LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Nachhaltigkeit als Verbandsaufgabe

Gaedicke, Michael

Publication date:
2013

Document Version
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

Link to publication

Citation for pulished version (APA):
Gaedicke, M. (2013). *Nachhaltigkeit als Verbandsaufgabe: Anforderungen aus dem Konzept der Nachhaltigkeit und Empfehlungen für die Interessenvertretung am Beispiel der deutschen Versicherungswirtschaft* . Centre for Sustainability Management.

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 13. Juli. 2025

LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Nachhaltigkeit als Verbandsaufgabe

Anforderungen aus dem Konzept der Nachhaltigkeit und Empfehlungen für die Interessenvertretung am Beispiel der deutschen Versicherungswirtschaft

Michael Gaedicke

Centre for Sustainability Management (CSM)
Leuphana Universität Lüneburg
Scharnhorststr. 1
D-21335 Lüneburg

csm@uni.leuphana.de
www.leuphana.de/csm/

Juli 2013

© Michael Gaedicke, 2013. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means: electronic, electrostatic magnetic tapes, photocopying, recording or otherwise, without the permission in writing from the copyright holders.

Centre for Sustainability Management (CSM)
Leuphana University of Lueneburg
Scharnhorststr. 1
D-21335 Lueneburg

Centrum für Nachhaltigkeitsmanagement (CNM)
Leuphana Universität Lüneburg
Scharnhorststr. 1
D-21335 Lüneburg

Tel. +49-4131-677-2181
Fax. +49-4131-677-2186
E-Mail: csm@uni.leuphana.de
www.leuphana.de/csm

ISBN 978-3-942638-40-1

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis III

Vorwort V

Zusammenfassung VI

Abbildungsverzeichnis VII

Tabellenverzeichnis VII

Abkürzungsverzeichnis VIII

1 Einleitung 13

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung 13

1.2 Fragestellung und Ziel der Arbeit 14

1.3 Methodik und Aufbau 15

2 Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung 17

2.1 Das Konzept der Nachhaltigkeit 17

2.2 Unternehmerische Nachhaltigkeit 19

2.3 Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen 20

2.4 Merkmale des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung 23

3 Theoretisch-konzeptioneller Rahmen 25

3.1 Das Konzept der sozio-ökonomischen Rationalität 25

3.1.1 Das Stakeholder Konzept 25

3.1.2 Unternehmen als gesellschaftliche Institutionen 26

3.1.3 Handlungsfelder sozio-ökonomischer Rationalität 28

3.2 Interessenverbände als intermediäre Organisationen 30

3.2.1 Aufgaben und Funktionen von Interessenverbänden 31

3.2.2 Handlungsrationalitäten von Interessenverbänden 32

3.2.3 „Mitgliedschaftslogik“ – Handlungsrationalität von Wirtschaftsverbänden „nach innen“ 33

3.2.4 „Einflusslogik“ - Handlungsrationalität von Wirtschaftsverbänden „nach außen“ 36

3.3 Zusammenfassung und Thesen 38

4 Versicherungswirtschaft und Nachhaltigkeit 40

4.1 Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung der privaten Versicherungswirtschaft 41

4.1.1 Versicherungswirtschaft als Risikoträger 42

4.1.2 Versicherungswirtschaft und Risikomanagement 43
4.1.3 Die Rolle der Versicherer an den Kapitalmärkten 45
4.2 Herausforderungen der Versicherungswirtschaft im Kontext der Nachhaltigkeit 46
4.3 Die Organisation der deutschen Versicherungswirtschaft 49
4.3.1 Aufgaben und Selbstverständnis 50
4.3.2 Willensbildung und Entscheidung 51
4.4 Exkurs: Nachhaltigkeitsengagement in der Versicherungswirtschaft 57
4.4.1 Nachhaltigkeitsengagement von Versicherungsunternehmen 57
4.4.2 Nachhaltigkeitsengagement der Verbandsorganisation 59
4.5 Zwischenfazit 59
5 Handlungsfelder der Versicherungswirtschaft und Empfehlungen zur Nachhaltigkeit 62
5.1 Chance: Markt – das wirtschaftliche Umfeld 62
5.1.1 Sozioökonomische Rahmenbedingungen 63
5.1.2 Anforderungen im wirtschaftlichen Umfeld an die Versicherungswirtschaft 65
5.1.3 Empfehlungen im Kontext der Nachhaltigkeit 67
5.2 Chance: Risiko – das wissenschaftlich-technologische Umfeld 69
5.2.1 Herausforderungen neuer Technologien für die Versicherungswirtschaft 69
5.2.2 Empfehlungen im Kontext der Nachhaltigkeit 73
5.3 Chance: Dialog – das soziokulturelle Umfeld 75
5.3.1 Anforderungen aus dem soziokulturellen Umfeld an die Versicherungswirtschaft 76
5.3.2 Empfehlungen im Kontext der Nachhaltigkeit 82
5.4 Chance: Compliance – das regulatorische Umfeld 84
5.4.1 Anforderungen aus dem rechtlichen Umfeld an die Versicherungswirtschaft 85
5.4.2 Nachhaltigkeitsberichterstattung, Leitlinien und Standards 90
5.4.3 Empfehlungen im Kontext der Nachhaltigkeit 95
5.5 Chance: Kooperation – Handlungsspielräume im interessenpolitischen Umfeld 100
5.5.1 Interessenvertretung: Mitgliedschaften und Kooperationen 101
5.5.2 Empfehlungen für die Interessenvertretung unter den Bedingungen von Governance 104
5.6 Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen 110
6 Schlussbetrachtung 112
Literaturverzeichnis 116

VORWORT

Vor vier Jahren, im Januar 2009, etwa zum gleichen Zeitpunkt wie bei Fertigstellung dieser Arbeit, machte ich mich zum ersten Mal auf den Weg zum CSM nach Lüneburg. Es begann ein neuer Lebensabschnitt. Ich wollte es noch einmal wissen – wie beim Marathon – und begann von neuem: Als Politikwissenschaftler motivierte mich zum Studium des ‚Sustainability Management' der ‚politische Blick' auf die Branche, die mich beschäftigt, die Familie ernährt und von der ich nicht glauben wollte: Nachhaltigkeit, das sei kein Thema für einen Verband. Nachhaltigkeit, kein Thema? Das löckte den Stachel, nicht nur aus eigener Überzeugung, sondern vor allem in heller Wahrnehmung all dessen, was um uns herum passiert.

Ich habe im Verlauf meines Studiums, vor allem aber auch in den vielen Monaten der Beschäftigung mit der nun vorliegenden Master-Arbeit eine Bestätigung meiner Einschätzung erhalten: Nachhaltigkeit ist auch ein Thema für einen (Wirtschafts-)Verband und zumal für die Versicherungswirtschaft.

Allen, die mich auf diesem Weg begleitet haben, möchte ich danken: für gute Erfahrungen, große Unterstützung und reiche Erkenntnisse – den KommilitonInnen, Dozenten und Mitarbeitern beim CSM für anregenden, fruchtbaren und unprätentiösen Austausch; meinem Arbeitgeber für materielle Unterstützung; vor allem aber meiner Familie, die mich in diesen vier Jahren begleitet hat, insbesondere bei meiner Frau, die mir zugleich den Rücken frei gehalten und gestärkt hat, und bei Paulina für die Geduld beim Warten auf die versprochenen freien Wochenenden; bei Olaf für die Grafik und bei Martin: Danke für die Gastfreundschaft in Lüneburg!

Möge durch diese Arbeit Nutzen für den Verband entstehen – ich habe meine Verantwortung dafür wahrgenommen.

Berlin, am 6. Januar 2013

ZUSAMMENFASSUNG

Wirtschaftsverbände nehmen unter den Aspekten der Repräsentation und Vermittlung von Interessen und umgekehrt der Produktion von Dienstleistungen und Informationen für ihre Mitgliedsunternehmen eine zentrale Rolle für die Austauschbeziehungen zwischen Politik, Wirtschaft und Gesellschaft ein. Die vorliegende Arbeit untersucht, ob und welche Aufgabenstellungen sich für Verbände als intermediäre Organisationen aus dem Konzept der Nachhaltigkeit ableiten lassen und wie diese in Wahrnehmung ihrer Dienstleistungs- und Repräsentationsfunktion fruchtbar gemacht werden können.

Nachhaltigkeitsherausforderungen stellen sich insbesondere für Unternehmen. Sie sollen Produkte und Dienstleistungen bereitstellen, die Nutzenerwartungen erfüllen und in der Zukunft nicht zu Lasten führen. Verbände sind nicht wertschöpfend am Markt tätig; allerdings können – ja sogar müssen sie die an ihre Mitgliedsunternehmen gerichteten Nachhaltigkeitsanforderungen interpretieren, um ihrerseits den intern wie extern an sie gerichteten Erwartungen gerecht zu werden. Diese Arbeit interpretiert die Nachhaltigkeitsherausforderungen am Beispiel der Versicherungswirtschaft, der in ihrer Doppelfunktion als Risikoträger und Kapitalgeber eine Hebelfunktion für die Ausrichtung von Wirtschaft und Gesellschaft auf eine nachhaltige Entwicklung zugesprochen wird.

Die Arbeit leitet aus dem Konzept der Nachhaltigkeit und der Einordnung von Verbänden als intermediären Organisationen, die Mitglieder haben und Mitglieder sind, deren Aufgabenstellungen für die ihnen angeschlossenen Unternehmen und das politische System ab. Sie begründet mit dem Versicherungsgeschäft und dem Stellenwert der Branche für Wirtschaft und Gesellschaft deren Nachhaltigkeits-Potenziale und analysiert schließlich die aus den unterschiedlichen – wirtschaftlichen, technisch-technologischen, rechtlichen, sozio-kulturellen und politischen – Umfeldern der Versicherungsunternehmen an die Branche gerichteten Nachhaltigkeitsanforderungen. Aus der Analyse der Umfelder werden zehn Handlungsempfehlungen abgeleitet, mit denen die Verbandsorganisation den zuvor identifizierten Nachhaltigkeitsherausforderungen strategisch und operativ begegnen kann.

Im Ergebnis belegt die Arbeit die Relevanz einer Auseinandersetzung der versicherungswirtschaftlichen Interessenorganisation mit dem Paradigma der Nachhaltigkeit, legt aber auch strukturelle Grenzen eines Wirtschaftsverbandes offen, sich dieser Gestaltungsaufgabe anzunehmen. Die Arbeit kommt gleichwohl zum Schluss: Nachhaltigkeit ist nicht nur eine Aufgabe von Unternehmen, sondern auch für die deren Interessen vertretenden Verbände, die einen großen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft leisten können.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit. 19

Abbildung 2: Ebenen der Corporate Social Responsibility. 21

Abbildung 3: Das Unternehmen als „multi-purpose entity“ / Illustration des „Stakeholder-Konzptes“ 27

Abbildung 4: Handlungsfelder und Handlungsmodi im Konzept der sozio-ökonomischen Rationalität 30

Abbildung 5: System der Interessen- und Informationsvermittlung 32

Abbildung 6: Themen der Nachhaltigkeit in der Versicherungswirtschaft....48

Abbildung 7: Integration von Arbeitsbereichen der GDV-Geschäftsorganisation in eine „Projektgruppe Nachhaltigkeit“....107

Abbildung 8: Stakeholder-Netzwerk der Versicherungswirtschaft 108

Abbildung 9: Verbandsaufgaben im Zieldreieck der Nachhaltigkeit 113

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Aufgabenspektrum des GDV nach Zielgruppen....51

Tabelle 2: Marktanteile 2010 der jeweils größten Erstversicherungsunternehmen sowie Versicherungsgruppen in der Lebensversicherung. 54

Tabelle 3: Marktanteile 2010 der jeweils größten Erstversicherungsunternehmen sowie Versicherungsgruppen in der Schaden- und Unfallversicherung....55

Tabelle 4: Marktanteile 2010 der jeweils größten Erstversicherungsunternehmen sowie Versicherungsgruppen in der Krankenversicherung....55

Tabelle 5: Marktanteile 2010 der jeweils größten Rückversicherungsunternehmen 56

Tabelle 6: Übersicht über Leitlinien, Normen und Standards zu Nachhaltigkeit sowie nachhaltiger Unternehmensführung....92

Tabelle 7: Engagement des GDV in versicherungswirtschaftlich relevanten nationalen und internationalen Organisationen und Institutionen 102

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AGV	Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland
akt.	aktualisierte
AktG	Aktiengesetz
AMC	(Eigenname)
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
Aufl.	Auflage
AXA	(Eigenname)
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BITKOM	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien
BfR	Bundesinstitut für Risikobewertung
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMELV	Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BMGS	Bundesministerium für Gesundheit
BMI	Bundesministerium des Innern
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
bspw.	beispielsweise
BT-Drs.	Bundestags-Drucksache
BVK	Bundesverband der Versicherungskaufleute
BWV	Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft
bzw.	beziehungsweise
CCS	Carbon Dioxide Capture and Storage
CEO	Chief Executive Officer
CR	Corporate Responsibility
CSM	Centre for Sustainability Management
CSR	Corporate Social Responsibility

DBB	Beamtenbund und Tarifunion
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
d.h.	das heißt
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DIN	Deutsches Institut für Normung
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
DKV	Deutsche Krankenversicherung AG
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
DQG	Deutsche Gesellschaft für Qualität
DSGV	Deutscher Sparkassen- und Giroverband
DVFA	Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management
DVR	Deutscher Verkehrssicherheitsrat
ebda	ebenda
eds.	editors
EFFAS	European Federation of Financial Analysts Societies
EN	Europäische Norm
erg.	ergänzte
erw.	erweiterte
ESG	Environmental – Social – Governance
et al.	et alia (und andere)
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EU-KOM	Europäische Kommission
e.V.	eingetragener Verein
f	folgende
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
ff.	fortfolgende
FTD	Financial Times Deutschland
FTSE4GOOD	Financial Times Stock Exchange Index
GDV	Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft
GFIA	Global Federation of Insurance Associations
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GRI	Global Reporting Initiative
GVG	Gesellschaft für Versicherungswissenschaft und -gestaltung

GWG	Gemeinschaftsausschuss der Deutschen Gewerblichen Wirtschaft
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
IAIS	International Association of Insurance Supervisors
ICC	International Chamber of Commerce
i.d.F.v.	in der Fassung von
i.d.R.	in der Regel
i.e.	id est (das ist)
IE	Insurance Europe
IfD	Institut für Demoskopie Allensbach
IMIA	International Association of Engineering Insurers
IMUG	Institut für Markt, Umwelt und Gesellschaft
insbes.	insbesondere
Int. Journal	International Journal
IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
IRZ	Deutsche Stiftung für internationale rechtliche Zusammenarbeit
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie
ITK	Information und Telekommunikation
IUMI	International Union of Marine Insurers
IW	Institut der deutschen Wirtschaft
Jg.	Jahrgang
Kfz	Kraftfahrzeug
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMPG	KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KOM	Kommission
KPI	Key Performance Indicator
m.a.W.	mit anderen Worten
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
NGO	non-governmental organisation
Nr.	Nummer
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
o.J.	ohne Jahresangabe
o.O.	ohne Ortsangabe
p.	page

PKV	Verband der Privaten Krankenversicherung
PRI	Principles for Responsible Investment
PSI	Principles for Sustainable Investment
PwC	PricewaterhouseCoopers
Re	Re-Insurance (Rückversicherung)
resp.	respektive
RFID	Radio Frequency Idenfication
RNE	Rat für Nachhaltige Entwicklung
S.	Seite
SD	Sustainable Development
sog.	so genannt
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
SR	Social Responsibility
SRI	Socially Responsible Investment
SRU	Sachverständigenrat für Umweltfragen
TIS	Transport-Informations-Service
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
UdV	Unfallforschung der Versicherer
UK	United Kingdom
UN	United Nations
UNEP	United Nations Environment Program
UNEP FI	United Nations Environment Program Finance Initiative
UN PRI	United Nations Principles for Responsible Investment
usw.	und so weiter
überarb.	überarbeitete
v.	von
v.a.	vor allem
VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz
VCI	Verband der Chemischen Industrie
VdS	Verband der Schadenversicherer
vgl.	vergleiche
VOH	Verkehrsopferhilfe
Vol.	Volume
vs.	versus (gegen)
VVaG	Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit
VVG	Versicherungsvertragsgesetz

vzbv	Verbraucherzentrale Bundesverband
WBGU	Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen
WiST	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
z.B.	zum Beispiel
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks
zit. n.	zitiert nach
ZKA	Zentraler Kreditausschuss

1 EINLEITUNG

„Nachhaltigkeit verlangt, Verantwortung wahrzunehmen – für heute wie für künftige Generationen, national wie international." (Bundesregierung 2012a, 12)

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die Bundesregierung hat mit dem Fortschrittsbericht 2012 der „Nationalen Nachhaltigkeitsstrategie" den Weg Deutschlands zu einer nachhaltigen Entwicklung beschrieben (vgl. Bundesregierung 2012a). Die Nachhaltigkeitsstrategie soll der „rote Faden" für den notwendigen Wandel in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft sein – ein Handlungsprogramm, das wirtschaftlichen Wohlstand in Einklang mit sozialer wie ökologischer Verantwortung bringen soll.

Demgegenüber bemängelt der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) den Stand der nachhaltigen Entwicklung in Deutschland als unzureichend: *„Wünschenswertes wird nicht getan, Mögliches bleibt unerledigt, Visionen fehlen, Vorreiter-Unternehmen sind isoliert"* (RNE 2012a), notwendig seien entschiedene, glaubwürdige Schritte von Politik und Wirtschaft in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung. Dabei ist evident: Nachhaltigkeit kann nicht technokratisch exekutiert oder wissenschaftlich dekretiert werden: *„sie muss politisch ausgehandelt werden und ist deshalb dauerhaft auf unsere grundlegende Bereitschaft zur Verständigung – eben auf Politik – angewiesen"* (Schwan 2011).[1]

Nachhaltigkeit als Ziel und Ergebnis rationaler Verständigung soll sich demnach aus einem Prozess kollektiver Selbstregulierung entwickeln: mit dafür tauglichen Institutionen, Akteuren und Verfahren unter Beteiligung der Zivilgesellschaft, vor allem aber der wirtschaftlichen Akteure – der Unternehmen, die durch die „*Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung*" und eine *„nachhaltige Unternehmensführung"* (BMAS 2010, 35) einen wesentlichen Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung leisten können.

Neben den Unternehmen selbst kommt deren Interessenvertretern in den Unternehmens- und Wirtschaftsverbänden dabei eine wichtige, bisher allerdings vernachlässigte Rolle zu. Zwar beschäftigen sich einzelne Branchenverbände mit den Themen der Nachhaltigkeit, weil ihre Mitgliedsunternehmen aufgrund ihrer Produkte oder Produktionsweisen mit Nachhaltigkeitsherausforderungen konfrontiert sind und infolgedessen eine exponierte Stellung einnehmen (vgl. KMPG 2009; Schaltegger et al. 2010; IÖW/future 2012). Unternehmensdachverbände wie der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) oder der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) sind neben den Gewerkschaften oder den kommunalen Spitzenverbänden wichtige Akteure bei der Verständigung auf Leitlinien der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung (vgl. BMAS 2010a). Eine Beschreibung der Aufgaben, die *Interessenorganisationen* im „*Such- und (Lern)Prozess*" (Kahl 2006, VII) zu nachhaltiger

[1] In diesem Sinne auch Bundesregierung (2011): „Nachhaltigkeit ist für uns Leitprinzip. Diese Aufgabe kann der Staat nicht alleine bewältigen, sie erfordert das aktive Zusammenwirken von Staat und Gesellschaft - den Bund wie die Länder und Kommunen, die Unternehmen wie die Verbände und Gewerkschaften, die Kirchen wie die Vereine, und jeden Einzelnen persönlich".

Entwicklung wahrnehmen könnten, steht indessen noch aus. Dies ist umso erstaunlicher, als sowohl die Europäische Kommission (2011 (681)) und deutsche Expertengruppen (RNE 2009, 79[2]; RNE 2012b, 3[3]) oder auch zivilgesellschaftliche Organisationen (vgl. BMAS 2010b) eine stärkere Einbeziehung der Wirtschaft und ihrer Verbände bei der politischen *Gestaltung* von Nachhaltigkeit einfordern und die internationale Standardsetzung die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung auch Organisationen gleich welcher Art und Größe zuweist (vgl. DIN ISO 26000, 2011).

