

## Überlegungen zur Nachhaltigkeit in der Versicherungswirtschaft



Prof. Dr. Torsten Oletzky,  
Wirtschafts- und Rechtswissenschaften,  
Institut für Versicherungswesen,  
Technische Hochschule Köln

### Warum Nachhaltigkeit?

Ein Geschäftsbericht oder eine Unternehmensstrategie ohne Positionierung zum Thema Nachhaltigkeit ist heute nahezu unvorstellbar. Noch vor wenigen Jahren hat man den Begriff der Nachhaltigkeit an gleicher Stelle kaum gefunden. Was hat sich also verändert und warum ist es heute erforderlich, dass Unternehmen eine klare Positionierung zum Thema Nachhaltigkeit entwickeln?

Vor 50 Jahren veröffentlichte der Club of Rome unter der Überschrift „Die Grenzen des Wachstums“ seinen Bericht zur Lage der Menschheit (Meadows, 1972). In dieser beim Massachusetts Institute of Technology in Auftrag gegebenen Studie wurden die Folgen des exponentiellen Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstums sowie des damit verbundenen Ressourcenverbrauchs simuliert. Der Bericht kommt zu dem Ergebnis, dass die absoluten Wachstumsgrenzen auf der Erde im Laufe der nächsten 100 Jahre erreicht werden – die Hälfte dieser Zeitspanne ist zwischenzeitlich vergangen und die Weltbevölkerung hat sich in diesem Zeitraum von 3,85 Mrd. auf 7,73 Mrd. Menschen verdoppelt (UN Population Database, 2010). Damit Menschen und Unternehmen dauerhaft auf diesem Planeten existieren können, ist ein schonender, nachhaltiger Umgang mit den vorhandenen Ressourcen

zwingend erforderlich. Allerdings führt diese aus dem kollektiven Wohl abgeleitete Notwendigkeit nicht automatisch dazu, dass Unternehmen ihr individuelles Handeln entsprechend ausrichten.

Anreize dazu entstehen erst dadurch, dass Stakeholder der Unternehmen wie Kunden oder Investoren, ein am kollektiven Wohl orientiertes Handeln der Unternehmen einfordern und Abweichungen von diesem Prinzip sanktionieren. Führt ein nicht nachhaltiges Verhalten eines Unternehmens zur Kündigung von Verträgen durch die Kunden oder den Abzug von Kapital durch die Investoren, so erhält das Unternehmen den Anreiz zu nachhaltigen Verhalten. Eine Herausforderung dabei ist jedoch, im jeweiligen Einzelfall genau zu erkennen bzw. definieren, welches Verhalten nachhaltig ist. Was in der Theorie so eindeutig klingt, verlangt in der Praxis Werturteile, die nicht immer eindeutig ausfallen.

### Der Nachhaltigkeitsbegriff – Wurzeln und aktuelle Interpretationen

Seine Wurzeln hat der Begriff der Nachhaltigkeit in der Forstwirtschaft. Hans Carl von Carlowitz (1645 – 1714), Oberberghauptmann am kursächsischen Oberbergamt in Freiberg, gilt als Begründer des Prinzips der Nachhaltigkeit. Angesichts einer drohenden Holzverknappung am Ende des 17. Jahrhunderts formulierte von Carlowitz in seinem Werk „Sylvicultura oeconomica“ (Carlowitz; Hamberger - Hrsg., 2013) erstmals im Jahr 1713, dass immer nur so viel Holz geschlagen werden sollte, wie durch planmäßige Aufforstung wieder nachwachsen kann. Damit legte er den Grundstein für die deutsche Forstwirtschaft und das Prinzip des nachhaltigen Umgangs mit Rohstoffen (vgl. Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, o.J.).

Der Nachhaltigkeitsbegriff der Gegenwart stützt sich auf das durch von Carlowitz begründete Prinzip, dass in einem System nicht mehr Ressourcen verbraucht werden sollten, als in dem

System nachwachsen bzw. durch Regeneration wiederhergestellt werden können. Je nach Autor wird der Begriff heute unterschiedlich weit interpretiert. In einer engeren Definition bezieht sich der Nachhaltigkeitsbegriff vorwiegend oder ausschließlich auf die natürlichen, ökologischen Grundlagen unseres Handelns und Wirtschaftens. Gängiger ist inzwischen jedoch eine weitere Interpretation des Nachhaltigkeitsbegriffs, die auch soziale und kulturelle Aspekte einschließt. An dieser weiteren Begriffsinterpretation orientieren sich u.a. die Ziele für nachhaltige Entwicklung des UN-Aktionsplans „Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“ (siehe Abbildung auf Seite 8).

