu investieren.

Erst die Pandemie, jetzt erfordern hohe Energiepreise erneut massive Staatshilfen. Was sagt das über das Risikomanagement der Politik aus?

In Schulnoten wäre die Politik hier wahrscheinlich im mangelhaften Bereich. Zum einen fehlt es an der nötigen Szenarioplanung, um Alternativen bereitzuhalten, denn die Politik ist zu sehr ins Tagesgeschäft verwickelt. Auf mittel- und langfristige Konzepte zur Lösung der großen Fragen warten wir vergeblich. Zudem müsste angemessenes Risikomanagement über Ressortgrenzen hinweg erfolgen, das ist vor allem in Koalitionsregierungen ein Problem. Die verschiedenen Ressorts müssen nicht nur intern, sondern auch miteinander – horizontal – über Risiken sprechen. Dasselbe gilt für die internationale Ebene, jedenfalls in der EU.

Ich habe schon an anderer Stelle gesagt, dass es hilfreich wäre, auf Bundesebene eine Art Chief Risk Officer einzusetzen. Das könnte ein unabhängiger Beirat sein, der der Bundesregierung einmal im Jahr einen öffentlich zugänglichen Risikobericht vorlegt. Das würde Transparenz schaffen und den Druck auf die Politik erhöhen, Risiken gesamtgesellschaftlich zu betrachten und Lösungen öffentlich zu diskutieren.

Welche Risiken werden von der Gesellschaft unterschätzt?

Für mich sind bei so einer Frage stets zwei Komponenten zentral: erstens die Frage der Wahrscheinlichkeit, dass sich ein bestimmtes Risiko realisiert, und zweitens

wie hoch der zu erwartende Schaden ist. Die Diskussion um die Atomenergie ist beispielsweise stark geprägt vom möglichen Schaden und relativ wenig von der Wahrscheinlichkeit eines Schadens. Das Resultat ist, dass man sich sehr früh von dieser Technologie verabschiedet hat. In meinen Augen war diese Diskussion von Anbeginn ziemlich irrational und auch beratungsresistent. Schade kann man sagen. Das größte Risiko unserer Zeit ist für mich der Zerfall der Gesellschaft. Unser Gesellschaftsvertrag und das Verständnis dafür, dass wir alle zusammengehören und an einem Strang ziehen müssen, wird in unseren westlich geprägten Demokratien derzeit stark herausgefordert.

Wie wird unsere Welt in fünf Jahren aussehen?

Wenn man jemandem aus der Assekuranz so eine Frage stellt, ist die Gefahr groß, dass die Antwort deprimierend wird. Wenn wir es aber schaffen, wieder einen Fortschrittsglauben zu entwickeln, wie wir ihn in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts erlebten, glaube ich, dass wir allen Grund haben, optimistisch nach vorn zu schauen. Wissenschaft und Forschung, die auch dank Corona wieder zu breiterer Anerkennung gefunden haben, können uns dabei helfen, viele der Probleme, über die wir jetzt gesprochen haben, zu lösen. Wir stehen nicht vor dem Ende unserer Welt. Wir können die Herausforderungen meistern. ■



Mr. Risiko
Der Jurist Nikolaus von Bomhard leitete 13 Jahre lang den Vorstand der Münchener Rück (heute Munich Re). Seit 2019 ist er Aufsichtsratsvorsitzender der Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft. Im Jahr 2017 wurde der heute 66-Jährige in die Hall of Fame der International Insurance Society aufgenommen