Die Aufgabe von Wirtschaftsverbänden als „*intermediären Organisationen"* (Streeck 1987, 471) ist es, an der Schnittstelle zwischen Unternehmen, dem politisch-administrativen System und der Gesellschaft eine vermittelnde Rolle in der *Übersetzung* gesellschaftlicher Ansprüche sowie politisch gesetzter und unternehmerisch verfolgter Ziele wahrzunehmen. Im Kontext der Nachhaltigkeit käme Verbänden als „*Systemen politischer Interessenvermittlung*" (Rucht 1993, 251) die Aufgabe zu, die jeweiligen ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsherausforderungen ihrer Branchen, d.h. der Produkte, Dienstleistungen und Prozesse ihrer Mitgliedsunternehmen in deren Interesse zu analysieren, zu interpretieren und bestenfalls zu repräsentieren.

Jede Branche bzw. jede verbandliche Interessenorganisation muss sich den Zugang zu ihren Themen der Nachhaltigkeit selbst erschließen. Diese Arbeit nimmt sich vor, am Beispiel einer Wirtschaftsbranche – der Versicherungswirtschaft – die Bezüge zwischen Nachhaltigkeit und Verbandsarbeit herauszuarbeiten und Nachhaltigkeit als Aufgabe einer Interessenorganisation zu beschreiben.

In jüngster Zeit stehen Versicherungen als institutionelle Investoren mit ihrer Hebelfunktion für die Kapital- und Kreditmärkte im Blickfeld des öffentlichen Interesses; der präventiven Wirkung von Versicherungen als Risikoträger wird demgegenüber weniger Aufmerksamkeit geschenkt. Tatsächlich könnte die Versicherungswirtschaft wegen ihres Stellenwertes für Wirtschaft und Gesellschaft sowie ihres Geschäftsmodells als Risikoträger *und* als Kapitalgeber eine aktive, fördernde Rolle zur Umsetzung von Nachhaltigkeit übernehmen (UNEP Finance Initiative 2007, 10).

1.2 Fragestellung und Ziel der Arbeit

Nachhaltigkeit ist als unternehmerische Herausforderung weitgehend operationalisiert (vgl. BMU et al. 2007). Nachhaltigkeit begründet sich jenseits normativer Erwägungen als rationale Aufgabe ökonomischer Wertschöpfung und wird als notwendige Bedingung für langfristigen Unternehmenserfolg betrachtet (vgl. Schaltegger et al. 2003). Bislang unbeantwortet ist allerdings, ob und wie eine solche Begründung für Nachhaltigkeit auch auf Wirtschaftsverbände übertragen werden kann, die nicht Wert schöpfend am Markt tätig sind.

---

[2] „Es ist nicht klar, welche Rolle die Wirtschaft heute in der Umsetzung der Regierungsstrategie spielen sollte. Dies gilt für Großunternehmen und deren Verbände und sogar noch mehr für kleine und mittelständische Unternehmen (…)" (ebda, 79).

[3] „Der BDI hat Nachhaltiges Wirtschaften zu einem Schlüsselbegriff gemacht und dies im BDI / BMU-Memorandum zur „Green Economy" dokumentiert. Das ist gut. Jetzt müssen Unternehmen, Branchenverbände, Allianzen und Netzwerke Taten folgen lassen" (ebda, 3).

Im Anschluss daran lautet die **zentrale Fragestellung** dieser Arbeit:

> Wie können Anforderungen aus dem Konzept der Nachhaltigkeit im Rahmen der Aufgabenstellungen von Verbänden für eine Wirtschaftsbranche erfolgreich umgesetzt werden?

Zur Beantwortung dieser Frage analysiert die vorliegende Arbeit den sozioökonomischen Kontext der Versicherungsbranche und leitet davon die Bearbeitung von Nachhaltigkeitsherausforderungen als Gegenstand der Verbandsarbeit ab.

Sie stützt sich dabei auf das Konzept der sozio-ökonomischen Rationalität, das Unternehmen im Kontext ihrer verschiedenen Umfelder betrachtet und damit die Zweckmäßigkeit nachhaltiger Unternehmensführung erklärt (vgl. Hill 1991). Mit diesem analytischen Rahmen soll Nachhaltigkeit als Verbandsaufgabe für die Versicherungswirtschaft systematisch und umfassend analysiert werden.

Wirtschaftsverbände haben aus politischen Handlungsprogrammen, regulatorischen Rahmenbedingungen und gesellschaftlichen Ansprüchen resultierende explizite wie implizite Anforderungen an ihre Mitgliedsunternehmen zu bearbeiten, damit diese im marktlichen Wettbewerb bestehen können.

Ziel dieser Arbeit ist, diese Anforderungen aus den unterschiedlichen sozio-ökonomischen Umfeldern der Branche als Handlungsfelder für Nachhaltigkeit zu analysieren und daraus Empfehlungen für die Verbandsarbeit abzuleiten. Die Möglichkeiten, als Interessenorganisation zu nachhaltiger Entwicklung beizutragen, werden bewusst als *Chancen* dargestellt und so tituliert, weil sich der Verband damit intern gegenüber seinen Mitgliedsunternehmen wie extern als Branche gegenüber Politik und Gesellschaft legitimieren und zugleich zu nachhaltiger Unternehmensführung beitragen kann.

Allerdings unterliegt Verbandsarbeit gewissen, sich aus der Mitgliedschaft ergebenden Restriktionen. Folgerichtig ist auch nach Grenzen der Verbandsarbeit im Kontext der Nachhaltigkeit zu fragen, die diese Arbeit im Zuge einer empirischen Betrachtung innerverbandlicher Prozesse der Willensbildung und Entscheidung zu beantworten sucht. Sie lassen erkennen, dass Verbandsorganisationen anderen – nämlich internen wie externen – Handlungslogiken folgen als ihre untereinander im Wettbewerb stehenden Mitgliedsunternehmen. Nachhaltigkeit jedenfalls – so scheint es – buchstabiert sich außerhalb des Marktes auf der (verbands-) politischen Ebene anders als unter den Bedingungen des Marktes.

1.3 Methodik und Aufbau

Die vorliegende Masterarbeit des Studiengangs Sustainability Management ist als empirisch-analytische Arbeit angelegt. Ausgehend von einer kursorischen Annäherung an die Leitidee der Nachhaltigkeit (Kapitel 2) wird über die Ansätze der sozioökonomischen Rationalität von Unternehmen und der Betrachtung von Interessenverbänden als intermediäre Organisationen der theoretisch-konzeptionelle Rahmen der Arbeit gespannt (Kapitel 3). Auf dieser Grundlage entfaltet sich der empirische Teil (Kapitel 4): Zunächst werden die Bezüge der Versicherungswirtschaft zum Konzept der Nachhaltigkeit, die Willensbildungs- und Entschei-

dungsprozesse der Verbandsorganisation sowie die Wahrnehmung von Nachhaltigkeit durch die Unternehmen der Versicherungswirtschaft und ihre Interessenvertretung dargestellt. Ein Zwischenfazit resümiert die aus den Verbandsstrukturen resultierenden Begrenzungen für eine inhaltliche und organisatorische Bearbeitung der Nachhaltigkeitsherausforderungen durch die Verbandsorganisation.

Das anschließende Kapitel 5 adaptiert das sozioökonomische Handlungskonzept als Rahmenmodell für eine systematische Analyse der Aufgaben von Verbänden im Kontext der Nachhaltigkeit am Beispiel der Versicherungswirtschaft: Die sozioökonomischen Umfelder der Unternehmen werden als Handlungsfelder der Branche umgedeutet und die dort artikulierten Anforderungen und Ansprüche identifiziert. Hernach werden die in den Handlungsfeldern gültigen Kriterien vernünftigen (rationalen) technischen, soziokulturellen, rechtlichen, politischen und wirtschaftlichen Handelns als Chancen für nachhaltige Verbandsarbeit beschrieben und praktische Empfehlungen gegeben, mit denen der Verband seine Aufgabe als Interessenvertreter erfüllen und mit dem Ziel der Nachhaltigkeit verknüpfen kann.

Das Schlusskapitel 6 reflektiert, warum es für Verbände aus inhaltlichen/thematischen Bezügen nicht nur opportun, sondern zweckmäßig ist, dass Interessenorganisationen ihre Arbeit auf das Konzept der Nachhaltigkeit ausrichten. Die Arbeit will auf diese Weise auch praktischen Wissenstransfer leisten und Richtungen zukünftiger Verbandarbeit aufzeigen.

2 NACHHALTIGKEIT UND NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

Nachhaltigkeit (Sustainability) und nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development) haben sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten zu politisch-gesellschaftlichen Leitbegriffen und normativen Leitprinzipien entwickelt. Nachhaltigkeit – Denken und Handeln für ein zukunftsfähiges Morgen – ist als Leitidee und Postulat für die Übernahme sozialer und ökologischer Verantwortung in der Gesellschaft angekommen (RNE 2011a). Und nachhaltiges Wachstum – die Entkopplung von Wohlfahrtssteigerung und Ressourcennutzung unter den Bedingungen ökologischer Grenzen – zum Schlüsselbegriff für Fortschritt im 21. Jahrhundert avanciert (vgl. BT-Drs. 17/10285). Verankert in der Rio-Deklaration von 1992 und hernach ausdifferenziert und konkretisiert in den Dokumenten verschiedener Nachfolgekonferenzen findet der Begriff unterdessen Erwähnungen in den europäischen Verträgen sowie zahlreichen nationalen Verfassungen, völkerrechtlichen Verträgen und spezialrechtlichen Gesetzen, sodass sich nach Reuland (2009, VIII) ein kodifiziertes *„Recht der Nachhaltigkeit“* auszubilden beginnt.[4] Für Kahl (2006, V) steht das Paradigma der Nachhaltigkeit schon heute klassischen Prinzipien wie Rechtsstaat und Demokratie in Rang und Bedeutung nicht nach und bildet eine der „*Kernfragen zur Begründung staatlicher Legitimität am Beginn des 21. Jahrhunderts*“.

2.1 Das Konzept der Nachhaltigkeit

Zum Verständnis des Nachhaltigkeits-Konzepts wird immer noch auf den 1987 veröffentlichten Bericht der World Commission on Environment and Development (sog. Brundtland-Bericht) zurückgegriffen, dessen Definition Ausgangspunkt des weit verbreiteten Nachhaltigkeitsdiskurses ist:

> *„Humanity has the ability to make development sustainable – to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (WCED 1987, 8).*

Kernelement dieser Definition und Ausgangspunkt für den Nachhaltigkeitsdiskurs ist der Umweltschutz unter dem Aspekt der inter- und intragenerativen Gerechtigkeit[5] im globalen Zusammenhang: Bei allen gegenwärtigen politischen und ökonomischen Entscheidungen seien die präjudizierenden Bedingungen für künftige Generationen mit zu bedenken und ein-

[4] Der Präsident des Bundesverfassungsgerichts sieht mit den Paradigmen der Nachhaltigkeit Herausforderungen für die deutsche Rechtsprechung: *„Die Zeiten unbekümmerten Wachstums sind seit langem vorbei: Die deutsche Bevölkerung nimmt ab und altert mit schwer absehbaren Konsequenzen für die sozialen Sicherungssysteme, die natürlichen Ressourcen an fossiler Energie schwinden weltweit, die Belastungen der Umwelt sind weiterhin ebenso prekär wie die Veränderungen des Klimas, und die aktuelle Finanzkrise offenbart, wie fragil das wirtschaftliche Fundament ist, auf dem wir stehen. Das Thema Nachhaltigkeit besitzt insofern auch verfassungsrechtliche Dimensionen, die wohl stärker in den Fokus rücken werden.“* (Vosskuhle 2011).

[5] Die auf intra- und intergenerative Gerechtigkeit zielende normative Idee strebt zum einen Gerechtigkeit zwischen den verschiedenen Gruppen einer Gesellschaft etwa zwischen jungen und alten Menschen an (intragenerative Gerechtigkeit), zum anderen Gerechtigkeit zwischen den gegenwärtig lebenden und den kommenden Generationen (intergenerative Gerechtigkeit) (vgl. Glaser 2006, 48ff.).

zukalkulieren, sodass jede Generation ihre Aufgaben grundsätzlich selbst zu lösen hat und nicht nachfolgenden Generationen aufbürden darf (Bundesregierung 2012).

Der Brundtland-Bericht enthält indes eine zweite Definition, welche die erforderlichen radikalen Veränderungen in Richtung auf eine *„Große Transformation“* (WBGU 2011) von Wirtschaft und Gesellschaft, sowie den *Prozesscharakter* nachhaltiger Entwicklung betont:

> *„Sustainable development is (…) is a process of change in which the exploitation of resources, the direction of investments, the orientation of technological development, and institutional change are made consistent with future as well as present needs” (WCED 1987, 9).*

In Deutschland wird nach den Gutachten des Sachverständigenrates für Umweltfragen (SRU) sowie dem Bericht der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages (BT-Drs. 13/11200) definitorisch das sog. Drei-Säulen-Modell zur Darstellung und Erläuterung des Konzepts der Nachhaltigkeit favorisiert: *„Nachhaltigkeit ist die Konzeption einer dauerhaft zukunftsfähigen Entwicklung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension menschlicher Existenz. Diese drei Säulen der Nachhaltigkeit stehen miteinander in Wechselwirkung und bedürfen langfristig einer ausgewogenen Koordination.“* (ebda, 37).

Der Begriff der Nachhaltigkeit (vgl. zur Genese Grober, 2010) und – meist synonym verwendet – der nachhaltigen Entwicklung bezeichnet somit die Interdependenz und den Ausgleich der drei gleichwertig zu betrachtenden ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen und integriert sie in der Perspektive nachhaltiger Entwicklung wie in Abb. 1 unten dargestellt,.

> *Nach Dyllick & Hockerts (2002, 130) verkörpert der Begriff “the promise of societal evolution towards a more equitable and wealthy world in which the natural environment and our cultural achievements are preserved for generations to come.”*

Allerdings entzieht sich das Konzept der Nachhaltigkeit aufgrund der Komplexität seiner einzelnen Dimensionen, ihrer vielfältigen Wechselbeziehungen und der Ungewissheit künftiger Entwicklungen einer einfachen und abschließenden Zielbestimmung (Knopf et al. 2011, 14). Es liefert keine fertigen Lösungen, sondern stellt vielmehr ein „*diskursiv erzeugtes und daher widersprüchliches Konzept*“ (Eblinghaus & Strickler 1996, 37) dar, das gestaltender Konkretisierung bedarf: Nachhaltigkeit verlangt eine prospektive, kritische Reflexion darüber, wie wir künftig leben wollen.

Die normative Auseinandersetzung darüber jedoch kann nicht autoritativ verordnet werden, sondern muss *„in einem konsensorientierten Dialog zwischen staatlichen und gesellschaftlichen Akteuren – im Wege bürgerschaftlicher Partizipation – nachgerade gefunden werden“* (Glaser 2006, 53).

Nachhaltige Entwicklung kann insofern als eine regulative Idee verstanden werden, deren Rahmen ebenso begrenzt wird von der Endlichkeit natürlicher Ressourcen wie von den Tragfähigkeitsgrenzen des Ökosystems. Nachhaltige Entwicklung eröffnet eine Perspektive für die Problemdefinition und -analyse sowie für die Lösungsbewertung und Interessenbalancierung (Kahl 2006, VIII).

Diese Arbeit folgt dem Verständnis von Nachhaltigkeit als einem anzustrebenden Zustand und betrachtet nachhaltige Entwicklung als einen darauf gerichteten gesellschaftlichen Such- und Gestaltungsprozess mit der Aufgabe, ökonomische, ökologische und soziale Ziele gleichermaßen zu berücksichtigen (Schaltegger & Burritt 2005, 185; Schaltegger et al. 2003, 22). Eine Entwicklung und die diese Entwicklung unterstützenden Prozesse sind dann als nachhaltig zu bezeichnen, wenn sie sich am Ziel der Nachhaltigkeit orientieren (Dubielzig 2009, 12).

Die Ziele der Nachhaltigkeit entlang der ‚triple bottom line' sind in der folgenden Abbildung 1 aufgeführt. Sie werden am Ende der Arbeit für eine Zielbestimmung von Nachhaltigkeit als Verbandsarbeit wieder aufgenommen.

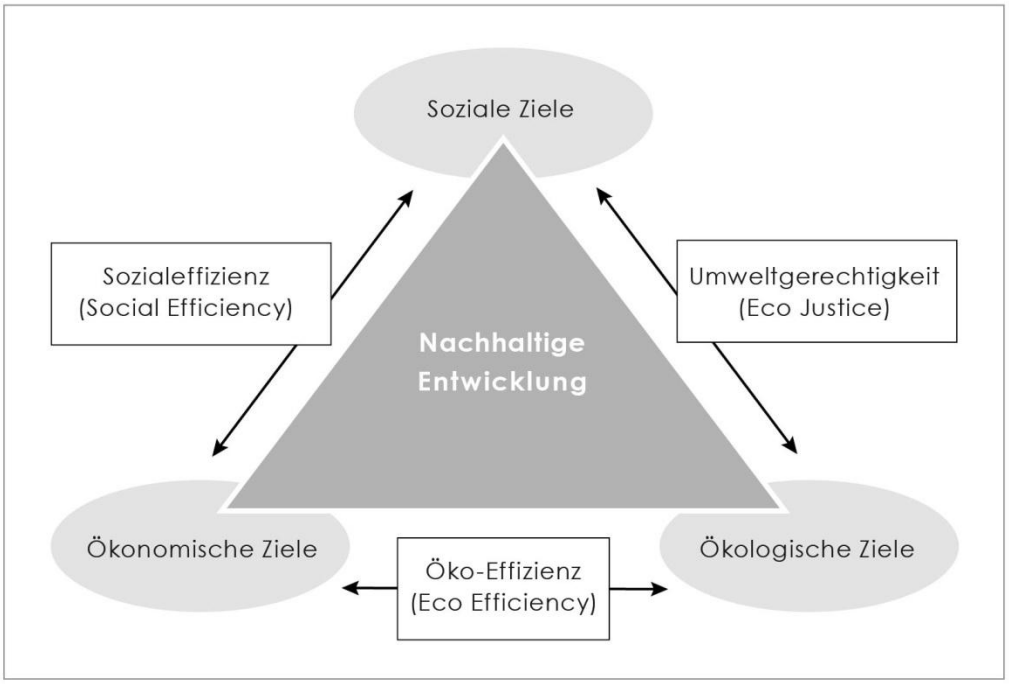

Abbildung 1: Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Quellen: Schaltegger et al. 2003, 21; Schaltegger & Burritt 2005, 189).

2.2 Unternehmerische Nachhaltigkeit

Das Konzept der Nachhaltigkeit findet seine funktionale Entsprechung in unternehmerischer Nachhaltigkeit (*Corporate Sustainability*), mit der sich betriebswirtschaftlicher Nutzen und unternehmerische Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung verbinden. Der eigennützige Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung wird als notwendige Bedingung für langfristigen Unternehmenserfolg betrachtet: Unternehmen erkennen in der Umsetzung nachhaltigkeitsrelevanter Maßnahmen (Produkte und Prozesse) Möglichkeiten zur Differenzierung im Wettbewerb, zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung sowie zur Reduktion operativer und Reputationsrisiken (vgl. Schaltegger & Burritt 2005, 201ff.).

In Anlehnung an die ökologisch globale und sozial generative Perspektive des Brundtland-Berichts definieren Schaltegger & Burritt (2005, 194; vgl. auch Dyllick & Hockerts, 2002, 131f) unternehmerische Nachhaltigkeit:

> *„When transposing Brundtland's commonly accepted notion of sustainable development, corporate sustainable development can be seen accordingly as meeting the needs of a corporation's direct and indirect stakeholders without compromising its ability to meet the needs of future stakeholders as well. To achieve this goal, corporations have to maintain and increase their economic, social and environmental capital base while actively contributing to sustainability in the political sphere. Corporate sustainability thus includes the vision of participation in processes for analysing sustainability problems, for finding solutions to these problems and in decision and implementation processes" (Schaltegger & Burritt 2005, 194).*

Corporate Sustainability sucht durch strategisches, auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes unternehmerisches Handeln, d.h. die Integration ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte in die unternehmerische Tätigkeit unter Anwendung entsprechender Managementkonzepte, -systeme und -instrumente (Nachhaltigkeitsmanagement), eine nachhaltige Unternehmensführung und -entwicklung zu erreichen mit dem Ziel, den ökonomischen Erfolg des Unternehmens dauerhaft zu sichern. (vgl. BMU et al. 2007; Schaltegger et al. 2003). Im Kontext von *Corporate Sustainability* besteht die Herausforderung an Unternehmen mithin darin, die eigenen unternehmerischen Ziele mit der Vielzahl und Vielschichtigkeit ökonomischer, ökologischer und sozialer Bedürfnisse und Erwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen in Einklang zu bringen und umzusetzen (Schaltegger & Burritt 2005, 194f).