In der öffentlichen Diskussion des Nachhaltigkeitsbegriffs im Allgemeinen sowie im Besonderen im Unternehmenskontext hat sich diese weitere Interpretation des Nachhaltigkeitsbegriffs weitgehend durchgesetzt.

### Nachhaltigkeitspositionierungen der Versicherungswirtschaft

Wie viele andere Wirtschaftszweige steht die Versicherungswirtschaft vor der Herausforderung, sich zur Frage der Nachhaltigkeit zu positionieren und tragfähige Konzepte für die Umsetzung in ihren Unternehmen zu entwickeln. Einige Besonderheiten des Geschäftsmodells verdienen bei der Umsetzung des Konzepts der Nachhaltigkeit in der Versicherungswirtschaft besondere Berücksichtigung:

- Versicherung ist ein immaterielles Wirtschaftsgut, dessen Erstellung keine physischen Produktionsprozesse in Fabriken erfordert. Die ökologischen Effekte der Produktion sind daher von geringerer Bedeutung als in anderen Branchen.
- Den Vertrieb ihrer Produkte organisieren Versicherer vielfach über Vermittler, die häufig exklusiv für einen einzelnen Versicherer arbeiten. Diese Vermittler sind rein rechtlich betrachtet nicht Teil des Versicherungsunternehmens;



Ziele für Nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen

Quelle: Vereinte Nationen, o.J.

eine Beurteilung der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells macht aber nur ganzheitlich Sinn. Diese Beurteilung erfordert daher die Einbeziehung der an externe Vermittler ausgelagerten Geschäftsprozesse.

- Nicht nur durch ihr Kernprodukt, sondern auch durch ihre Kapitalanlage sind die Versicherer mit vielen anderen Industrien eng verknüpft. Von Versicherern wird daher häufig eine Positionierung auch zu Fragestellungen erwartet, die ihren Ursprung nicht primär in der Versicherungswirtschaft haben.

Einzelne Versicherungsprodukte können als Ersatz für oder Ergänzung zur Sozialversicherung eingesetzt werden. Den sozialen Aspekten der Ziele für Nachhaltige Entwicklung kommt im Versicherungskontext daher eine besondere Bedeutung zu.

Grundsätzlich lassen sich im Geschäftsmodell der Versicherung viele Ansatzpunkte im Sinne der UN-Ziele für Nachhaltige Entwicklung finden. Mit ihren Produkten schützen die Versicherer ihre Kunden gegen existenzielle Risiken wie die Berufsunfähigkeit oder den Verlust des Vermögens. In der Krankenversicherung ermöglichen sie breiten Schichten der Bevölkerung einen uneingeschränkten Zugang zu medizinischen Leistungen. Investitionen in Maßnahmen zum Klimaschutz (z.B. in erneuerbare Energien) werden mit

der Kapitalanlage von Versicherern finanziert und wirtschaftliche Prosperität und Innovation werden mittels Risikoübernahme durch Versicherer erst ermöglicht. Aus der Liste dieser Positivbeispiele zu schließen, dass die Geschäftstätigkeit der Versicherer per se nachhaltig ist, springt zu kurz. Die Vielfalt dieser Positiv-Beispiele birgt zudem eine zusätzliche Herausforderung für die Versicherer. Sie müssen eine klare Positionierung zur Frage der Nachhaltigkeit zu finden, ohne sich in einer Fülle von Teilaspekten zu verzetteln. Wie groß diese Herausforderung mitunter sein kann, zeigen die vorliegenden Positionierungen von Verbänden und einzelnen Unternehmen.