Nachhaltigkeitsmanagement passt sich insoweit nicht nur an das marktliche, gesellschaftliche und politische Umfeld des Unternehmens an. Es wirkt auch umgekehrt im Sinne strukturpolitischen Handelns auf das weitere Unternehmensumfeld ein und gestaltet es zugunsten einer nachhaltigen Entwicklung (Herzig 2008, 2).

Managementansätze, die auf eine solcherart nachhaltige Unternehmensführung gerichtet sind, dienen der Risikovorsorge durch die Begrenzung von Umwelt-, Sozial- und Führungs- bzw. Governance-Risiken. Nachhaltigkeitsmanagement kann deshalb als Risikomanagement verstanden werden, das unternehmerische Nachhaltigkeit durch die Berücksichtigung von ESG-Kriterien[6] realisiert und damit zugleich gesellschaftliche Verantwortung (*Corporate Social Responsibility – CSR*) wahrnimmt (BMU 2011, 9).

2.3 Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

Während Corporate Sustainability dem Management zum Zweck der Absicherung eines langfristigen Unternehmenserfolgs eine aktive Gestaltung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsherausforderungen zuweist, stellt das Postulat der *Corporate Social Responsibility*

[6] ESG – Environment, Social, Governance – Umwelt, Soziales und Unternehmensführung – werden als Kriterien für Unternehmensanalysen und Finanzdienstleistungen herangezogen um zu bewerten, inwieweit ökologische, soziale sowie Aspekte der Unternehmensführung in die unternehmerische Praxis integriert sind bzw. von Unternehmen berücksichtigt werden.

(CSR) demgegenüber einen von gesellschaftlichen Erwartungen an das Unternehmen geprägten Begründungszusammenhang für die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Themen und Anliegen durch Unternehmen her.

Joyner & Pane (2002, 300) beschreiben die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen in Anlehnung an Caroll (1979)[7] *„as categories or levels of economic, legal, ethical and discretionary activities of a business entity as adapted to the values and expectations of society."*

Dieser Definition liegt das Verständnis zugrunde, dass Unternehmen aus zugesprochenen Rechten privatwirtschaftlicher Entfaltung (und daraus resultierenden ökologischen und sozialen Rückwirkungen) komplementär gesellschaftliche Pflichten erwachsen, als *Corporate Citizens* einen Beitrag zur Lösung ökologischer und sozialer Probleme zu leisten.

Das Spannungsfeld zwischen obligaten, erwarteten und erwünschten unternehmerischen Leistungen zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung stellen Schwartz & Caroll (2003) in dem unten abgebildeten vierdimensionalen Ansatz gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen dar (vgl. Abb. 2).

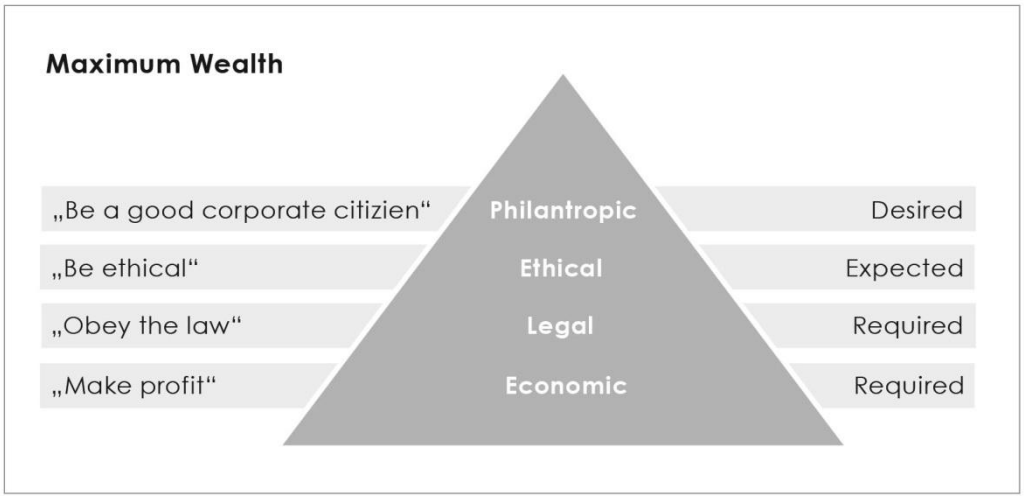

Abbildung 2: Ebenen der Corporate Social Responsibility (Quelle: Schwartz & Caroll 2003, 504).

Dabei liegt der soziale Aspekt gesellschaftlicher Verantwortung in der ökonomischen Dimension begründet, dass Unternehmen durch das Angebot und den Verkauf gewünschter Güter und Dienstleistungen zu einem fairen Preis Arbeitsplätze sichern und zum Wohlstand der Gesellschaft beitragen. Die Einhaltung der von der Gesellschaft und ihren gesetzgebenden Körperschaften aufgestellten gesetzlicher Bestimmungen (rechtliche Verantwortung) markiert die zweite Dimension dieses Konzeptes. Die dritte Dimension beinhaltet die Erfüllung darüber hinausgehender, nicht gesetzlich verankerter Regeln und Normen durch Unternehmen, die als gesellschaftliche Ansprüche oder Erwartungen den Handlungsspielraum von Unter-

[7] „The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organisations at a given point of time" (Caroll 1979, 500).

nehmen mitunter stärker begrenzen können als gesetzliche Regeln. Unternehmerisches Handeln im Rahmen dieser Vorgaben verschafft Legitimität. Die vierte Dimension – wohltätige oder philanthropische *Corporate Citizenship* – geht in der ökonomischen oder ethischen Dimension auf, abhängig davon, ob es unter ethischen Gesichtspunkten oder aus ökonomischen Gründen erfolgt. Umweltaspekte sind in diesem CSR-Ansatz implizit berücksichtigt insoweit sowohl umweltrechtliche Vorgaben zu erfüllen sind, als auch gesellschaftliche Wertvorstellungen einen verantwortungsvollen Umgang mit der natürlichen Umwelt nahe legen (Dubielzig & Schaltegger 2005, 241f).

Ausgehend von einem *„ethischen Normativ zu den Pflichten der Unternehmensführung“* (Schaltegger & Müller 2008, 27) stand lange die freiwillige Identifikation, Berücksichtigung und Erfüllung gesellschaftlicher Anliegen in antizipativer und altruistischer, d.h. über die ökonomischen Ziele des Unternehmens hinausgehender Wahrnehmung gesellschaftlicher Erwartungen im Zentrum von CSR. Galbreath (2009, 111) beschreibt CSR treffend als *„'firm side' of the social contract between business and society”*:

> *“On one hand, the 'formal' social contract defines a firm's explicit responsibilities, including generating returns for shareholders, obeying laws and regulations, creating jobs, paying taxes and honouring private contracts. On the other hand, the 'semiformal' social contract reflects society's implicit expectations. Here, society's unspoken expectations of firms include responsibilities such as adherence to global labour and environmental standards (e.g. SA 8000, AA 1000, ISO 14031) that are not required by law, triple bottom-line reporting, following industry norms and codes of conduct, fulfilling brand promises and contributing philanthropically to the community”(Galbreath (2009, 111f).*

Die freiwillige und antizipative unternehmerische Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Themen wird in jüngster Zeit durch Hinweise auf Normen und Verfahren ergänzt. In ihrer Mitteilung über eine „neue EU-Strategie für die soziale Verantwortung von Unternehmen“ legt die Europäische Kommission (2011 (681), 7) eine neue Definition vor, nach der CSR *„die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft [ist]“*, und verweist zugleich auf Managementansätze, mit denen Unternehmen diesem *„modernen Verständnis von sozialer Verantwortung“* nachkommen sollen: Sie fordert Unternehmen dazu auf, sich bei ihren CSR-Konzepten *„an maßgeblichen international anerkannten Grundsätzen und Leitlinien“* zu orientieren, deren darin niedergelegten Prinzipien und Verfahren für die EU-Kommission den *„Kernbestand“* eines sich weiterentwickelnden, globalen CSR-Rahmens darstellen (ebda, 8). Damit ließe sich ein Umfeld schaffen, *„das Unternehmen eher dazu veranlasst, freiwillig ihrer sozialen Verantwortung nachzukommen“* (ebda, 7).

Demgegenüber verbindet die Bundesregierung in ihrem Verständnis von CSR die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen mit *„nachhaltiger Unternehmensführung im Kerngeschäft, die in der Geschäftsstrategie verankert ist“* (BMAS 2010a, 35) und stellt damit CSR in einen Zusammenhang mit unternehmerischer Nachhaltigkeit bzw. Nachhaltigkeitsmanagement.

Eine innovative Weiterentwicklung hat der CSR-Ansatz schließlich durch die ISO Norm 26000 erfahren, die das Verständnis von CSR zugleich konkretisiert und erweitert hat (BMAS 2012a): Dieser internationale Standard hebt nicht mehr allein auf unternehmerische (Corporate) Verantwortung ab, sondern expliziert die gesellschaftliche Verantwortung von Organisation jeglicher Art (*Social Responsibility - SR*). Damit ist die Ausrichtung der CSR-Diskussion auf Anforderungen an Unternehmen überwunden und erweitert worden: um das Postulat, dass auch nicht-kommerziell tätige Organisation gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen haben, z.B. karitative und wissenschaftliche Einrichtungen, Ministerien und Nicht-Regierungsorganisationen (NGO) – oder eben Verbände.

2.4 Merkmale des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung

Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung ist aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet worden. Dabei sollte deutlich geworden sein, dass das im Brundtland-Report skizzierte Konzept der nachhaltigen Entwicklung als normative Leitidee weitgehend anerkannt ist, gleichwohl immer noch unterschiedliche Interessen und konträre Ziele zahlreicher Akteure aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft die Bemühungen um eine Definition des Begriffs bestimmen. Ähnlich schwierig gestaltet sich die Schärfung des Begriffs der ‚unternehmerischen Nachhaltigkeit' bzw. der ‚gesellschaftlichen Verantwortung', schließlich findet die Vielfalt der Konzepte in der wissenschaftlichen Debatte ihre Fortsetzung in der unternehmerischen Praxis (vgl. Schaltegger & Müller 2008; Schäfer 2008).

Trotz aller Unterschiede im Verständnis von Nachhaltigkeit lassen sich einige Merkmale und Schlüsselbegriffe festhalten, die das Konzept ‚nachhaltige Entwicklung' charakterisieren (vgl. Knopf et al. 2011):

Langfristigkeit und Zukunftsfähigkeit: Das dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung inhärente Prinzip der intergenerativen Gerechtigkeit fordert dazu auf, Lasten heute zu vermeiden, die Generationen morgen in der Bestimmung ihrer Entwicklung beeinträchtigen könnten. Nachhaltigkeit erfordert, überkommene Verhaltensmuster zu ändern: Individuell geht es dabei um die Neujustierung von Lebensstilen und Konsummustern; gesellschaftlich um eine Umsteuerung des Wirtschaftens und politisch um Entscheidungen, die langfristig tragfähig sind und es ermöglichen, im Zeitverlauf Anpassungen vorzunehmen, bestenfalls sogar reversibel sind (Repnik 2011, 1f).

- Nachhaltigkeit und Verantwortung. Nachhaltige Entwicklung vollzieht sich nicht ohne Wahrnehmung und Zuschreibung von Verantwortung. Subjekte der Entscheidungen und des Handelns sind konkrete Menschen in Unternehmen und Organisationen, die kraft Amtes und Entscheidungskompetenz Wirkungen auslösen oder verstärken können – in Märkten durch die Anordnung oder Befolgung von Regeln und Informationen (Standards und Siegel), Anreizen oder Ausschlüssen zugunsten nachhaltigen Wirtschaftens. Ohne Subjektbeschreibung und ohne Zuschreibung von Handlungsaufträgen und -kompetenzen bleiben Anliegen ohne Substanz: Wenn kein ‚ich', sondern nur ‚wir' verantwortlich sind für Produkte und Dienstleistungen (Geschäftsmodelle und

Wertschöpfungsketten), für Regeln und Ziele (Strategien und Perspektiven) kann sich nachhaltige Entwicklung nicht vollziehen.

- Multidimensionalität und Zielkonflikte. Die ethische Bewertung ökonomischer Entscheidungen mit ökologischen und sozialen Folgen führt zu Zielkonflikten: Nachhaltigkeit will gleichzeitig die natürlichen Lebensgrundlagen erhalten, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit erhalten und den sozialen Zusammenhalt sichern. Die Bewältigung und Lösung der dabei zwangsläufig auftretenden Zielkonflikte gelingt nicht per ordre, sondern verlangt politische Prozesse, Institutionen und Verfahren der Führung und Steuerung, schließlich der Beteiligung der Individuen (Bürger und Konsumenten), wenn sie im gesellschaftlichen Konsens legitimiert werden sollen.
- Partizipation und Integration. Teilhabe, Transparenz und Akzeptanz, die Integration und Partizipation verschiedener Akteure in politische, wirtschaftliche und unternehmerische Entwicklungs-, Entscheidungs- und Wertschöpfungsprozesse ist damit conditio sine qua non zur Realisierung nachhaltiger Entwicklung in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Gleiches gilt für die Unternehmen, in denen Nachhaltigkeit – definiert in Zielen, strategisch verankert über verschiedene Ebenen, beschrieben in Prozessen sowie realisiert und umgesetzt in Produkten – sich am Markt wertschöpfend beweisen soll.

3 THEORETISCH-KONZEPTIONELLER RAHMEN

Auf welche Weise können Interessenorganisationen, die nicht wertschöpfend am Markt tätig sind, Interessenvertretung für ihre Mitgliedsunternehmen und zugleich im Interesse der Nachhaltigkeit betreiben? Diese leitende Fragestellung der Arbeit soll mit dem Konzept der sozio-ökonomischen Rationalität operationalisiert werden und das Nachdenken über die Aufgabe von Verbänden im Kontext der Nachhaltigkeit konzeptionell fundieren.

Darüber hinaus wendet sich dieses Kapitel den politikwissenschaftlichen Ansätzen organisierter Interessenvermittlung zu und leitet daraus Funktionsbeschreibungen von Verbänden im politisch-administrativen System ab. Damit sollen die Möglichkeiten und Grenzen verbandlicher Aufgaben sichtbar werden, die auch im Kontext der Nachhaltigkeit relevant sind.

3.1 Das Konzept der sozio-ökonomischen Rationalität

Das Konzept der sozio-ökonomischen Rationalität stellt Unternehmen in den Mittelpunkt eines gesamtgesellschaftlichen Bezugsrahmens und betrachtet es aus einer akteursbezogenen Perspektive als Teil eines Geflechts vielfältiger Austauschbeziehungen (vgl. Schaltegger et al. 2003, 36ff.; Schaltegger & Sturm 1994, 8ff.). Es baut auf dem Stakeholder-Konzept (vgl. Freeman 1984) auf, das Unternehmen als Konstellationen kooperativer und konfliktiver Interessen beschreibt und damit ein instrumentelles Raster zur Analyse sozialer Beziehungen nicht nur im marktlichen Umfeld des Unternehmens liefert, sondern weit darüber hinaus auch in den soziokulturellen und politischen Einflusssphären (Herzig 2008, 26).

3.1.1 Das Stakeholder Konzept

Nach Freeman (1984, 41) können als Stakeholder eines Unternehmens alle Personen oder Gruppen, Organisationen oder Institutionen verstanden werden, die an das Unternehmen einen materiellen oder immateriellen Anspruch[8] haben, mit dem Unternehmen direkt oder indirekt, gegenwärtig oder auch zukünftig in Beziehung stehen. Dies schließt auch juristische oder natürliche Personen ein, die aufgrund von Gesetzen oder internationalen Vereinbarungen berechtigte Ansprüche gegen die Organisation haben. Stakeholder beeinflussen die Ziele des Unternehmens, die Art und Weise ihrer Realisierung und damit die Bedingungen, unter denen Unternehmen handeln, ebenso wie sie von Aktivitäten, Produkten und/oder Dienstleistungen der Organisation selbst beeinflusst werden (vgl. Schaltegger 1999). Stakeholder stellen jene von Unternehmen zu berücksichtigenden Anspruchsgruppen dar, *„without whose support the organization would cease to exist“* (Freeman 1984, 31).

Beide Konzepte sind insofern zum Verständnis der Aufgaben von Verbänden im Kontext der Nachhaltigkeit hilfreich, als Interessenorganisationen den wirtschaftlichen und gesellschaftli-

[8] Unter einem Anspruch kann das Recht bzw. ein Interesse an einer Gegenleistung oder die Erwartung eines Tuns oder Unterlassens verstanden werden. Interessengruppen erachten sich deshalb als legitimiert, Ansprüche zu stellen, weil Unternehmen umgekehrt ein Interesse an Stakeholdern bzw. den von ihnen gelieferten Ressourcen haben (Schaltegger & Sturm 1999, 9).

chen Bezugsrahmen ihrer Mitgliedsunternehmen, derer Aktivitäten und Anspruchsgruppen auf Branchenebene mit dem Ziel einer erfolgreichen Interessenvertretung zu analysieren haben.

In den sozio-ökonomischen Handlungsfeldern begegnen sich Unternehmen einerseits als Konkurrenten im marktlichen Wettbewerb, andererseits als Partner in der gemeinschaftlichen Interessenvertretung ihrer Branche: Unternehmen adressieren Anliegen und Aufgaben zu deren Bearbeitung an ihre Interessenvertretungen, die zugleich Akteure in der Repräsentation unternehmerischer Forderungen gegenüber ihren eigenen und den Anspruchsgruppen der Mitgliedsunternehmen sind. Verbänden kommt damit bei der Positionierung der Unternehmen in ihren wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeldern eine wichtige *Unterstützungsfunktion* zu. Zugleich haben sie eine *Transmissionsfunktion* wahrzunehmen, indem sie technische Maßgaben, rechtliche Anforderungen und gesellschaftliche Erwartungen aus den verschiedenen unternehmerischen Umfeldern für deren Mitglieder quasi ‚übersetzen'.

3.1.2 Unternehmen als gesellschaftliche Institutionen

Nach Ulrich (1977) können Unternehmen als quasi-öffentliche Institutionen oder *Corporate Citizens* bezeichnet werden, die als Teil eines übergeordneten Systems nicht nur über zugesprochene Rechte verfügen, sondern auch Pflichten zu übernehmen haben (Thommen 2005, 238). Sie müssen sich deshalb fragen (und fragen lassen), ob und inwieweit ihre Ziele, Handlungen und Produkte gesamtgesellschaftlich verantwortbar sind. Unternehmen sind deshalb Gegenstand des öffentlichen Interesses – ihr Handeln unterliegt einer *„diskursiven Beweislast"* (Herzig 2008, 23): *„Erwartet werden nützliche Beiträge an die Bedürfnisdeckung, hohe Sicherheitsstandards für Produkte und Produktionsprozesse, faires Verhalten gegenüber Mitarbeitern, Lieferanten und Konkurrenten, Anstrengungen zur Schonung natürlicher Ressourcen, die über die gesetzlichen Auflagen hinausgehen sowie eine offene Informationspolitik und Gesprächsbereitschaft"* (Hill 1991, 13).

Mit dieser Wahrnehmung von Unternehmen als gesellschaftliche Institutionen erweitert sich deren ökonomische Zwecksetzung um das Spektrum öffentlich-sozialer Aufgaben bzw. gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme (Herzig 2008, 8). Danach besteht der Zweck von Unternehmen nicht allein in der Produktion und im Vertrieb von Leistungen und der Gewinnerzielung, *„sondern in der Befriedigung verschiedenster Ansprüche von sich engagierenden Interessengruppen"* (Hill 1994, 125). Hill (ebda.) beschreibt Unternehmen deshalb als „*Multizweckgebilde*", die in ihre Umfelder eingebettet und in die Beziehungen mit ihren Stakeholdern verflochten sind.

Die folgende Abbildung 3 illustriert die Verflechtung von Unternehmen in ihren Umfeldern sowie in den Beziehungen mit ihren Stakeholdern

Abbildung 3: Das Unternehmen als „multi-purpose entity“ (n. Schaltegger et al. 2003, 37) / Illustration des „Stakeholder-Konzptes“ (n. Schaltegger & Sturm 1994, 9).

Aus der Perspektive des Stakeholder-Konzepts bedingt die erfolgreiche Entwicklung dieser „Multizweckgebilde“ ein sozio-ökonomisch rationales Verhalten unter Berücksichtigung jener Anspruchsgruppen, die die dafür existenznotwendige Ressourcenbasis zur Verfügung stellen. Denn Unternehmen entstehen und entwickeln sich nicht einfach so, sondern werden zum Zwecke der Erfüllung bestimmter Ansprüche geschaffen und gestaltet (Hill 1994, 125). Ihnen können existenznotwendige Ressourcen entzogen werden, wenn es seine Zwecke in den Augen *„kritischer Stakeholder“* (Schaltegger 1999, 15) nicht mehr erfüllt. Existenznotwendige Ressourcen sind nach Schaltegger & Sturm (1994, 11):

- die gesellschaftliche Akzeptanz (Vertrauensbasis),
- das Sach-, Finanz- und Humankapital sowie das ökologische Kapital der Biosphäre (Kapitalbasis),
- Wissen und Information (Wissensbasis).

Schaltegger & Sturm (ebda.) heben hervor, dass Unternehmen Ansprüche primär durch ihre Leistungen (Produkte und Dienstleistungen), zunehmend aber auch subsidiär durch die Art der Gestaltung des Leistungsprozesses befriedigen. Sie betonen damit, dass neben den Produkten auch die ökonomischen, ökologischen und sozialen Folgen und Wirkungen des Produktionsprozesses ins Zentrum der Betrachtung von Anspruchsgruppen rücken – m. a. W. unterliegen Unternehmen nicht nur einer diskursiven Beweislast darüber, wie und mit

welchen Produkten und Dienstleistungen Gewinn erzielt wird, sondern unter Umständen auch über die Frage, unter welchen Umständen es überhaupt verantwortlich ist, Geld zu verdienen.

Damit avanciert die gesellschaftliche Akzeptanz zur legitimierenden Ressource eines Unternehmens – sie ist die *‚licence to operate'*, die zuallererst den Einsatz der materiellen und kognitiven Basisressourcen für den Erfolg eines Unternehmens ermöglicht bzw. begrenzt. Partizipation und Integration, jedenfalls jedoch die Befriedigung von Stakeholder-Ansprüchen sind damit funktional für die Absicherung des Unternehmenserfolgs und sollten deshalb Grundlage für ein normatives und strategisches Management sein (Schaltegger 1999, 5).

Dies gilt in gleicher Weise auch für Verbände, deren vornehme Aufgabe es ist, die soziale Akzeptanz der Unternehmen einer Branche sicherzustellen und durch Wahrnehmung von Verantwortung in den sozio-ökonomischen Handlungsfeldern zu dokumentieren.

3.1.3 Handlungsfelder sozio-ökonomischer Rationalität

Als gesellschaftliche Institutionen werden Unternehmen in ihrem gesellschaftlichen Kontext erfasst: sie unterliegen soziale Normen und kulturellen Wertungen, ihr Verhalten muss in die Gesellschaft hineinpassen und von dieser akzeptiert werden; schließlich suchen sie Ziele zu verfolgen, sind in ihren Handlungen aber nur mehr beschränkt autonom. Als gesellschaftliche Institutionen haben Unternehmen somit eine *„eminent politische Dimension"* (Hill 1991, 10).

Dieser Perspektive folgend bedarf eine erfolgreiche Entwicklung von Unternehmen eines erweiterten, nicht allein ökonomisch-materialistisch oder ethisch-moralisch begründeten, sondern eines sozio-ökonomisch fundierten Ansatzes unternehmerischen Handelns (Hill 1991, 12). Zu seinem Verständnis trägt das heuristisch-normative Konzept der sozio-ökonomischen Rationalität bei, das das Verhalten von Unternehmen anhand von fünf Rationalitätskriterien erklärt (vgl. Hill 1991, 11ff.; 1995, 125ff.; Schaltegger & Sturm 1994, 13ff.; Schaltegger et al. 2003, 53ff.). Es ermöglicht damit die Differenzierung und Operationalisierung von Unternehmen als multifunktionale Wertschöpfungseinheiten, die sich pluralistisch in verschiedenen, auf das Unternehmen einwirkenden Umfeldern „legitimieren" müssen (Herzig 2008, 29). Die Umfelder sind:

- die Technologie (das wissenschaftlich-technologische Umfeld),
- der Markt (das wirtschaftliche Umfeld),
- das Recht (das rechtliche Umfeld),
- die Moral (das soziokulturelle Umfeld)
- sowie die Politik (das interessenpolitische Umfeld).

Unternehmen handeln dann sozio-ökonomisch rational, wenn sie in diesen Umfeldern die Kriterien der technischen (Effektivität im technischen Sinne), ökonomischen (Effizienz), rechtlichen (Legalität) und normativ-kommunikativen (Legitimität) Rationalität erfüllen und im Kontext der politischen Rationalität ihren Handlungsspielraum zu sichern suchen (Herzig 2008, 29; Schaltegger et al. 2003, 59).

Aufgabe des Managements ist es, das Unternehmen im Sinne dieser sozio-ökonomischen Rationalität so zu führen und zu gestalten, dass im Wechselspiel kooperativer und konfligierender Interessen den Zielen und Erwartungen der Stakeholder mindestens insoweit Rechnung getragen wird, dass der Fortbestand des Unternehmens gewährleistet ist (Hill 1995, 126). Dabei übernimmt das Management eine *Ausgleichsfunktion*, indem es die Ansprüche aus den unterschiedlichen Umfeldern nach ihrer jeweils eigenen Rationalität in den Entscheidungsprozess einbezieht – rationales Handeln korrespondiert insofern mit den spezifischen Ansprüchen der Stakeholder (Schaltegger & Petersen 2008, 56). Im Kontext der Nachhaltigkeit übernimmt es darüber hinaus eine *Mittlerfunktion*, indem es jenen sozialen oder ökologischen ‚impact' zu minimieren sucht, der auf der sozio-ökonomischen Ebene als Belastung oder nicht Nutzen stiftend wahrgenommen wird. Schließlich übernimmt es eine *Gestaltungsfunktion*: Technische, soziale oder Produktlösungen müssen sozio-ökonomisch ‚übersetzt' werden, dass sie den Ansprüchen des Stakeholder nach deren jeweiligen Kriterien entsprechen.

Unternehmen sollten ihre Umfelder deshalb zu Handlungsfeldern machen, indem sie die Kriterien der Effektivität, Effizienz, Legalität und Legitimität erfüllen und ihre Handlungsspielräume erweitern, um sich Perspektiven zu eröffnen und eigene Ansprüche und Ziele verfolgen zu können (Schaltegger & Petersen 2008, 50).

Die Handlungsfelder, Handlungsmodi sowie Erfolgskriterien im Konzept der sozio-ökonomischen Rationalität sind in der Abbildung 4 zusammengefasst. Es unterscheidet neben der naturwissenschaftlich-technologischen Ebene vier Handlungsfelder, in denen soziale Koordination mit jeweils eigenen Handlungsmodi stattfindet. Diese Handlungsmodi umfassen alle Formen eines aufeinander abgestimmten Handelns von Akteuren (Schaltegger & Petersen 2008, 61).

	Handlungsfelder der sozioökonomischen Ebene				
	Naturwissenschaft. -technologische Ebene	**Markt**	**Weisungssystem**	**Partnerschaft**	**Arena**
Umfeld	Wissenschaftlich-technologisch	wirtschaftlich	rechtlich	soziokulturell	politisch
Anspruch betreffend:	Wirkungsgrad, Treffsicherheit In welchem Ausmaß wird welche Wirkung instrumentell erzielt?	Verhältnis von Output zu Input Welcher Nutzen (Ertrag) steht welchen Kosten (Aufwand) gegenüber?	Regulierungen, Gesetze Welche Rahmenbedingungen sollen den Akteuren gesetzt werden?	Werte, Moral, Verlässlichkeit Welcher Zweck soll berücksichtigt bzw. verfolgt werden?	Interessendurchsetzung Welche Machtverhältnisse begrenzen den Handlungsspielraum?
Handlungsmodus	Versuch und Messung	Tausch und Wettbewerb	Anweisung und Gehorsam	Verständigung und Commitment	Einflussnahme und Widerstreben
Erfolgskriterium	Effektivität	Effizienz	Legalität	Legitimität	Handlungsspielraum
Rationalität	technisch	ökonomisch	juristisch	normativ (kommunikativ)	interessenpolitisch
	Soziökonomische Rationalität				

Abbildung 4: Handlungsfelder und Handlungsmodi im Konzept der sozio-ökonomischen Rationalität (Quelle: Schaltegger & Petersen (2008, 61), Schaltegger et al. 2003, 61).

In Kapitel 5 werden die Handlungsfelder aus der Perspektive der Versicherungswirtschaft gespiegelt und Handlungsanforderungen aus dem Konzept der Nachhaltigkeit analysiert. Zunächst aber sollen Aufgaben und Handlungsmuster von Verbänden zum besseren Verständnis ihrer Möglichkeiten und Grenzen in diesem Kontext dargestellt werden.

3.2 Interessenverbände als intermediäre Organisationen

Gegenstände der empirischen Analyse und Theoriebildung über intermediäre Organisationen oder organisierte Vermittlungsprozesse von Verbänden sind die Sozialstruktur der jeweiligen sozialen Gruppen, die Formalstruktur der Organisationen und die Systemstruktur des integrierenden Institutionenkomplexes mit dem Ziel, die Interaktion der Interessenvermittlung zu verstehen (Streeck 1987, 493). Darüber hinaus wird die Vielzahl und Unterschiedlichkeit von Verbänden durch Typologien strukturiert und klassifiziert (vgl. Hesse & Ellwein 1992, 148ff.; Rudzio 1991, 59ff.); v. Alemann (1989) teilt sie nach deren gesellschaftlichen Handlungsfeldern ein.

Im Folgenden werden die Begriffe Interessenverbände, -organisationen oder schlicht Verbände synonym verwendet. Sie alle meinen die Vorstellung einer „*Korporation als Vermittlungsinstanz*“ (Streeck 1987, 472) und beziehen sich im Folgenden auf Wirtschafts- oder

Branchenverbände.[9] Für die Darstellung der Aufgaben und Funktionen von Verbänden als „intermediäre Organisationen“ bezieht sich die Arbeit auf den Forschungsansatz von Streeck, für den die konstitutive Aufgabe und das handlungsleitende Motiv von „*sekundären Systemen*“ aus dem Umstand entsteht, dass sie „*sowohl Mitglieder haben als auch Mitglieder sind*“, nämlich des staatlichen Institutionensystems (ebda).

Interessenverbände übernehmen als Vermittlungsinstanz im gesellschaftlichen Integrationsprozess die Aufgabe, als nichtsstaatliche, freiwillige, gesellschaftliche Organisationen materielle Interessenlagen zu repräsentieren und diese in der ‚civil society' entstehenden partikularistischen Interessen in das politisch-administrative System einzubringen. Der Begriff ‚intermediäres System' verweist auf zwei externe Systeme: die individuelle Privatsphäre der Bürger bzw. der Unternehmen einerseits sowie das politisch-administrative System andererseits, das kraft formeller Kompetenzen und Regeln gesamtgesellschaftlich verbindliche politische Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen hat. Intermediäre Systeme bringen diese beiden Sphären in einen Funktionszusammenhang. Sie verbinden und vermitteln zwischen diesen Bereichen, weil diese infolge bestehender Kommunikationsschranken und/oder widersprüchlicher Interessen nicht oder kaum kompatibel sind und bestimmten Logiken folgen und Prinzipien gehorchen, die keine unmittelbare Verknüpfung erlauben. Für eine interaktive Beziehung bedürfen diese Systeme eines Transformations- oder „Übersetzungs-“Mechanismus, der von intermediären Organisationen auf der Zwischenebene bereitgestellt wird (Rucht 1993, 256).

3.2.1 Aufgaben und Funktionen von Interessenverbänden

Die besondere Leistung dieser Intermediäre besteht darin, dass sie durch Organisation und interne Transformation von Informationen die externen Systeme miteinander *anschlussfähig* macht. Durch ihre Vermittlung stellen sie die externen Systeme in einen wechselseitigen Bezug aufeinander und geben deren Interessen konkrete Gestalt. Das intermediäre System entwickelt sich dabei zu einem differenzierten, „*multifunktionalem Sozialsystem*“, das ein Eigenleben mit eigenen Interessen entfaltet und einen „*sozialen Faktor sui generis*“ darstellt, der über die Vermittlungsfunktion bzw. den Transformationsmechanismus hinausweist (ebda, 257).

In der pluralistischen Demokratie der Bundesrepublik Deutschland wird der Einfluss einer Vielzahl organisierter Interessen als legitim - und für die Herausbildung von Gemeinwohl sogar als unverzichtbar – akzeptiert, weil eine organisierte Interessenvertretung notwendige und stabilisierende Funktionen für das politische System übernimmt (Rudzio 1991, 58):

- Die Wahrnehmung und *Artikulation* von Interessen stärkt die demokratische Legitimität politischer Entscheidungen.
- Die Bündelung und Umformung (*Aggregation und Transformation*) von Interessen durch Verbände erleichtert deren Durchsetzungsfähigkeit; für das politische System

[9] Wirtschafts- oder Branchenverbände sind hier definiert als hauptamtlich geführte Organisationen mit freiwilliger Mitgliedschaft von Unternehmen verschiedener Rechtsformen mit dem Ziel der fachlich qualifizierten Vertretung der wirtschaftlichen Interessen ihrer Branche gegenüber Politik, Öffentlichkeit und anderen Interessen (vgl. Schmid 2005).

bedeutet diese Funktionswahrnehmung zugleich eine Komplexitätsreduktion, die Interessen überschaubarer und integrierbarer macht.

- Die *Repräsentation* und *Integration* der Interessenorganisation in den politisch-administrativen Willensbildungs- und Entscheidungsprozess schließlich veranlasst diese zu einem integrativ-befriedenden (systemstabilisierenden) Verhalten nach innen: zu der Verpflichtung nämlich, Verhandlungsergebnisse gegenüber den Mitgliedern zu erläutern und zu vertreten; und nach außen: Verhandlungsziele in Antizipation gegebener Ergebnismöglichkeiten anzupassen.

Die enge Kooperation von Verbänden und Staat ist deshalb Ausdruck pluralistischer, moderner Wohlfahrts- und Interventionsstaaten, in denen nicht nur die Komplexität von Politik, sondern auch – und damit einhergehend – der Bedarf an verbandlicher Informations-, Steuerungs- und Legitimationsressourcen gestiegen ist (Schmid 1998, 27).

Der Vermittlungsprozess intermediärer Organisationen vollzieht sich prinzipiell in zwei Richtungen: zum einen werden aggregierte Interessen in das politisch-administrative System vermittelt; zum anderen aber auch aus dem politisch-administrativen System heraus in den öffentlichen Raum oder die politische Arena, die neben der Bürgerschaft, Unternehmen, Parteien und Verbänden auch Nicht-Regierungsorganisationen („Bewegungen“) und die Medien umgreift. Die nachfolgende Abbildung 5 illustriert diesen Zusammenhang.

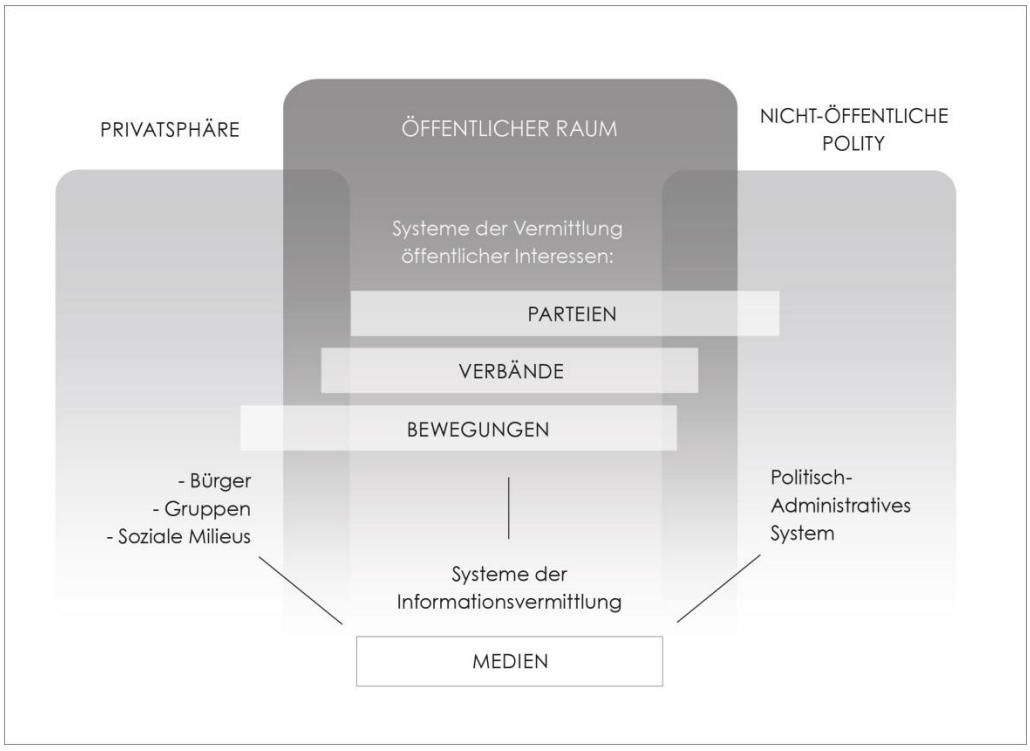

Abbildung 5: System der Interessen- und Informationsvermittlung nach Rucht 1993, 262.

3.2.2 Handlungsrationalitäten von Interessenverbänden

Für das Verständnis von Prozessen der Interessenvermittlung sowie deren Möglichkeiten und Grenzen ist allerdings die Betrachtung zweier Wechselverhältnisse bedeutsam: Jenes

zwischen der intermediären Organisation und ihrer sozialen Basis (Mitgliedschaft) einerseits und jenes zwischen dem Intermediär und seiner institutionellen Umwelt, dem politisch-administrativen System, andererseits. Erst beide Wechselverhältnisse zusammen bilden den kausalen Kontext, in dem sich Interessenvermittlung und gesellschaftliche Integration vollziehen (Streeck 1987, 482).

Für den Fortgang der Erörterung über den Beitrag von Verbänden zu einer nachhaltigen Entwicklung bedeutsam ist der Umstand, dass diese mit mindestens zwei gleich wichtigen Umwelten zur gleichen Zeit interagieren müssen: „*nach ‚unten' mit einer mehr oder weniger ‚freiwilligen' Mitgliedschaft oder Klientel – oder allgemeiner: einer der Organisation gegenüber ‚primären' Sozial- und Wertestruktur – und ‚nach oben' mit einer institutionellen Umgebung, in der sie (mehr oder weniger organisierte) Organisationen unter anderen sind*" (ebda, 473). Diese Interaktionen unterliegen spezifischen Logiken (Rationalitäten), und sie offenbaren Dilemmata, die einen spezifischen Beitrag von Verbänden zu einer nachhaltigen Entwicklung komplizieren, wie später zu zeigen sein wird.

Die individuellen Interessen, Orientierungen und Erwartungen der Mitglieder, also der sozialen Basis der Intermediäre, sind nämlich nicht von vornherein kongruent: Im Gegenteil sind die Mitglieder eines Wirtschaftsverbandes Konkurrenten im Markt. Und sie sind schon lange nicht kompatibel mit den Erwartungen der politischen Öffentlichkeit oder den institutionellen Anforderungen des politisch-administrativen Systems. Verbandsarbeit unterliegt infolgedessen einer „*Mitgliedschaftslogik*" und folgt dabei den Imperativen der Sozialintegration, und sie unterliegt einer „*Einflusslogik*", die den Imperativen der Systemintegration folgt (ebda).

Die Aufgabe und Herausforderung für Verbände besteht infolgedessen darin, die Friktionen auf der Mikroebene mit der Perspektive auf eine *Aggregation* der je individuellen bzw. partikularen Interessen zu überwinden, und die Widersprüche zwischen den intermediären und staatlichen Institutionen mit dem Ziel einer durchsetzungsfähigen *Interessenrepräsentation* aufzulösen. Verbände verschaffen sich in dem Maße Legitimation bei ihren Mitgliedern und im politischen Umfeld, wie ihnen eine Auflösung dieser konfliktiven Interessen erfolgreich gelingt.

Zur Erläuterung beider Interaktionslogiken sind zunächst die Entscheidungs- und Handlungsrationalitäten von Verbänden ‚nach innen' wie ‚nach außen' in den Blick zu nehmen. Diese Erörterung ist relevant für die Fragestellung der Arbeit, wie ein Wirtschaftsverband im Kontext der Nachhaltigkeit handeln und sich legitimieren kann, um dabei gleichzeitig den Imperativen der Sozialintegration zu entsprechen und den Erfordernissen der Systemintegration zu genügen.