Auf seiner Internetseite veröffentlicht der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) den Beschluss seines Präsidiums vom Januar 2021 zur Nachhaltigkeitspositionierung der deutschen Versicherer (GDV, 2021). In sechs Abschnitten werden insgesamt 25 Einzelpositionen über die gesamte Breite des Geschäftsmodells formuliert. Die Positionierung beginnt mit dem Bekenntnis zu den Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals) der Vereinten Nationen und den Zielen des Pariser Klimaschutzabkommens. Im weiteren decken die einzelnen Formulierungen das gesamte Spektrum von verantwortungsvollen, ressourcenschonenden Geschäftsprozessen über nachhaltige und

klimafreundliche Kapitalanlagen bis zur Erforschung der Ursachen und Folgen des Klimawandels ab.

Die in den Formulierungen des GDV enthaltenen Zielformulierungen fallen dabei relativ unkonkret und nicht übermäßig ambitioniert aus. Formulierungen wie

- „Die Branche erkennt die Bedeutung von freiwilligen Initiativen für eine nachhaltige Finanzwirtschaft an und will ihre Verbreitung fördern“,
- „Versicherer berücksichtigen Nachhaltigkeitsaspekte in unternehmensindividuellen Prozessen. Sie streben an, bis 2025 ESG-Kriterien weiter in die Zeichnungsrichtlinien zu integrieren“ oder
- „Sie (die Versicherer) verpflichten sich, den Frauenanteil in Führungspositionen und -gremien zu erhöhen“

lassen weite Spielräume für die unternehmensindividuelle Interpretation zu und legen die Latte nicht allzu hoch. Ein Branchenverband kann eben nur so weit gehen, wie es der gemeinsame Nenner seiner Mitglieder zulässt. Ambitioniertere Ziele können sich die Unternehmen nur selbst setzen – und dieser Herausforderung stellen sich viele Versicherer.

So legt der Marktführer Allianz in seinem „Group Sustainability Report 2020“

auf 136 Seiten Rechenschaft über seine Nachhaltigkeitspositionierung. Als am Kapitalmarkt orientiertes Unternehmen wird von der Allianz auch im Punkt der Nachhaltigkeit ein hohes Maß an Transparenz erwartet. Aber selbst die Allianz tut sich mit der Kommunikation konkreter, quantifizierbarer Ziele schwer (eine Ausnahme bildet das Kapitel „04.7 Environmental management“, vgl. Allianz, 2021).

Auch viele der nicht börsennotierten, nationalen Versicherer veröffentlichen inzwischen eigene Berichte zur Nachhaltigkeit. Relativ prominent wird darin häufig die Frage einer nachhaltigen Kapitalanlage behandelt, wohl auch weil in diesem Bereich der öffentliche Druck am höchsten ist. Dieser Druck wird nicht nur durch Aktivisten in die Unternehmensgremien getragen (vgl. z.B. Finkenzeller, 2020), sondern könnte in Zukunft auch über erweiterte Anforderungen zur Nachhaltigkeit durch EU-Richtlinien wie MIFID und IDD auf die Unternehmen zukommen (vgl. Banking Hub, 2021).

Nicht jeder der heute vorliegenden Nachhaltigkeitsberichte zeichnet sich bereits durch ein hohes Maß an Konkretheit aus und mancher Bericht scheint vor

allem unter Marketinggesichtspunkten gestaltet worden zu sein. Aber es gibt auch ausdrücklich positive Beispiele wie den jährlichen Nachhaltigkeitsbericht der R+V, die diesen bereits seit dem Jahr 2013 jährlich erstellt und veröffentlicht. Dieser Bericht enthält viele konkrete Daten und Zeitreihen und diese werden auch dann nicht ausgeblendet, wenn die Entwicklung einmal nicht in die richtige Richtung geht (vgl. R+V Versicherung AG, 2021).

### Empfehlungen zu einem systematischen Nachhaltigkeitsmanagement für Versicherer

Trotz einzelner Positivbeispiele ist es noch ein weiter Weg bis zu einem systematischen Nachhaltigkeitsmanagement in der Versicherungswirtschaft. Für eine Branche, die immer wieder im Fokus politischer Entscheidungen steht und deren Image verbesserungsbedürftig ist, kann im Thema der Nachhaltigkeit eine besondere Chance liegen. Nachhaltigkeitsberichte im Stil von Marketing-Broschüren werden aber kaum ausreichen, um diese Chance zu nutzen. Für eine glaubwürdige Positionierung bedarf es ganzheitlicher Konzepte und klarer Kriterien. Als Beitrag

zu dieser Diskussion werden im Folgenden fünf Empfehlungen zu einem systematischen Nachhaltigkeitsmanagement für Versicherer formuliert:

#### 1. Den Fokus auf das Kerngeschäft richten

Eine Nachhaltigkeitsstrategie ist nur dann glaubwürdig, wenn sie den Kern des Geschäftsmodells erreicht. Es reicht also nicht aus, sich auf die Anlageseite zu fokussieren und Nachhaltigkeitskriterien für Investments zu formulieren. Vielmehr müssen alle Aktivitäten auf Nachhaltigkeit ausgerichtet werden, die Produktgestaltung, die Zeichnungspolitik, die eigenen Geschäftsprozesse und die Schadenregulierung.

#### 2. Das Geschäftsmodell als Ganzes betrachten

Mancher Nachhaltigkeitsbericht liest sich eher wie eine Anekdotensammlung als wie das Produkt einer systematischen Herangehensweise an das Thema – viele einzelne Projekte, die jedes für sich genommen bestimmt sinnvoll sind und mit gutem Willen umgesetzt werden, aber wenig erkennbare Systematik. Eine gute



Nachhaltigkeitsstrategie bildet das gesamte Geschäftsmodell systematisch ab und betrachtet die Prozesse von Anfang bis Ende. Die CO<sub>2</sub>-Reduktion im Fuhrpark der Dienstwagen der obersten 100 angestellten Führungskräfte ist z.B. nur halb so beeindruckend, wenn gleichzeitig der CO<sub>2</sub>-Verbrauch durch die Fahrleistung von 5.000 Vermittlern im Nachhaltigkeitsbericht unter den Tisch fällt.

### 3. Klar benennen, was man nicht tun (versichern) wird

Nachhaltigkeitsstrategien folgen der Logik „Tue Gutes und rede darüber“ – und das ist legitim. Wenigstens ebenso interessant wie eine lange Liste dessen, was ein Unternehmen Gutes getan hat oder zu tun beabsichtigt, ist eine klare Positionierung, was das Unternehmen unter keinen Umständen tun wird. Ein Beispiel hierfür aus dem Versicherungskontext sind Zeichnungsausschlüsse. Schon heute finden sich solche Zeichnungsausschlüsse in den Nachhaltigkeitsstrategien von Versicherern. Diese beziehen sich jedoch meist auf exotische Nischen, die nicht nennenswert zum Umsatz der Versicherer beitragen (z.B. Ausschluss der Versicherung von Herstellern von durch die UN geächteten Waffen, z.B. Streubomben). Glaubwürdig wird ein solcher Ansatz dann, wenn er mit geschäftlichen Einschnitten verbunden ist. Könnte Nachhaltigkeit z.B. so weit gehen, dass große Versicherer die Versicherung von Kfz mit einem deutlich überdurchschnittlichen CO<sub>2</sub>-Ausstoß ausschließen?



### 4. Werturteile transparent machen

In der öffentlichen Diskussion über Nachhaltigkeit wird oft übersehen, dass es in vielen Bereichen keinen eindeutigen Maßstab bzw. keinen breiten Konsens dazu gibt, was nachhaltig ist. Die Beurteilung der Nachhaltigkeit vieler Aktivitäten hängt vielmehr von Annahmen bzw. Werturteilen ab. Ist die Investition in ein Kernkraftwerk nachhaltig (CO<sub>2</sub>-neutral) oder nicht nachhaltig (fehlende Lösung für den Atommüll)? Vorstände müssen regelmäßig Werturteile treffen, wenn sie ihre Unternehmen auf Nachhaltigkeit aus-

richten wollen. Diese Werturteile treffen sie nicht für sich, sondern für ihre Versicherungsnehmer und Investoren. Soll und darf ein Vorstand auf ein wirtschaftlich vorteilhaftes Geschäft verzichten, wenn er dieses unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten für grenzwertig hält, auch wenn Versicherungsnehmer und Investoren in der Folge mit geringeren Überschüssen rechnen müssen? Da sich diese Frage nicht immer eindeutig beantworten lassen wird, ist es wichtig, dass Vorstände ihre Werturteile für die Stakeholder ihres

Unternehmens regelmäßig transparent machen und diese zur Diskussion stellen.