3.2.3 „Mitgliedschaftslogik" – Handlungsrationalität von Wirtschaftsverbänden „nach innen"

Die Betrachtung von Wirtschaftsverbänden als mit eigener Rechtspersönlichkeit ausgestattete *korporative* Akteure betont die in der Regel nach außen gerichtete strategische Dimension verbandlichen Handelns. Verbände sind aber zuallererst mitgliederbasierte Organisationen und damit *kollektive* Akteure (etwa als Produzenten von Dienstleistungen) oder als Orte normativer, Identität stiftender Vergemeinschaftung der Branche (etwa auf Verbandstagen). Damit rückt das Verhältnis der Verbandsorganisationen zu ihren Mitgliedern ins Blickfeld:

Normiert wird dieses Verhältnis durch das Vereinsrecht; eine formale Struktur erhält es durch Satzungen und Statuten, die die Mitglieder ihrer sie organisierenden Organisation geben: Sie begründen die Kriterien der Mitgliedschaft, dokumentieren die Zugehörigkeit, regeln die Beitragszahlung und formalisieren Hierarchien sowie die innerverbandliche Willensbildung und Entscheidung.

Der „*Operationsmodus*“, der das faktische Organisationshandeln bestimmt (Rucht 1993, 266), ist jedoch abhängig von der Struktur der Mitgliedschaft und dem Ressourcenaufkommen des Verbandes. Vor diesem Hintergrund werden Art, Umfang und Reichweite der Interessenvertretung bestimmt und Entscheidungsprozesse jenseits formaler Kriterien präjudiziert.

Formal sind Fragen der Verbandsorganisation, der Besetzung von Führungspositionen innerhalb des Verbandes (bisweilen selbst seiner Geschäftsstelle), der Leistungen, Aufgaben und strategischen Ausrichtung abhängig von der Zustimmung der Verbandsmitglieder. Tatsächlich jedoch bemessen sich Macht und Möglichkeit der Einflussnahme der Mitglieder auf das verbandliche Handeln nach deren realisiertem Ressourcenaufkommen (Beitragsleistung) für den Verband, welches sich in aller Regel am konkreten Umsatzvolumen der Mitgliedsunternehmen bemisst. Oligarchische Entscheidungsprozesse, in denen eine kleine Minderheit umsatzstarker Unternehmen strategische Gremienpositionen besetzen, das Führungspersonal bestimmen, die verbandliche Aufgabenwahrnehmung definieren und die politische Strategie vorgeben, sind in Wirtschaftsverbänden deshalb nicht selten (Hesse & Ellwein 1992, 152).

Solche Muster kollektiver Entscheidungsprozesse im Rahmen formaler innerverbandlicher Demokratie werden durch zwei Faktoren begünstigt (Rucht 1993, 263f):

- eine monopolistische Stellung des Verbandes: Haben Verbandsmitglieder keine Wahl unter Alternativen der Interessenorganisation und -repräsentation, müssen sie sich den gegebenen Bedingungen der verbandlichen Organisation fügen;
- die Relevanz der Verbandsaufgaben für die Leistungserbringung der Mitglieder: Sind die Dienstleistungen des Verbandes unverzichtbar bspw. für das mittelbare und unmittelbare unternehmerische Handeln oder führt ein Verzicht auf die Mitgliedschaft zur Schwächung der Marktposition eines Unternehmens, ist ein Unternehmen auch unter diesen Bedingungen motiviert, im Verband zu verbleiben und den Operationsmodus zu akzeptieren.

Weniger als die ideelle bestimmt damit letztlich die materielle Ressourcenbasis bzw. das individuelle Beitragsaufkommen der Mitglieder über Inhalt und Richtung des Handelns der Verbandsorganisation – notabene verfügen jene Unternehmen über die definitorische Hoheit in der strategischen Ausrichtung der Verbandsaufgaben, deren Beitrag zum Ressourcenaufkommen am größten ist.

Demgegenüber können auch dominante Mitglieder aus eigenem wie auch aus strategischem Brancheninteresse nicht alle Verbandsmitglieder dauerhaft durch Beschlusslagen, Sachzwänge und Appelle auf Verbandsziele verpflichten, die allein von einer (zahlenmäßigen) Minderheit definiert werden. Darüber hinaus sind Einflussnahme und Durchsetzungsfähigkeit

von Verbandsinteressen abhängig von der Homogenität und Eindeutigkeit der Interessenlagen der Mitgliedschaft gegenüber externen Stakeholdern (ebda, 265). Politische Entscheidungsträger erwarten eine aggregierte Verbandsposition mehr als dass sie partikularen Interessen einzelner, wenn auch ‚mächtiger' Verbandsmitglieder folgen. Dies zu berücksichtigen und auf die Zurücknahme einzelner (bisweilen großer) Mitgliederinteressen hinzuwirken, gereicht eher den Zielen aller und ist letztlich Aufgabe der (ehrenamtlichen) Verbandsführung und des (hauptamtlichen) Verbandsmanagements (vgl. Rawe 2005a).

Gleichwohl Verbände ihre Mitgliedschaft bisweilen als heterogene und kritische Umwelt erfahren, neigen sie zu hoher personeller und organisatorischer Stabilität – gerade Wirtschaftsverbände erreichen regelmäßig einen hohen Organisationsgrad (vgl. Triesch & Ockenfels 1995). Diese Phänomene resultieren aus der Pflege der Mitgliedschaft und den integrativen Vorleistungen, die nicht nur Wirtschaftsverbände gegenüber ihren Mitgliedern insbesondere unter dem Gesichtspunkt der Herstellung und Stabilisierung einer Organisationsloyalität erbringen (Streeck 1987, 477).

Verbände legitimieren sich deshalb nicht nur durch eine erfolgreiche Interessenvertretung, sondern auch durch die Saturierung einer wachsenden Dienstleistungsmentalität der Mitglieder: Wirtschaftsverbände entwickeln sich deshalb zu ‚Service-Zentralen', die einen Großteil ihrer Aufgabe als Dienstleistungen gegenüber ihren Mitgliedern erbringen, für die sie geschäftsmäßig jederzeit beratend, unterstützend und vertretend zur Verfügung stehen, und zwar in all jenen unternehmerischen Umfeldern, in denen sich ihre Mitgliedsunternehmen zum Aufbau und zur Absicherung ihrer Marktposition bewegen.

Diese Entwicklung ist nicht zuletzt Ausdruck einer wachsenden Konkurrenz mit substitutiven Leistungserbringern, denen sich Verbände gegenüber Beratungsunternehmen, (Markt-) Forschungsinstituten, Anwaltskanzleien, Kommunikations- sowie Public-Affairs-Agenturen ausgesetzt sehen. Die Handlungsrationalität von Verbänden nach „innen" folgt neben dem Bemühen um Interessenhomogenisierung deshalb dem Primat, dem instrumentellen Charakter der Mitgliedschaft – der Aufrechnung von Beitrag gegen Leistung – durch ein in gleicher Weise funktionales wie effizientes Dienstleistungsangebot zu entsprechen und damit gegebenenfalls bestehenden Organisationsschwächen oder Repräsentationslücken zu begegnen (Streeck 1987, 475).

Exklusive Dienstleistungsangebote haben sich ausdifferenziert und zu neuen Formen der verbandsinternen Öffentlichkeitsarbeit professionalisiert: Rechtsberatung, die Bereitstellung von Marktinformationen, die Aufbereitung von Marktdaten und Statistiken für das unternehmensindividuelle Benchmarking, die Interpretation und Begleitung gesetzgeberischer und regulatorischer Akte, das Monitoring (partei-)politischer und gesellschaftlicher Trends, die Einschätzung technisch-technologischer Entwicklungen bis hin zu Formulierungsempfehlungen für rechtskonforme Geschäftsbedingungen – alle diese Dienstleistungen folgen einem sich wandelnden Selbstverständnis intermediärer Organisationen und sind funktional darauf gerichtet, die Rolle eines Verbandes als effizientes Dienstleistungsunternehmens gegenüber seinen Mitgliedern zu legitimieren.

3.2.4 „Einflusslogik" - Handlungsrationalität von Wirtschaftsverbänden „nach außen"

Im Verhältnis intermediärer Organisationen zur Makroebene sind es die institutionellen, aus der Struktur des Regierungssystems resultierenden Bedingungen, die die Möglichkeiten der Organisation und Vermittlung von Interessen bestimmen. Sie definieren die Spielregeln, konstituieren Akteure und Akteurskonstellationen, strukturieren die Handlungsmöglichkeiten und prägen die Präferenzen der Akteure, ohne sie letztlich zu determinieren (Schmid 1998, 14).

Solche typischen institutionellen Faktoren sind die formalen Regeln der Verfassung und der Geschäftsordnungen bspw. der Bundesregierung oder des Deutschen Bundestages, die Einflussmöglichkeiten eröffnen (oder verschließen), aber auch informelle Muster und Formen der Beziehungen zwischen Staat und Gesellschaft wie sie in den mehr oder weniger institutionalisierten Austauschbeziehungen zwischen Verbänden und dem sie umgebenden interessenpolitischen Umfeld zum Ausdruck kommen (Streeck 1987, 487).

Der zentrale Operationsmodus, denen Verbände in ihrer Rolle als intermediäre Organisationen in dieser „*institutionellen Konfiguration*" (ebda, 473) auf der Makroebene folgen, ist die Bündelung von Mitgliederinteressen zur laufenden direkten und indirekten Einflussnahme auf politische und gesellschaftliche Gestaltungsprozesse durch Partizipation, Verhandlung, Stellungnahme, Anhörung, seltener auch durch Drohung, Verweigerung, Protest, Sponsoring und Bestechung (Rucht 1993, 266). Begriffe wie Lobbying, Governmental Relations, Public Affairs oder auch „*Schattenpolitik*" (v. Alemann & Eckert 2006) beschreiben die vielfältigen Formen, in denen die Handlungsrationalität von Verbänden in der politischen Interessenvertretung zum Ausdruck kommt. Das Spektrum der Leistungen, die Verbände im Interesse ihrer Mitglieder im politischen Umfeld erbringen, reicht von der persönlichen Kontaktpflege im politisch-administrativen System (networking) über die Informationsbeschaffung und -aufbereitung (monitoring), das Themenmanagement als Analyse von Trends und Meinungen (issue management) bis hin – und nicht zuletzt – zur Entwicklung von Strategien politischer Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit (agenda setting) (vgl. Althaus et al. 2005). Alle diese Maßnahmen und Aktivitäten folgen dem Ziel, Risiken und Chancen für das unternehmerische Handeln der Verbandsmitglieder möglichst frühzeitig zu erkennen und abzuschätzen sowie die Bedingungen und Möglichkeiten zur Gestaltung und Beeinflussung ihrer unternehmerischen Handlungsfelder zu wahren und auszubauen.

Die Einflusslogik folgt dabei selten den Regeln eines Nullsummenspiels (Rucht 1993, 266). Sie muss vielmehr vorteilhaftig sein für die Mehrheit der Mitglieder, mindestens aber für jene qua Ressourcenaufkommen über Entscheidungsmacht verfügende Mitgliedschaft, die ggf. eine zahlenmäßige Minderheit sein kann. Die Möglichkeit, die inhaltliche und strategische Richtung der Einflussnahme zu bestimmen, folgt der Mitgliedschaftslogik und ist damit abhängig von der Zustimmung der Verbandsmitglieder. Und danach kann entscheiden, wer Legitimität – auch für die nach außen gerichteten politischen Interessenvertretungsfunktion des Verbandes – zu mobilisieren vermag, einerseits.

Andererseits werden solche *„korporatistischen Arrangements"* von einer politischen Austauschlogik zwischen Staat und Verbänden getragen, die auf wechselseitigen Vorteilen basiert (Schmid 1998, 39): Während der Staat Interessen Gehör, Einfluss und Berücksichtigung gewähren kann, stellt der Verband dafür umgekehrt Informationen und Loyalität zur Verfü-

gung. Vorteilhaft für den Verband sind in dieser Konfiguration wechselseitiger politischer Einflussnahme privilegierte, informelle Kontakte zum staatlichen Bereich, weil sie ihm Legitimität nach innen verschaffen und seine Organisationsressourcen ergänzen und erweitern; vorteilhaft für das politisch-administrative System ist die Konzession politischer Einflussmöglichkeit, weil sie eine politische Ressource zur Durchsetzung öffentlicher Belange darstellt.

Rationale Interessenvertretung von Verbänden bemüht sich deshalb um den Aufbau interorganisatorischer Politiknetzwerke[10] und institutionalisierter Austauschbeziehungen. Sichtbar werden solche Politiknetzwerke nicht nur in gemeinschaftlicher Willensbildung und Interessenrepräsentation zwischen Verbänden.[11] Sie finden ihren Ausdruck auch in kollaborativen Verflechtungen zwischen privaten, staatlichen und nicht-staatlichen Organisationen, Multi-Stakeholderforen und konzertierten Aktionen, in denen alle einen Teil ihrer Privatautonomie bzw. Hoheitlichkeit an die jeweilige Gegenseite abtreten, um umgekehrt unter Einbeziehung vieler Interessen und Beteiligter Gewissheit über die Durchsetzungsfähigkeit eigener Interessen zu erhalten und evolutionäre Entwicklungen unter Berufung auf eine konsensuale Entscheidung zu ermöglichen: „*Verflechtung* [ist] *das funktionale Äquivalent für umfassende Organisierung unter Bedingungen, unter denen diese nicht erreichbar ist“* (Streeck 1987, 487).

Der bevorzugte Ort solcher integrierender Entscheidungsstile und Handlungsmuster ist die „*durchstaatlichte öffentliche Sphäre*“ (ebda, 488): Dort, in diesen gemischten Kommissionen, staatlichen und nicht-staatlichen Foren, Plattformen und konzertierten Aktionen mit freiwilligen Vereinbarungen, Selbstbeschränkungs- und Selbstverpflichtungsabkommen findet statt, was als Übergang von substanzieller zu prozeduraler Regulierung oder gesellschaftliche Selbstregulierung – Governance[12] – gekennzeichnet wird (Mayntz 2004, 66).

---

[10] Politiknetzwerke verknüpfen Akteure und Gruppen mit i.d.R. unterschiedlichen Interessen und Zielen auf der Basis freiwilliger, nicht hierarchischer Kooperation und loser Organisation. Sie stellen eine soziale Infrastruktur für die Gewährung politischer, wirtschaftlicher oder inhaltlicher Unterstützung bereit. Der instrumentelle Charakter – der für das politische Handeln notwendige Informationsaustausch über die Verflechtung von staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren – steht im Vordergrund. Das „Management von Interdependenz“ (Streeck 1987, 487) in Netzwerken stellt den Versuch dar, den durch funktionale Abhängigkeiten erlittenen Verlust an Souveränität durch den Aufbau neuer institutionalisierten Strukturen zu kompensieren und über formalrechtliche Verfahren und politische Institutionen hinaus soziale Beziehungen und informelle Interaktionen zu erschließen und für das Erreichen eigener Ziele nutzbar zu machen. Die beteiligten konkurrierenden Akteure verpflichten sich dabei zu gegenseitiger Information, Konsultation, Neutralität, Unterstützung oder Konsens. Dafür opfern sie einen Teil ihrer Autonomie mit dem Ziel, die durch funktionale Abhängigkeiten beeinträchtigten Handlungsmöglichkeiten jeder einzelnen Organisation durch Konzertierung ihrer Interessen wiederherzustellen. Netzwerke sind deshalb insbesondere im Stakeholder-Management relevant (vgl. Schmid 1998, 55ff.; Althaus 2005, 196ff.; Streeck 1987, 487).

[11] Vgl. etwa den Gemeinschaftsausschuss der Deutschen Wirtschaft, den Zentralen Kreditausschuss (ZKA) oder die gemeinschaftlichen Stellungnahmen der sog. „Achter-Bande“ der Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft.

[12] Governance beschreibt das Zusammenspiel verschiedener Instrumente politischer Steuerung unter Betonung zivilgesellschaftlicher Beteiligung an Problemlösungen, ihrer Regelung im Rahmen politischer Prozesse und Verfahren sowie unter Berücksichtigung einer differenzierten wechselseitigen Abhängigkeit und eines wechselseitigen Steuerungseinflusses aller am politischen Prozess beteiligten Akteure (vgl. Rawe 2005b, 69f). Regulierung unter Bedingungen von Governance geht davon aus, dass nicht mehr der Staat allein als Steuerungssubjekt Regeln gegenüber gesellschaftlichen bzw. wirtschaftlichen Akteuren (Stakeholdern) als Steuerungsobjekten zu setzen vermag, sondern sich vielmehr neue institutionelle Verfahren bzw. prozessuale Formen der kollektiven Regelung gesellschaftlicher Sachverhalte herausbilden – gesellschaftliche Selbstregulierung (vgl. Mayntz 2004).

3.3 Zusammenfassung und Thesen

Nachhaltigkeit ist in den vorangegangenen Kapiteln als Konzept beschrieben worden, das durch einen zukunftsbezogenen Lern- und Suchprozess eine nachhaltige Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft zu erreichen sucht, die Lasten heute für künftige Generationen zu vermeiden sucht. Eine nachhaltige Entwicklung bedarf der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung – der wirtschaftlichen Akteure (Unternehmen), der staatlichen und nichtstaatlichen Organisationen, die sich – unter den Bedingungen von Governance – in Politiknetzwerken bemühen müssen, Ziel- und Interessenkonflikte auf dem Weg einer nachhaltigen Entwicklung durch Koordination und Zusammenarbeit zu überwinden und auszubalancieren.

Wirtschaftsverbände können dazu einen Beitrag leisten, weil sie Mitglieder sind: des politisch-administrativen Systems und dort über privilegierte Zugänge Gestaltungsaufgaben geltend machen können. Und weil sie Mitglieder haben: Unternehmen, die als gesellschaftliche Institutionen für ihr Handeln – und ihre Unterlassungen – zur Rechenschaft gezogen werden und deren Interessen sie als Dienstleister zu saturieren haben.

In dem Maße, in dem das Paradigma der Nachhaltigkeit hegemonial wird, handeln Wirtschaftsverbände rational, wenn sie ihre Interessenvertretung nach innen und außen auf die damit aufkommenden neuen Informationsbedürfnisse ausrichten und veränderten politischen und/oder gesellschaftlichen Regelungsformen anpassen. Intermediäre können damit zugleich Legitimationschancen gegenüber ihrer Mitgliedschaft und in ihren interessenpolitischen Umfeldern realisieren:

- Sie verbessern ihre Informations- und Dienstleistungsfunktion nach innen durch ein erweitertes Themenspektrum;
- sie erweitern ihren Handlungsspielraum, indem sie sich für die Diskurse in den wissenschaftlich-technologischen, wirtschaftlichen, rechtlichen, sozio-kulturellen und politischen Umfeldern anschlussfähig machen und in diese integrieren.

Rationale Verbandsarbeit könnte – wenn Nachhaltigkeit mit Dienstleistung nach innen (zur Gestaltung der unternehmerischen Umfelder) und zur Erweiterung des Handlungsspielraums nach außen (zur Gestaltung des Branchenumfelds) verbunden wird – wie folgt charakterisiert werden:

- Sie berücksichtigt die verschiedenen Ansprüche aus den unterschiedlichen Umfeldern der Branche;
- sie prüft diese Ansprüche unter dem Gesichtspunkt der Vernünftigkeit und Zweckmäßigkeit für Nachhaltigkeit;
- sie bewertet diese Ansprüche mit Blick auf die Relevanz und den Nutzen für die Branche und ihre Unternehmen;
- schließlich bezieht rationale Verbandsarbeit diese Ansprüche in die verbandlichen Entscheidungsprozesse ein.

Wirtschaftsverbände können damit – analog zum Nachhaltigkeitsmanagement eines Unternehmens (vgl. Schaltegger & Petersen 2008, 56) – eine Ausgleichs- und Mittlerfunktion zwischen den Stakeholder-Ansprüchen einer Branche und ihren Unternehmen übernehmen.

Nachhaltigkeit könnte mit Blick auf diese intermediären Funktionen als Such- (Verfahren) und Gestaltungsaufgabe (Inhalt) von Wirtschaftsverbänden sinnfällig werden – wenn die Unternehmen dies wollten und sie ihre Interessenvertretung auf die Übernahme dieser Aufgabe verpflichteten.

Dieser mögliche Zusammenhang von Nachhaltigkeit und Verbandsarbeit wird in den folgenden beiden Kapiteln am Beispiel der Versicherungswirtschaft herausgearbeitet. Das folgende Kapitel 4 erläutert über das Geschäftsmodell der Versicherung den Stellenwert der Branche für Wirtschaft und Gesellschaft und leitet davon ihre Nachhaltigkeitspotenziale ab. Darüber hinaus werden die Verbandsorganisation und -verfahren vorgestellt, welche die Restriktionen einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Verbandsarbeit sichtbar machen, ehe im anschließenden Kapitel 5 aus den Anforderungen der sozio-ökonomischen Umfelder der Branche Empfehlungen für die Verbandsarbeit im Kontext der Nachhaltigkeit abgeleitet werden.

4 VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT UND NACHHALTIGKEIT

Die Versicherungswirtschaft nimmt eine Doppelstellung ein: Sie ist ein Wirtschaftszweig, der die rund 470 Unternehmen der Privatversicherung in Deutschland umfasst und organisiert (siehe dazu Kapitel 4.3.), und zugleich eine Branche, die im Rahmen eines „*gesellschaftlichen Risikomanagements*“ (Wolgast 2011, 474) unverzichtbare Aufgaben für die Funktionsfähigkeit moderner Gesellschaften erfüllt: Ohne Risikoübernahme durch Versicherungsschutz – insbesondere auch im Bereich der sozialen Sicherung – und ohne Kapitalanlagen ist eine entwickelte Volkswirtschaft ebenso wenig denkbar wie ein funktionierendes Geld- und Kreditwesen (GDV 2012a, 7; (Liedtke 2007, 211). Aus diesem Versicherungsgeschäft ergeben sich Potenziale für Nachhaltigkeit, die nachfolgend erläutert werden.

Den Stellenwert der deutschen Versicherungswirtschaft, die mit einer geschätzten Beitragseinnahme von 180,7 Mrd. Euro zu den umsatzstärksten in Deutschland, verdeutlichen die wichtigsten Kennzahlen der Branche

Kennzahlen der Versicherungswirtschaft im Überblick

	2012*	**2011**
Beitragseinnahmen insgesamt*:	180,7	178,1
Lebensversicherung:	86,2	86,8
Private Krankenversicherung:	35,9	34,7
Schaden-/Unfallversicherung:	58,7	56,6
Versicherungsleistungen*:	144,4	151,6
Lebensversicherung:	75,0	85,0
Private Krankenversicherung:	23,9	22,8
Schaden-/Unfallversicherung:	45,5	43,8
Kapitalanlagen*:	1.325	1.285
Versicherungsverträge (in Mio.):	458	457
Erwerbstätige (in Tsd.)	555,8	558,2

* Angaben in Mrd. Euro; Angaben für 2012 teilweise geschätzt (vgl. GDV 2012a, GDV 2011a, GDV 2012b).

Mit einer Beitragseinnahme von 86,2 Mrd. Euro und rund 90 Mio. Versicherungsverträgen ist die Lebensversicherung die wichtigste Sparte in der Erstversicherung[13], vor der Schaden- und Unfallversicherung und der privaten Krankenversicherung.

[13] Neben Erstversicherungsunternehmen, die Versicherungsschutz gegenüber dem Endverbraucher gewährleisten, spielen die 37 deutschen Rückversicherungsunternehmen eine wichtige Rolle. Bei Rückversicherern besteht die Vertragsbeziehung zwischen zwei Versicherungsunternehmen. Rückversicherer übernehmen gegen Prämienzahlung einen Teil der Risiken der Erstversicherer oder anderer Rückversicherer (Fürstenwerth & Weiß 2001, 212, 549). Deutschland ist der weltweit wichtigste Standort für Rückversicherung. Anders als die deutschen Erstversicherer, die nur einen Bruchteil ihrer Prämien im (v.a. europäischen) Ausland erzielen, erwirtschafteten die deutschen Rückversicherer über 73 % ihrer Beitragseinnahme von rund 36, 2 Mrd. Euro im Jahr 2010 durch Geschäfte mit ausländischen Versicherern (GDV 2012b, 80). Sie werden deshalb in dieser

4.1 Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung der privaten Versicherungswirtschaft

> *„The most significant contribution of insurance to society is the provision of risk sharing, risk pooling and risk transfer abilities and loss prevention measures, which are inherent in the insurance business model and fundamental for a well-functioning economy, but remain largely unsee." (Hoppe 2012, 9)*

In ihrem Kerngeschäft übernehmen Versicherungen finanzielle Risiken des Alltags: in der sozialen Sicherung ebenso wie für wirtschaftliches oder unternehmerisches Handeln oder für technische Innovationen. Sie machen individuelle, soziale und wirtschaftliche Risiken als Ausdruck der Unbestimmtheit von Zukunft planbar und beherrschbar – und damit für den Einzelnen wie die Allgemeinheit überhaupt erst tragbar (Fürstenwerth & Weiß 2001, 715). Der folgende Kasten definiert den Begriff des Risikos und erläutert darauf aufbauend das Geschäftsmodell von Versicherungen.

Definition des Risiko und des Geschäftsmodells von Versicherungen

Der Begriff des **Risikos** gründet auf einer differenzierten Abschätzung naturwissenschaftlich-technischer Ursachen und Umstände sowie deren individueller Bewertung und soziologischen Einordnung. Die Versicherungslehre versteht unter Risiko die Möglichkeit des Eintritts eines Schadens (Schadeneintrittswahrscheinlichkeit) durch die Verwirklichung einer versicherten Gefahr und zugleich die Chance, mit der Versicherung eines Risikos Gewinne zu erzielen. Dabei übernimmt das Versicherungsunternehmen mit Abschluss eines Versicherungsvertrages die Pflicht zur Leistung für ein zuvor abgegrenztes und beschriebenes versichertes Risiko. Die Risikodeckung ist die Hauptleistungspflicht, die ein Versicherungsunternehmen bei Abschluss eines Versicherungsvertrages übernimmt.

Diese Risikoübernahme (risk taking) ist das **Geschäftsmodell** der Versicherungsunternehmen: Es beruht auf dem Prinzip des Risikoausgleichs innerhalb einer Risikogemeinschaft (Gefahrengemeinschaft oder Risikokollektiv) sowie der Verteilung verwirklichter Risiken (eingetretener Versicherungsfälle oder Schäden) über die Zeit. Die Ungewissheit über den Schadeneintritt in einem Risikokollektiv wird durch statistische Erfahrungen und mathematische Methoden in der Weise kalkulierbar, dass bei einer Vielzahl von Risiken aufgrund von Schadenhäufigkeit und dem Durchschnitt der Schäden ein dem Risiko entsprechender Beitrag (Prämie; Risikobeitrag) gefunden werden kann, der den Schadenausgleich im Kollektiv ermöglicht. (Fürstenwerth & Weiß 2001, 534).

Arbeit, die sich auf die Interessenvertretung der Versicherungswirtschaft in Deutschland bezieht – nicht berücksichtigt, auch nicht eingedenk ihres bedeutenden Nachhaltigkeitsengagement im Rahmen des ‚global risk taking".

4.1.1 Versicherungswirtschaft als Risikoträger

Versicherungen ermöglichen eine Verteilung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Risiken zwischen Staat, privaten Haushalten und Unternehmen. Beispiele aus verschiedenen Versicherungssparten[14] illustrieren die wirtschafts- und sozialpolitisch gleichermaßen erforderliche wie gewünschte Risikoübernahme durch private Versicherungen (vgl. BWV 2000; Fürstenwerth & Weiß 2001):

Sach- und Haftpflichtversicherungen schützen private Haushalte ebenso wie Selbständige in freien Berufen und Unternehmen vor Schäden oder Schadenersatzansprüchen, die deren ökonomische Leistungsfähigkeit übersteigen oder sie in ihrer finanziellen Existenz gefährden könnten: So bewirkt etwa die Haftpflichtversicherung, dass einem Geschädigten ein solventer (weil versicherter) Schuldner gegenübersteht, und die Feuerversicherung bietet durch den Schutz der Realgläubiger (i. d. R. Banken) die Grundlage für die Gewährung von Hypothekendarlehen.

- Aus sozialpolitischen Gründen mindestens ebenso wichtig ist die Absicherung der Bevölkerung gegen elementare Lebensrisiken im Bereich der privaten Lebens-, Renten-, Kranken- und Pflegeversicherung in Ergänzung oder als Substitut zur gesetzlichen Sozialversicherung. Mit den Zweigen der Lebensversicherung übernehmen Versicherungsunternehmen durch die Absicherung sog. biometrische Risiken (frühzeitiger Tod (Hinterbliebenenabsicherung), Langlebigkeit, Berufsunfähigkeit, Krankheit, Pflege) eine essentielle Funktion im Bereich der sozialen Sicherung, aber auch der Vermögensbildung.
- Pflichtversicherungen im Bereich der Kraftfahrzeug-, Luftfahrt- oder Transportversicherung sind Voraussetzungen für die finanzielle Absicherung der Teilnehmer im Straßen-, Bahn-, Luft- und Schiffsverkehr, aber auch transport- und produktionsbedingter Lagerungen und damit Conditio sine qua non für Mobilität, Handel und Warenaustausch.
- In gleicher Weise gilt dies für Kreditversicherungen oder Versicherungen gegen Betriebsausfall und -unterbrechung oder Kautions- und Vertrauensschadenversicherungen, die (Außen-)Handel überhaupt erst ermöglichen und mit denen Unternehmen Risiken ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten oder auch ihres Personals der privaten Versicherungswirtschaft übergeben, um sich neue Handlungsspielräume zu eröffnen.
- Rechtsschutzversicherungen nehmen heute weit mehr als die Interessen der Versicherten bei Rechtstreitigkeiten und etwaige Kostentragung wahr: Als Dienstleister und Berater bieten sie Alternativen zu kontradiktorischen Verfahren und machen es

[14] Versicherungssparten und -zweige – beide Begriffe werden in der Praxis synonym verwendet – stehen für bestimmte Gefahren bzw. Risiken und dafür ausgereichten Versicherungsschutz. Gebräuchlich ist die Unterscheidung in die Sparten a) der Lebensversicherung, b) der privaten (substitutiven) Krankenversicherung sowie c) der Schaden- und Unfallversicherung, die in weitere Versicherungszweige unterteilt wird: Kraftfahrtversicherung, Haftpflichtversicherung, Unfallversicherung, Rechtsschutzversicherung, Sachversicherung, Transport- und Luftfahrtversicherung sowie Kredit-, Kautions- und Vertrauensschadenversicherung (vgl. Fürstenwerth & Weiß 2001 708; GDV 2012a Jahrbuch).

zu ihrem Geschäft, durch außergerichtliche Konfliktlösungsinstrumente (Mediation) öffentliche Institutionen von Aufwand und Kosten zu entlasten.

- Keine Anlage im Bereich der Erneuerbaren Energien schließlich wäre entwickelt und keine Offshore-Windkraftanlage installiert worden, hätten nicht Sachversicherungen die technische Entwicklung dieser Anlagen durch entsprechende Risikoanalysen und Einschätzungen zum technischen Gefährdungspotenzial begleitet oder mit entsprechenden Versicherungslösungen das mit diesen Investitionen verbundene finanzielle Risiko kalkulierbar und damit vertretbar gemacht, etwa durch Fündigkeitsversicherungen bei Geothermie-Bohrungen (vgl. GDV 2010a).

Insoweit private Versicherungen Risiken minimieren und/oder eliminieren, ermöglichen sie wirtschaftliche Entwicklung und technische Innovation und treiben Fortschritt durch neue Versicherungsprodukte und -lösungen voran, selbst für neue, noch unbekannte Risiken (sog. ‚Emerging Risks' wie die Nanotechnologie).

Über diese mit dem unternehmerischen Kerngeschäft verbundene Funktion des Risikotransfers hinaus erwächst Versicherungen eine weitere Bedeutung im Rahmen des Risikomanagements.

4.1.2 Versicherungswirtschaft und Risikomanagement

Angelpunkt für das Versicherungsgeschäft ist der Umgang mit Risiken. Deren Identifizierung, Analyse und Bewertung ist Aufgabe des Risikomanagements. Eine der Kernleistungen, die Versicherungsunternehmen im Rahmen eines gesellschaftlichen Risikomanagements übernehmen, besteht deshalb darin, Informationen über die Bewertung von Risiken zur Verfügung zu stellen (Hoppe 2012, 9): direkt – über Beratungsleistungen – und indirekt – über die Bepreisung von Risiken im Rahmen der kalkulierten Versicherungsprämie. Die einzelnen Versicherungsunternehmen ebenso wie die Branchenorganisation, die bspw. Daten über Zeitreihen von Schaden- und Leistungsstatistiken aggregiert, fungieren damit auch als Kompetenz- und Wissensträger im Hinblick auf wirtschaftliche, ökologische und soziale Risiken, ihre Ursachen und möglichen Maßnahmen zur Schadenverhütung und/oder -minderung (Wolgast 2011, 476).

Versicherer sind aber nicht nur Manager des Risikos, sondern auch *„Antagonisten des Schadens“* (Michaels 1998, 7): Weil jeder Schaden eines versicherten Risikos die vertragliche Pflicht zur Leistung auslöst, haben Versicherer ein finanzielles Interesse, Schäden sowohl in ihrem Umfang als auch in ihrer Wirkung zu begrenzen. Denn jeder Leistungsfall wird über das versicherte Risiko zum Kostenfall und wirkt auf den Preis: Je mehr Schäden und je teurer die Leistungsfälle, desto höher der Preis der Prämie. Weil die risikoadjustierte Prämie seitens des Versicherungsnehmers zu höheren Kosten führt, welche die Nachfrage nach Versicherungsschutz tendenziell sinken lässt, verfolgen Versicherungsunternehmen aus geschäftspolitischem Interesse das Ziel, Schäden sowohl in ihrem Ausmaß wie in ihrer Höhe zu begrenzen, um durch günstige Prämien die Nachfrage nach Versicherungsschutz zu erhöhen.

Die Versicherungswirtschaft und die ihr angehörenden Unternehmen betreiben deshalb eine umfangreiche Risikoforschung. Und zwar nicht nur, um Risiken prognostizieren zu können und für das Versicherungsgeschäft bewertbar und kalkulierbar zu machen, sondern auch, um Maßnahmen und Möglichkeiten zur Verringerung von Risiken aufzuzeigen, Gefahren vorzubeugen und Schäden zur vermeiden: etwa im Bereich der Verkehrssicherheit durch Unfallforschung (vgl. UdV 2012), bei Elementarschäden infolge des Klimawandels (vgl. GDV 2012c) oder im Bereich der technischen Sicherheit bei Gebäuden, Transporten oder Veranstaltungen (vgl. VdS 2012; TIS 2012).

Risikoadäquate Prämien sind Preissignale für Risiko-Kosten. Sie geben damit privaten Haushalten und Unternehmen ebenso wie der Gesellschaft insgesamt wichtige Information an die Hand, die in Kauf-, Investitions-, aber auch politische Entscheidungen einfließen:

- Das Preissignal fließt ein etwa in den Kauf eines Kraftfahrzeugs, dessen Versicherungsprämie i. d. R. in dem Maße geringer ist, je niedriger dessen Risiko-Merkmale (i. e. potentieller Schadenaufwand).
- Die Versicherungsprämie für die Absicherung der Investition bspw. in eine neue Lagerhalle oder ein Bürogebäude wird tendenziell höher ausfallen, wenn nicht zuvor entsprechende Sicherheitskonzepte (Einbruch-Diebstahl, Feuer, Elementarschäden) beachtet oder zertifizierte Ingenieure durch Gutachten dessen Errichtung nach standardisierten Normen testiert haben.
- Risiken können ggf. aber auch gar nicht privatwirtschaftlich versicherbar sein wie etwa jene aus dem Betrieb von Kernreaktoren, für deren Risiken die private Versicherungswirtschaft nur im Rahmen der Betriebshaftpflichtversicherung aufkommt, weil das Schadenpotenzial ansonsten unkalkulierbar ist und entsprechende Deckungskonzepte dafür nicht angeboten werden können.[15] Oder jene aus der geologischen Ablagerung von CO_2 im Rahmen der CCS-Technologie (Carbon Capture and Storage), bei der eine Haftpflicht-Versicherung für Drittschäden nicht angeboten werden kann, weil Informationen über die Schadendimensionen infolge unterirdischer Leckagen (noch) fehlen und die Risiken für Versicherungsunternehmen deshalb nicht kalkulierbar sind (vgl. GDV 2011c, 19). Es fehlt die kalkulatorische Basis für die Internalisierung externer Effekte.

Die Abschätzung und -bewertung von Risiken sowie die Kalkulation risikoadäquater Versicherungsprämien im Rahmen des Risikomanagements sind somit eine unverzichtbare Grundlage für private, unternehmerische, aber auch politische Entscheidungen zum Umgang mit Risiken. Sie veranlassen zu individueller und unternehmerischer Risikominderung und Vorsorge sowie nicht zuletzt zu politischer und gesellschaftlicher Verständigung über den Umgang mit Risiken – und sind im Kontext der Nachhaltigkeit damit von zentraler Bedeutung.

[15] Nach dem Atomgesetz haftet jeder Kernkraftwerksbetreiber unabhängig von der Schuldfrage für die von seiner Anlage verursachten Schäden. Daher sind die Betreiber zum Abschluss einer Deckungsvorsorge verpflichtet. Sie sichert Schäden im Umfang von bis zu 2, 5 Milliarden Euro. Diese Summe wird durch eine Haftpflichtversicherung und eine gegenseitige Garantiezusage der Konzerngesellschaften, die sogenannte Solidarvereinbarung, abgedeckt.

Über die Risikoforschung und das Risikomanagement sowie insbesondere eine darauf aufsetzende Produkt- und Preis-(Prämien-)gestaltung erwächst der Versicherungswirtschaft eine wichtige Informations-, aber auch eine Hebelfunktion, die für die Gestaltung einer nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft fruchtbar gemacht werden könnte: Denn einerseits werden über Preissignale (auf der Grundlage von Wissen und Informationen) Maßstäbe für die Abschätzung realer wie potentieller Kosten der Schadschöpfung gesetzt; wie umgekehrt auch dafür, was unter Aspekten der Risikominderung und Kostensenkung ökonomisch, ökologisch und sozial weniger riskant und damit nachhaltiger wertschöpfend ist. Andererseits können diese Maßstäbe als Kriterien in die Produkt- (i. e. Vertrags-)gestaltungen einfließen und damit Anreizwirkung in Richtung Nachhaltigkeit entfalten.

4.1.3 Die Rolle der Versicherer an den Kapitalmärkten

Die Produktion von Versicherungsschutz korrespondiert bei Versicherungen untrennbar mit dem Aufbau eines Kapitalstocks, des so genannten Deckungskapitals, das zur jederzeitigen Erfüllung der aus dem Versicherungsvertrag resultierenden Leistungsverpflichtungen vorzuhalten ist (Fürstenwerth & Wessels 2001, 156). Versicherungen verfügen deshalb über erhebliche Kapitalbestände, denn

- die Prämie für Versicherungsschutz ist prinzipiell im Voraus zu leisten;
- zur Erfüllung der schwankenden Versicherungsleisten ist zwingend ein notwendiges Sicherheitskapital (sog. Schwankungsreserve) vorzuhalten;
- im Wege des Kapitaldeckungsverfahrens werden zur langfristigen Absicherung personenbezogener Risiken (etwa Rentenleistungen) laufend Beiträge vereinnahmt.

Infolgedessen gehören die Versicherer mit einem Kapitalanlagebestand von rund 1,3 Billionen Euro zu den wichtigsten institutionellen Investoren und erfüllen durch die kontinuierliche Refinanzierung im Rahmen der gesamtwirtschaftlichen Finanzströme eine stabilisierende Funktion auf den Kapital- und Finanzmärkten (GDV 2012a, 14). Allerdings unterscheiden sie sich infolge ihres Geschäftsmodells sowie daraus resultierender spezifischer aufsichtsrechtlicher Anforderungen in der Kapitalanlage prinzipiell von anderen institutionellen Anlegern: Die Kapitalanlagen der Versicherungen sind – anders als die anderer Finanzintermediäre wie Banken oder Investmentfonds – kaum disponibel, sondern folgen, korrespondierend zum langfristigen Versicherungsschutz, einer konservativen, auf Langfristigkeit ausgerichteten Kapitalanlagestrategie.

Versicherungen sind aufsichtsrechtlich gehalten, ihre Investments gemäß den fünf allgemeinen Anlagegrundsätze der Sicherheit, Rentabilität, Liquidität sowie Mischung und Streuung vorzunehmen; ihre Kapitalanlage unterliegt vorgegebenen qualitativen Anlageformen und quantitativen Anlagebegrenzungen (VAG 2012). Als langfristig orientierte Kapitalanleger sind Versicherungen deshalb selbst an sicheren, beständigen und lang laufenden Zahlungsflüssen interessiert, denn diese ermöglichen ihnen, ihre ebenfalls lang laufenden Verbindlichkeiten zur Fälligkeit begleichen zu können.