### 5. Konkrete Ziele formulieren und Rechenschaft ablegen

Nachhaltigkeit sollte nicht als ein zeitlich befristetes Projekt, sondern als eine dauerhafte Managementaufgabe verstanden werden. Dies darf jedoch nicht als Ausrede dienen, um auf konkrete, periodenbezogene Ziele zu verzichten – im Gegenteil! So wie von einem Vorstand erwartet wird, dass er konkrete ökonomische Ziele für das nächste Geschäftsjahr formuliert und über die Erreichung dieser Ziele nach Ende des Geschäftsjahrs Rechenschaft ablegt, so kann und muss dies auch im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens erwartet werden. Die Ernsthaftigkeit, mit der Unternehmen sich dem Thema der Nachhaltigkeit verpflichtet, steht und fällt mit der Konkretheit der Ziele und ihrer systematischen Nachverfolgung.

Von Unternehmen wird heute eine klare Positionierung zum Thema der Nachhaltigkeit erwartet. Dies gilt für Versicherungsunternehmen mit ihrem langfristig orientierten Geschäftsmodell und der in einigen Sparten vorhandenen Nähe zur Sozialversicherung in besonderer Weise. Ansätze hierzu sind bereits bei vielen Versicherern erkennbar. Diese Ansätze sollten zu einem systematischen Nachhaltigkeitsmanagement weiterentwickelt werden. Dieser Beitrag will hierzu einige Denkanstöße geben. ■

## Quellen

Allianz (2021), Collaborating for a Sustainable Future – Allianz Group Sustainability Report 2020, [https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz\\_com/sustainability/documents/Allianz\\_Group\\_Sustainability\\_Report\\_2020-web.pdf](https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/sustainability/documents/Allianz_Group_Sustainability_Report_2020-web.pdf), zugegriffen: 30.11.2020.

Banking Hub (2021): Sustainable Finance (EU-Aktionsplan): MiFID II – Erweiterung um Nachhaltigkeitsaspekte, <https://bankinghub.de/banking/research-markets/sustainable-finance-mifid-ii>, zugegriffen am 07.12.2021.

Carlowitz, H.C. von; Hamberger, J. (Hrsg.) (2013): *Sylcultura oeconomica oder Haußwirthliche Nachricht*

und Naturmäßige Anweisung zur Wilden Baum-Zucht, München: oekom verlag, 2013.

Finkenzeller, K. (2020): Allianz-Hauptversammlung: Die angeblichen Klimaretter, in: Wirtschaftswoche, <https://www.wiwo.de/unternehmen/versicherer/kohle-machen-ohne-kohle-allianz-hauptversammlung-die-angeblichen-klimaretter/25804942.html>, zugegriffen am 07.12.2021.

GDV Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (2021): Die Nachhaltigkeitspositionierung der deutschen Versicherer im Wortlaut, <https://www.gdv.de/de/themen/news/die-nachhaltigkeitspositionierung-der-deutschen-versicherer-im-wortlaut-65404>, zugegriffen: 30.11.2021.

Meadows, D. (1972): *Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit*, Stuttgart, 1972.

Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (o.J.): Nachhaltigkeit, Verantwortung für die Zukunft, [https://www.ml.niedersachsen.de/startseite/themen/wald\\_holz\\_jagd/walder\\_fur\\_niedersachsen/nachhaltigkeit---verantwortung-fuer-die-zukunft-5296.html](https://www.ml.niedersachsen.de/startseite/themen/wald_holz_jagd/walder_fur_niedersachsen/nachhaltigkeit---verantwortung-fuer-die-zukunft-5296.html), zugegriffen: 29.11.2021.

R+V Versicherung AG (2021): Der R+V Nachhaltigkeitsbericht 2020, <https://www.ruv.de/dam/jcr:0b583b64-3d5f-4501-850c-6437a2030b64/2020-nachhaltigkeitsbericht.pdf>, zugegriffen: 29.11.2021.

UN Population Database (2010): World Population Prospects, the 2010 Revision, zitiert nach [www.pdwb.de](http://www.pdwb.de), zugegriffen: 29.11.2021.

Vereinte Nationen (o.J.): Ziele für Nachhaltige Entwicklung, <https://unric.org/de/17ziele/>, zugegriffen: 29.11.2021.