Aufgrund ihres hohen Kapitalanlagenbestandes[16] stehen Versicherungen im Fokus politischer Ambitionen zur Finanzierung von Investitionen im Rahmen der Energiewende, aber auch von Regulierungsbemühungen, die Anlagekriterien unter Berücksichtigung von ESG-Kriterien neu zu formulieren. Die Hebelwirkung, die das Anlagevermögen der Versicherer zur Transformation der Wirtschaft entfalten kann, wird im politischen Raum erkannt (vgl. BT-Drs. 17/795; WBGU 2011, 16)). Und es wird pragmatisch von der Branche genutzt (vgl. GDV 2012d; Kabisch 2012, 83). Das Spektrum der Möglichkeiten, aus dem *„Value of Insurance to Society"* (Hoppe 2012, 9) zugunsten nachhaltiger Entwicklung Kapital zu schlagen, wird allerdings kaum hinreichend ausgeschöpft.

4.2 Herausforderungen der Versicherungswirtschaft im Kontext der Nachhaltigkeit

Aus ihrer Rolle als Risikoträger und Kapitalgeber erwachsen der Versicherungswirtschaft Chancen zur Gestaltung von Nachhaltigkeit, zugleich ist sie infolge ihrer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verflechtung mit Herausforderungen konfrontiert, die im Kontext der *„Megatrends der Nachhaltigkeit"* (BMU 2007a) relevant sind:

- Aus dem wirtschaftlichen Umfeld wachsen vor dem Hintergrund gesättigter Märkte, volatiler Kapitalmärkte, dem niedrigen Zinsniveau (Staatschuldenkrise) und einer Verschärfung des Wettbewerbs Anforderungen, Kosten zu senken und durch Produktinnovationen neue Kundengruppen in einem veränderten Marktumfeld zu erschließen (vgl. Wolgast 2011; im Einzelnen Kapitel 5.1).
- Aus dem rechtlichen Umfeld nehmen regulatorische Anforderungen nicht zuletzt infolge der Finanzkrise im Bereich Unternehmensführung („corporate governance") ebenso zu wie das Berichtswesen über die Erfüllung („Compliance") nationaler, europäischer und internationaler formeller und informeller Standards, deren Gültigkeit sich auch auf die Unternehmen der Versicherungsbranche erstreckt (vgl. im Einzelnen Kapitel 5.4)
- Aus den soziokulturellen und interessenpolitischen Umfeldern gewinnen – getrieben von den Themen der Zeit (Finanzkrise, Klimawandel, Verbraucherschutz) – Stakeholder-Erwartungen an Bedeutung, die die messbare Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei Produkten, in der Kapitalanlage und in den Kundenbeziehungen einfordern (vgl. Bergset et al. 2011, 151ff.; Hesse 2010, 91ff, vgl. im Einzelnen Kapitel 5.3).

Als bedeutendste Nachhaltigkeitsherausforderungen von Versicherungen identifizieren Bergset et al. (2011, 151ff.; vgl. auch IÖW/future 2012, 108ff.) die ökonomischen und ökologischen Folgen des Klimawandels; Risiken, die aus der Globalisierung und dem Einsatz neuer Technologien entstehen sowie soziale Herausforderungen, die sich aus dem demografischen Wandel und dem Verbraucherschutz (Kundennutzen) ergeben. Hesse (2010, 91f.)

[16] Die Kapitalanlagen der deutschen Versicherer gliedern sich in einen sehr hohen Anteil diversifizierte Renten· investments (gegenwärtig 80,5 Prozent) und einen nur geringere Anteile umfassenden risikoreicheren Anlagebestand: Aktien: 2,9 Prozent; Beteiligungen: 11,1 Prozent; Immobilien: 3,1 Prozent; Sonstige: 2,5 Prozent (GDV 2012a, 15).

nennt auf der Grundlage einer Analyse branchenrelevanter Informationsanforderungen von Investoren zu nicht-finanziellen Leistungsindikatoren (Sustainable Development Key-Performance Indicators (SD-KPI's) die folgenden drei SD-KPI's für den Versicherungsbereich, die Nachhaltigkeitsherausforderungen adressieren:

- SD-KPI 1 "Integration of SD risks and opportunities in asset management": Die Integration von SD-Aspekten stellt nach Anzahl der Nennungen aus Sicht der Investoren und Analysten den wichtigsten nicht-finanziellen Leistungsindikator der Versicherungsbranche dar.
- SD-KPI 2 "Integration of SD risks and opportunities in insurance products": Eine etwa gleich hohe Bedeutung kommt dem zweiten SD-KPI zu, der auf die Anreizwirkungen durch ökologisch orientierte Versicherungsprämiengestaltung und die Integration von Umweltaspekten in die Risikoprüfung abstellt.
- SD-KPI 3 "Customer satisfaction – especially proportion of mis-selling": Diese Schlüsselindikator nimmt die Verpflichtung zu fairer Kundenbehandlung (Kundenservice) und fairer Bepreisung von Versicherungsprodukten auf, unterstützt durch Kundenzufriedenheitsmaße und Daten zu regulierten Schäden über einen spezifizierten Zeitraum (vgl. zu SD-KPI auch BMU 2009).

In der folgenden Abbildung sind auf der Grundlage dieser Nachhaltigkeits-Informationsanforderungen die versicherungswirtschaftlichen „Themen der Nachhaltigkeit" auf Unternehmensebene zusammengestellt. In die Themen-Matrix sind darüber hinaus operative Ansätze ihrer Bearbeitung eingeflossen, die aus der Analyse der sozio-ökonomischen Umfelder in Kapitel 5 hergeleitet wurden, im Einzelnen aber dort expliziert werden.

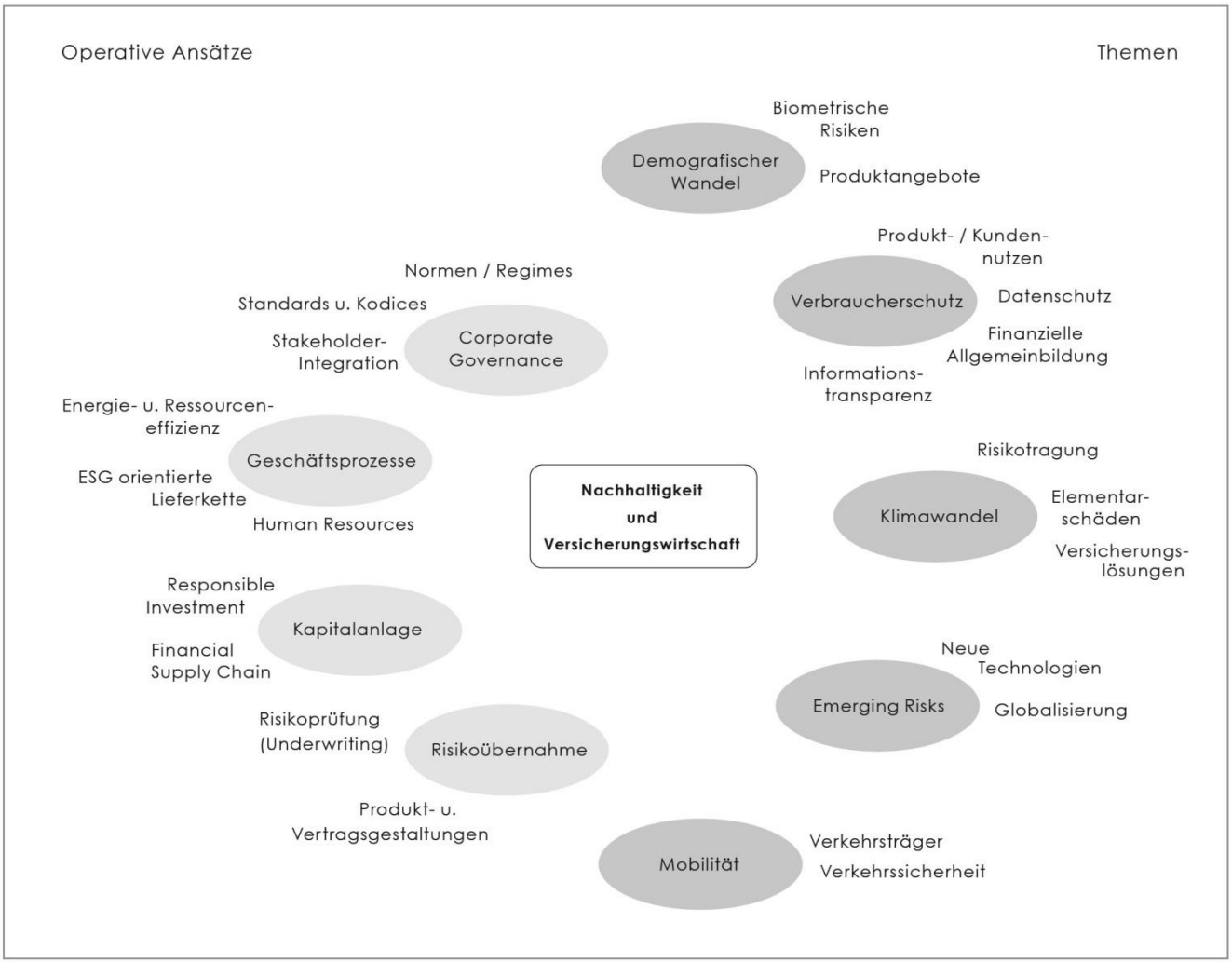

Abbildung 6: Themen der Nachhaltigkeit in der Versicherungswirtschaft (eigene Darstellung).

Die Themen der Nachhaltigkeit und operativen Ansätze werden in den folgenden Kapiteln an verschiedener Stelle wieder aufgegriffen und erläutert. Hier ist zunächst zusammenfassend festzustellen, dass Versicherungsgeschäft und Geschäftsmodell der Versicherungen – Risikomanagement und Kapitalanlage – über ein erhebliches Potenzial zur Gestaltung nachhaltiger Entwicklung verfügen: Die Möglichkeiten resultieren aus der Risikoübernahme im Passivgeschäft, aus dem Management der Kapitalanlage im Aktivgeschäft sowie einer Ressourcen schonenden Gestaltung der Geschäftsprozesse.

Passivgeschäft

Versicherungsunternehmen können bei der Risikoübernahme durch Vertrags- (Konditionen/Versicherungsbedingungen) und Prämiengestaltungen (Tarife/Preise) im Privat- und Firmenkundengeschäft ökologische und soziale Nachhaltigkeitsziele verfolgen. Versicherungsverträge und -tarife können über Anreize, ggf. auch Leistungsausschlüsse oder die Verweigerung der Übernahme von Geschäftsrisiken verantwortungsbewusstes, nachhaltiges Verhalten der Versicherungsnehmer bewirken (vgl. Schaltegger et al. 2010, 37; Bergset et al. 2011, 153).

Aktivgeschäft

Versicherungsunternehmen können im Aktivgeschäft bei Kapitalanlagen, Investitionen bzw. Beteiligungen Nachhaltigkeitsaspekte wie ESG-Kriterien in ihrer „financial supply chain" beachten etwa durch den Nachweis der investierten Unternehmen bzw. Projektträger, dass Sozial- und Umweltaspekte bei deren Aktivitäten berücksichtigt werden („Compliance" und Reporting nach anerkannten Standards).

Geschäftsprozesse

Versicherungsunternehmen können – wie der Verband als Geschäftseinheit auch – interne betriebliche Geschäftsprozesse (Betriebsökologie) an ökologischen und das Personalmanagement an sozialen Nachhaltigkeitszielen ausrichten (IÖW/future 2012, 108).[17]

Im Ergebnis könnten Versicherungsunternehmen über ihre Produkte und ihre Investitionen erhebliche Markt- und Innovationspotenziale aktivieren und damit organisatorische Veränderungen in Richtung unternehmerischer Nachhaltigkeit bewirken wie auch strukturelle Anpassungen in Richtung auf eine nachhaltigere Entwicklung der Gesellschaft fördern (vgl. Schaltegger et al. 2010, 34).

Vor dem Hintergrund dieser evidenten Kongruenz zwischen dem Kerngeschäft der Versicherer und dem Konzept der Nachhaltigkeit überrascht die aus Studien und Umfrageergebnissen gewonnene Erkenntnis, dass sich Versicherungen bis auf Ausnahmen noch wenig und kaum strategisch dem Thema Nachhaltigkeit zuwenden und seinen fördernden Einfluss auf die Gestaltung ihrer Geschäftsbeziehungen und unternehmerischen Umfelder kaum geltend machen bzw. weitgehend ungenutzt lassen (vgl. oekom 2012, 26; AMC 2011; Schaltegger et al. 2010, 34).

Die folgenden Abschnitte über die Organisation der Versicherungswirtschaft, ihre Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse sowie das Nachhaltigkeitsengagement von Versicherungsunternehmen erläutern diese Umstände.

4.3 Die Organisation der deutschen Versicherungswirtschaft

Der Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) ist die Dachorganisation der privaten Versicherungsunternehmen in Deutschland mit Sitz in Berlin (GDV 2012a, 72). Als eingetragener Verein hat er den Zweck, *„die gemeinsamen Interessen der deutschen Versicherungswirtschaft zu vertreten"* (GDV 2010b). Er bündelt und vertritt die Interessen von 97 Prozent der in Deutschland mit der Erlaubnis zum Geschäftsbetrieb zugelassenen Erst- und Rückversicherungsunternehmen auf nationaler wie internationaler Ebene.[18]

---

[17] Informations- und Beratungsangebote des Verbandes können dieses Engagement unterstützen: Der GDV hat eine Handlungsempfehlung zur Erfassung und Optimierung von Umweltauswirkungen in Versicherungsunternehmen entwickelt und veröffentlicht (vgl. GDV o.J. (2009a). Das Ziel, mittels dieses Leitfadens ein Commitment der Versicherungswirtschaft zu verbinden, bis 2020 die erste CO_2-neutrale Branche zu sein, ist vom Präsidium des Verbandes nicht bestätigt worden; dessen Anwendung durch die Mitgliedsunternehmen ist unverbindlich.

[18] Für die Interessenvertretung gegenüber den europäischen Institutionen unterhält der GDV ein Europabüro in Brüssel und vertritt die deutsche Versicherungswirtschaft bei Insurance Europe (IE), dem europäischen Versi-

Dem GDV gehören neben dem Verband der privaten Krankenversicherung (PKV)[19] insgesamt 474 Versicherungsunternehmen an; das Feld der Anbieter im Versicherungsgeschäft erstreckt sich vom lokalen Versicherer bis zum globalen Konzern, vom beschränkten Spezialversicherer bis zum Unternehmen, das die gesamte Versicherungspalette anbietet. Darüber hinaus stehen Anbieter unterschiedlicher Rechts- und Organisationsformen im Wettbewerb.[20]

Die GDV-Mitgliedsunternehmen sind – zusammen mit dem Versicherungsvermittlergewerbe – Arbeitgeber für rund 300.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und Auszubildende. Mit den rund 255.000 selbständigen, bei den Industrie- und Handelskammern registrierten Versicherungsvermittlern und -beratern verschafft die Versicherungsbranche insgesamt rund 555.000 Erwerbstätigen Arbeit und Einkommen (GDV 2012b, 8).

In ihrer Rolle als Arbeitgeber wird die Versicherungswirtschaft vom Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland (AGV) vertreten.[21] Darüber hinaus engagiert sich der GDV im Rahmen der Aus- und Weiterbildung mit dem Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft und der deutschen Versicherungsakademie.

4.3.1 Aufgaben und Selbstverständnis

Als Spitzenverband der deutschen Wirtschaft repräsentiert der GDV die Positionen der deutschen Versicherungswirtschaft gegenüber der Gesellschaft, der Politik, der Wirtschaft, den Medien und der Wissenschaft mit dem Ziel, sich für ordnungspolitische Rahmenbedingungen einzusetzen, *„die den Versicherern die optimale Erfüllung ihrer Aufgaben ermöglichen“* (GDV 2012a, 72). Der Verband will zugleich

- *„sachkundiger Ansprechpartner“* für alle die Versicherungswirtschaft betreffenden Fachfragen sein,
- als *„Dienstleister“* seine Mitgliedsunternehmen informieren und unterstützen,
- branchenrelevante politische und gesellschaftliche Entwicklungen aufnehmen und dafür Lösungsvorschläge erarbeiten (ebda).

Sein Leitbild (GDV 2004) formuliert den Anspruch, sich *„für Nachhaltigkeit, Generationengerechtigkeit und Zukunftssicherung“* einzusetzen, sich an der strategischen Positionierung der Branche vorausdenkend zu beteiligen, einen sachlichen sowie *„offenen, fairen und klaren Dialogstil“* zu pflegen und „*als Impulsgeber bei der politischen Entscheidungsfindung (…)*

---

cherungsverband. Auf internationaler Ebene werden die Interessen der deutschen Versicherungswirtschaft über den GDV in der Global Federation of Insurance Associations (GFIA) vertreten (GDV 2012 a, 72).

[19] Der Verband der privaten Krankenversicherung e.V. (PKV) ist Mitgliedsverband; die spartenspezifischen Interessen der privaten Krankenversicherungsunternehmen werden jedoch in originärer Zuständigkeit durch den PKV-Verband wahrgenommen. Gleichwohl sind alle Unternehmen des PKV-Verbandes kraft deren Zugehörigkeit zum diesem Verband Mitglieder des GDV (GDV 2010b).

[20] Von den 402 deutschen Mitgliedern des GDV ist das Gros in der Rechtsform der Aktiengesellschaft organisiert (277), vor den Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit (VVaG) (89), den Anstalten des öffentlichen Rechts (18) und GmbHs (GDV 2012a, 72).

[21] Mit einem Organisationsgrad von 99 Prozent der Versicherungsunternehmen in Deutschland ist der AGV die sozialpolitische Spitzenorganisation der deutschen Versicherungswirtschaft und zugleich Tarifpartner für die Interessenorganisationen der in der Versicherungswirtschaft beschäftigten Arbeitnehmer (AGV 2012).

neben dem wohlverstandenen Eigeninteresse der Versicherungsbranche auch die Interessen des Einzelnen und des Gemeinwohls im Auge" zu haben.

Das Spektrum der Verbandsaufgaben nach Inhalten und Zielen ist in der folgenden Tabelle zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 1: Aufgabenspektrum des GDV nach Zielgruppen (eigene Darstellung)

Aufgabenspektrum und Ziele des GDV		
Vertretung der Versicherungswirtschaft gegenüber Politik und Gesellschaft	**Vertretung gegenüber den Medien**	**Serviceleistungen für Mitgliedsunternehmen**
■ Politische und gesellschaftliche Analyse (Programmatik, Trends und Themen) ■ Monitoring von Politik (Willensbildung und Entscheidung) und Regulierung (Rechtsetzung und Rechtsprechung) ■ Interessenvertretung gegenüber Gesetz- und Verordnungsgeber sowie Ministerial-verwaltung ■ Interessenvertretung gegenüber der EU und internationalen Organisationen	■ Kommunikation der Branchenmeinung ■ Flankierung der politischen Lobbyarbeit ■ Themensetting und Unterstützung der Pressestellen der Mitgliedsunternehmen bei unternehmens-übergreifenden Themen ■ Stärkung des Branchen-Images	■ Information der Mitgliedsunternehmen über alle versicherungswirtschaftlich relevanten Entwicklungen in Politik und Rechtsprechung ■ Allgemeine Versicherungsbedingungen und Monitoring ■ Schadenbedarfsstatistiken / Risikoanalysen ■ Schadenverhütungskonzepte ■ Betrugsbekämpfung ■ Branchennetz / IT ■ Volkswirtschaftliche Gutachten

Anspruch und Wahrnehmung eines „Lobbying zwischen Eigeninteresse und Verantwortung"[22] wird durch einen für die rund 370 Mitarbeiter des Verbandes verbindlichen Compliance-Leitfaden konkretisiert: Danach setzt der Verband *„in seiner Interessenvertretung auf Fachkompetenz, Überzeugungskraft der Argumente und Integrität*", d.h. eine *„rechtlich korrekte und an ethischen Grundsätzen orientierte Verbandsarbeit".* Der Leitfaden hält dazu an, *„Handeln an hohen ethischen und rechtlichen Standards auszurichten"* (GDV 2008), um Vertrauen zu schaffen und Image schädigende Konfliktsituationen zu vermeiden.

4.3.2 Willensbildung und Entscheidung

Für die Betrachtung der innerverbandlichen Prozesse der Willensbildung und Entscheidung, aus denen die inhaltlichen (thematischen) und politischen Maßgaben der Verbandsarbeit resultieren, sind einerseits die satzungsrechtlich formalisierten Regeln sowie andererseits die Möglichkeiten der Mitgliedsunternehmen in den Blick zu nehmen, die eigenen Interessen innerhalb der Verbandsorganisation durchzusetzen. Diese innerverbandlichen Machtverhält-

[22] So der Titel einer der in jüngster Zeit zahlreich erschienen Publikationen, die das Spannungsfeld zwischen legitimer wirtschaftlicher Interessenvertretung und illegaler Korruption in der parlamentarischen Demokratie ausleuchten (vgl. Ritter & Feldmann 2005).

nisse[23] reflektieren die ökonomische Potenz[24] der Mitgliedsunternehmen im marktlichen Wettbewerb und spiegeln sich in der Besetzung der Organe, Gremien- und Ausschüsse wider.

4.3.2.1 Formale Struktur und satzungsrechtliche Vorgaben

Satzungsrechtlich sind alle Mitgliedsunternehmen des Verbandes gleichberechtigt*: „kein Mitgliedsunternehmen hat oder erhält irgendwelche Sonderrechte".* Allen steht das Recht zu, *„vom Verband im Rahmen der gemeinsamen Berufsinteressen Auskünfte, Rat und Beistand in den das Arbeitsgebiet des Verbandes betreffenden Fragen zu verlangen"* (GDV 2010b, § 4 (1)).

Formal gleichen Rechten folgen Pflichten zugunsten der gemeinsamen Brancheninteressen: Nach § 4 (2) haben die Mitgliedsunternehmen *„im Rahmen der Satzung getroffene Verbandsentscheidungen mitzutragen"* sowie *„Auskünfte zur Förderung der Gesamtinteressen der Mitgliedsunternehmen zu erteilen und sich an den Statistiken des Verbandes zu beteiligen"*.

Die innerverbandliche Willensbildung in den Organen, Gremien und Ausschüssen des Verbandes vollzieht sich – formal – nach vereinsrechtlichen Grundsätzen und demokratischen Prinzipien: Danach wählt die Mitgliederversammlung, in dem jedes Mitgliedsunternehmen eine Stimme hat (§ 14 (6)), das Präsidium als Vorstand des Verbandes sowie den Präsidialausschuss. Das Präsidium, dessen Wahlmitglieder[25] gesetzliche Vertreter von Mitgliedsunternehmen sein müssen, wählt aus seiner Mitte den Präsidenten und hat insbesondere die Aufgaben (§ 8 (5)):

- den Verband nach außen zu vertreten,
- die Interessen der verschieden Branchen (Sparten) zu koordinieren sowie
- *„alle Fragen, die für die Versicherungswirtschaft von grundsätzlicher oder übergeordneter Bedeutung sind"* zu erörtern und ggf. zu entscheiden.

Darüber hinaus bestellt (und abberuft) das Präsidium den Vorsitzenden und die Mitglieder der Hauptgeschäftsführung und beaufsichtigt die Hauptgeschäftsführung in der Wahrnehmung der laufenden Geschäfte des Verbandes. Der Geschäftsführung obliegt die Umsetzung der Verbandsziele, sie bereitet die Organ- und Ausschussbeschlüsse vor und setzt diese um (GDV 2010b, § 13 (1), (2); GDV 2012a, 74). Das Präsidium ist damit oberstes Beschlussgremien mit Entscheidungskompetenz über die Besetzung der Verbandsgeschäftsführung sowie die Definition der Aufgaben und Ziele des Verbandes.

---

[23] ‚Macht' kennzeichnet in der Nachfolge der Theorie Max Webers „die Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen" bzw. eigene Interessen in für andere verbindliche Normen zu verwandeln (Maluschke 1989, 523; Schaltegger et al. 2003, 15).

[24] Deshalb ist das Beitragsaufkommen des Verbandes, das im Volumen und in der Schlüsselung auf die Mitglieder nicht öffentlich ist, für den Fortgang der Argumentation unerheblich. Die publizierten Beitragseinnahmen (Umsatzzahlen) der Mitgliedsunternehmen spiegeln die Repräsentation im Verband maßgeblich wider.

[25] Darüber hinaus gehören dem Präsidium kraft Amts an: die Vorsitzenden der Hauptausschüsse; der Vorsitzende des PKV-Verbandes, der Vorsitzende des AGV, der bisherige Präsident (für zwei Jahre) sowie der Vorsitzende der Hauptgeschäftsführung als geschäftsführendes Präsidiumsmitglied (GDV 2010b (§ 8 (1).

Die Selektion und Aggregation bzw. Koordinierung und Formulierung der unterschiedlichen Interessen der Branche hin zu einer verbandlichen Positionierung ist schließlich Sache der rund 160 Gremien: der (in der Hierarchie von oben nach unten) Hauptausschüsse, Zentral- und Fachausschüsse, Kommissionen und Arbeitsgruppen, denen die Mitglieder der Verbandsgeschäftsführung bzw. -abteilungen spiegelbildlich geschäftsführend zur Seite stehen.

Dabei entscheiden die Hauptausschüsse *„in allen spartenbezogenen Fragen“ und „bestimmen vorbehaltlich der Zuständigkeit von Präsidium und Präsidialausschuss die Richtlinien für die Verbandsarbeit im Rahmen der von ihnen betreuten Sparten“* (GDV 2010b, § 10 (2)). Sie bestehen ebenso wie die Zentralausschüsse aus von der Mitgliederversammlung gewählten Mitgliedern und wählen ihre Vorsitzenden aus ihrer Mitte. Die Hauptausschüsse wählen ferner die Mitglieder der Fachausschüsse, die *„spartenspezifische Aufgaben“* beraten (§ 11), die Zentralausschüsse bearbeiten demgegenüber *„spartenübergreifende Fragen“* (§ 12).

Die Besetzung der Gremien des Verbandes (vgl. GDV 2012a, 75) folgt damit demokratischen, die Prozesse der Willensbildung und Entscheidung dagegen zentralistischen Prinzipien: Die Mitgliedsunternehmen wählen ihre Vertreter in die Gremien, die ihre Aufgaben und Inhalte allerdings vorbehaltlich der satzungsrechtlichen Richtlinienkompetenz des Präsidiums bzw. der Entscheidungskompetenz des jeweils höheren Verbandsgremiums definieren und bearbeiten.

4.3.2.2 Marktstruktur und Marktanteile

Die deutsche Versicherungswirtschaft charakterisiert eine große Heterogenität der Unternehmen nach ihrer Rechtsform[26], vor allem aber eine hohe Fragmentierung hinsichtlich der Markanteile der einzelnen Versicherungsunternehmen. Tatsächlich ist der Konzentrationsgrad nach der Zahl der Unternehmen trotz tendenziell sinkender Anbieterzahl relativ gering; allerdings wird der Grad der Konzentration der Versicherungsanbieter nicht für Einzelunternehmen, sondern für Versicherungsgruppen[27] ermittelt (GDV 2012a, 12) Betrachtet man die Marktanteile der jeweils fünf, zehn bzw. 15 größten Gruppen am deutschen Versicherungsmarkt gemessen an den Beitragseinnahmen aller unter Aufsicht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) stehenden Unternehmen, sind das Wettbewerbsgeschehen beherrschende Strukturen auffällig und dominierende Unternehmen identifizierbar: So hatten die zehn größten deutschen Versicherungsgruppen 2010 einen Marktanteil von 63,4 Prozent bezogen auf die Erstversicherung (GDV 2012a, 12).

Die nachfolgenden Tabellen führen die Marktanteile von Einzelunternehmen und Versicherungsgruppen nach Sparten im deutschen Versicherungsmarkt auf: Danach entfiel 2010 von insgesamt 95 Lebensversicherungsunternehmen im deutschen Markt auf die zehn größten

[26] Nach der Rechtsform dominiert die Unternehmenslandschaft in der privaten Versicherungswirtschaft eine wachsende Zahl von Versicherungs-Aktiengesellschaften vor den VVaG und den öffentlich-rechtlichen Versicherungsanstalten. Versicherungs-Aktiengesellschaften unterliegen wie alle anderen Unternehmen dem VAG, sind aber infolge ihrer dem Aktiengesetz (AktG) folgenden Entscheidungsstrukturen im Versicherungsbetrieb freier als etwa die aus dem Gedanken der genossenschaftlichen Selbsthilfe überkommenen VVaG (vgl. v. Fürstenwerth & Weiß 2001, 690, 712).

[27] Als Versicherungsgruppen werden Versicherungsholdings- oder Konzerngesellschaften verstanden, die mehrere Einzelunternehmen gleicher oder unterschiedlicher Sparten mit i.d.R. auch unterschiedlichen Unternehmensbezeichnungen (Markennamen) auf sich vereinen.

ein Marktanteil von 54,4 Prozent[28] – bei den zehn größten Versicherungsgruppen in der Lebensversicherung sogar von 68,1 Prozent. Von den 211 Schaden- und Unfallversicherern hatten die zehn größten Einzelunternehmen ein Anteil von 46,2 Prozent; bei den zehn größten Gruppen lag dieser zuletzt in der Schaden- und Unfallversicherung bei 63 Prozent (GDV 2012b, 22).

Tabelle 2: Marktanteile 2010 der jeweils größten Erstversicherungsunternehmen sowie Versicherungsgruppen in der Lebensversicherung (Quelle: BaFin 2012a; GDV 2012b, 22).

Lebensversicherung: Marktanteile von Versicherungsgruppen und Einzelunternehmen (Angaben in Prozent bzw. in der Rangfolge nach verdienten Bruttobeiträgen)			
Versicherungsgruppen[29]		**Einzelunternehmen insgesamt: 95**	
5 größte	48,1	38,1	1. Allianz Lebensversicherung AG
			2. Zurich Deutscher Herold Lebensversicherung AG
			3. AachenMünchner Lebensversicherung AG
			4. Generali Lebensversicherung AG
			5 R+V Lebensversicherung AG
10 größte	68,1	54,4	
15 größte	78,7	66,0	

[28] Werte nach der zweiten Kommastelle gerundet.

[29] Eine Angabe über die Anzahl von Versicherungsgruppen im deutschen Markt ist infolge von Unternehmensverflechtungen mit jeweils unterschiedlichen Unternehmensanteilsgrößen methodisch problematisch und daher nicht verfügbar.

Tabelle 3: Marktanteile 2010 der jeweils größten Erstversicherungsunternehmen sowie Versicherungsgruppen in der Schaden- und Unfallversicherung (Quelle: BaFin 2012b; GDV 2012b, 22)

Schaden- / Unfallversicherung: Marktanteile von Versicherungsgruppen und Einzelunternehmen (Angaben in Prozent bzw. in der Rangfolge nach verdienten Bruttobeiträgen)			
Versicherungsgruppen		**Einzelunternehmen insgesamt: 211**	
5 größte	44,2	33,0	1. Allianz Versicherung AG
			2. AXA Versicherung AG
			3. R+V Allgemeine Versicherung AG
			4. Allianz Global Corporate & Speciality AG
			5. ERGO Versicherung AG
10 größte	63,0	46,2	
15 größte	73,9	56,2	

Noch größer ist die dominierende Stellung weniger Einzelunternehmen bzw. Versicherungsgruppen im deutschen Kranken- bzw. Rückversicherungsmarkt: In der Krankenversicherung entfällt von insgesamt 48 Unternehmen 2010 auf die 10 größten Einzelunternehmen ein Markanteil von 73,3 Prozent; in der Rückversicherung von 36 Unternehmen gar auf 98,2 Prozent (GDV 2012b, 22).

Tabelle 4: Marktanteile 2010 der jeweils größten Erstversicherungsunternehmen sowie Versicherungsgruppen in der Krankenversicherung (Quelle: BaFin 2012c; GDV 2012b, 22).

Krankenversicherung: Marktanteile von Versicherungsgruppen und Einzelunternehmen (Angaben in Prozent bzw. in der Rangfolge nach verdienten Bruttobeiträgen)			
Versicherungsgruppen		**Einzelunternehmen insgesamt: 48**	
5 größte	53,6	51,3	1. DKV Deutsche Krankenversicherung AG
			2. DEBEKA Krankenversicherung AG
			3. Allianz Private Krankenversicherung AG
			4. AXA Krankenversicherung AG
			5. Central Krankenversicherung AG
10 größte	78,0	73,3	
15 größte	90,3	85,1	

Tabelle 5: Marktanteile 2010 der jeweils größten Rückversicherungsunternehmen (Quelle: BaFin 2012d; GDV 2012b, 22).

Rückversicherung; Marktanteile von Einzelunternehmen (Angaben in Prozent bzw. in der Rangfolge nach verdienten Bruttobeiträgen)			
Versicherungsgruppen[30]		**Einzelunternehmen insgesamt: 36**	
5 größte	*	88,7	1. Münchner Rückversicherung AG
			2. Hannover Rückversicherung AG
			3. Allianz SE
			4. E+S Rückversicherung-AG
			5. General Re Insurance AG
10 größte	*	98,2	
15 größte	*	99,6	

Diese Empirie des deutschen Versicherungsmarktes mit jeweils wenigen großen unter vielen kleinen Versicherungsunternehmen in den einzelnen Sparten spiegelt sich in der Repräsentation der Mitgliedsunternehmen in den Gremien des Verbandes wider:

- Alle marktführenden Unternehmen (jeweils unter den ersten fünf in den jeweiligen Sparten) besetzen bis auf wenige Ausnahmen mit einem ihrer Vertreter den jeweiligen Vorsitz in den maßgeblichen Haupt-, Fach- und Zentralausschüssen (vgl. GDV 2012a, 75).
- Die Marktführer (jeweils an erster Stelle in den jeweiligen Sparten) sind zudem im Präsidium mit mindestens einem, kraft Amtes bisweilen sogar mit zwei Vertretern mit Sitz und Stimme vertreten. Es dominieren – ihrer Stellung im Markt entsprechend – die aktienkapitalisierten Gesellschaften (vgl. GDV 2012a, 73).

Diese spezifische Markt- (bzw. Macht-)struktur im deutschen Versicherungsmarkt mit starker Fragmentierung einerseits und der Dominanz weniger Unternehmen bzw. Versicherungsgruppen andererseits hat Konsequenzen für die Verbandsarbeit und – wie zu zeigen sein wird – für die Bearbeitung der Themen der Nachhaltigkeit: Alle Fragen von grundsätzlicher oder übergeordneter Bedeutung (Präsidium) bzw. bei spartenbezogenen, spartenspezifischen oder spartenübergreifenden Fragen (Ausschüsse) bedürfen der Zustimmung der marktführenden Unternehmen bzw. des Marktführers. Kaum ein Thema dürfte ohne das Plazet der Vorsitzenden in den maßgeblichen Ausschüssen behandelt werden. Kleine und kleinste Unternehmen werden allein und selbst gemeinschaftlich ohne Einbindung größerer Unternehmen kaum Macht- bzw. Einflussmöglichkeiten geltend machen können, in der verbandlichen Interessenkoordinierung Themen zu besetzen oder in den Verbandsgremien zu positionieren.

[30] In der Rückversicherung sind Versicherungsgruppen nicht existent.

4.4 Exkurs: Nachhaltigkeitsengagement in der Versicherungswirtschaft

In den vorangegangenen Abschnitten sind die Bezüge der Versicherungswirtschaft zum Konzept der Nachhaltigkeit dargestellt worden. In diesem als Exkurs[31] angelegten Abschnitt sollen Gründe dafür genannt werden, warum Versicherungsunternehmen wie auch ihre Verbandsvertretung Nachhaltigkeit bislang nur ansatzweise verfolgen. Damit soll zugleich der Bogen gespannt werden zu den Aufgaben, die der Verband aus dem Konzept der Nachhaltigkeit für die Unternehmen der Branche ableiten kann.

4.4.1 Nachhaltigkeitsengagement von Versicherungsunternehmen

Kriterien für die Beurteilung von Nachhaltigkeit von Unternehmen sind die Integration von Nachhaltigkeit in ein unternehmerisches Leitbild, davon abgeleitete Ziele und Strategien, deren unternehmerische Umsetzung mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung und eine ebenso transparente wie konsistente Berichterstattung (vgl. BMU et al. 2007, BMU 2007b). Gemessen an diesen Kriterien legen nur zwei Unternehmen der Branche – der weltweit führende Rückversicherer, Munich Re, und der größte europäische Erstversicherer, Allianz SE, – Rechenschaft über ihre Nachhaltigkeitsleistungen ab und kommunizieren diese in Form von Nachhaltigkeitsberichten (vgl. Allianz 2011, Munich Re 2012).

Trotz der Kongruenz zwischen dem Versicherungsgeschäft und dem Konzept der Nachhaltigkeit überrascht die Erkenntnis, dass Versicherungsunternehmen weit weniger als Unternehmen anderer Branchen eine qualitativ wie quantitativ ausgeprägte Nachhaltigkeitsberichterstattung betreiben: Seit Jahren finden sich in der von IÖW/future analysierten Nachhaltigkeitskommunikation der 15 größten Versicherungen in Deutschland (gemessen an der Summe der Beitragseinnahme) lediglich zwei Unternehmen der Branche, die bereits über einen langen Zeitraum eigenständige und jeweils immer besser bewertete Nachhaltigkeitsberichte vorlegen. Mit Ausnahme von Allianz SE und Munich Re sowie wenigen anderen gehören Versicherer zu den Nicht-Berichterstattern (vgl. IÖW/future 2012, 110; Gebauer & Glahe 2011, 9; KPMG 2009, 66f).[32]

Die vergleichsweise zurückhaltende, man könnte auch sagen: weitgehend gar nicht vorhandene Nachhaltigkeitskommunikation resultiert aus einer Reihe von Gründen die nachfolgend kursorisch genannt werden (vgl. dazu auch UNEP FI 2007, 49f):

- Versicherungsunternehmen leiten aus ihrem Kerngeschäft – der Risikoübernahme – ein gefühltes Selbstbild ab, bereits nachhaltig unternehmerisch tätig zu sein (AMC 2011)[33]: *„Versicherungen haben eine natürliche Nähe zur Nachhaltigkeit. Denn ihr Geschäftsmodell ist auf die Zukunft gerichtet“* (Hoenen 2010).

---

[31] Die vorliegende Arbeit verfolgt nicht das Ziel, Nachhaltigkeitsziele und -leistungen von Versicherungsunternehmen zu analysieren (vgl. dazu AMC 2011), sondern Aufgaben für die verbandliche Interessenvertretung aus dem Konzept der Nachhaltigkeit abzuleiten.

[32] Als Nicht-Berichterstatter werden im IÖW/future-Ranking der Nachhaltigkeitsberichte jene Unternehmen geführt, die entweder gar keine Informationen zu Nachhaltigkeitsthemen zur Verfügung stellen oder nur geringfügige Informationen im Internet oder Geschäftsbericht veröffentlichen (IÖW/future 2012, 15).

[33] AMC (2011, 75) stellt dazu in der Studie „Nachhaltigkeit in der Assekuranz“ fest: „Mit dem Selbstverständnis von Versicherern geht einher, dass Trends verschlafen und Chancen verpasst werden. Das Thema Nachhaltigkeit wird in seiner Tragweite nicht begriffen – ganz entgegen der Eigenwahrnehmung der Branche. Kaum

Versicherungen erkennen auch deshalb weniger Handlungsbedarf, Themen der Nachhaltigkeit geschäftsstrategisch zu adaptieren und darüber zu kommunizieren, weil sie – anders als andere Branchen (vgl. KPMG 2009, 40), die durch Produkte und Produktionsprozesse ökologisch und sozial exponierter sind – in geringerem Maße im Zentrum öffentlicher Aufmerksamkeit im Kontext der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit stehen.

- Wie viele andere beklagen auch Repräsentanten der Versicherungswirtschaft eine fehlende inhaltliche Definition und mangelnde begriffliche Schärfe des Nachhaltigkeits-Paradigmas (vgl. Hoenen 2010). Grundsätzliche Fragestellungen und das Fehlen einer allgemein gültigen Definition bzw. eines Standards für ‚nachhaltige' Kapitalanlage führen zu Unsicherheit.
- Während Allianz und Munich Re dessen ungeachtet Know-how aufbauen, mit Research-Agenturen zusammenarbeiten und an einer Standardsetzung mitarbeiten[34], erachtet das Gros der kleinen und mittelständischen Unternehmen den Personal- und Kostenaufwand für internes wie externes Nachhaltigkeits-Research als zu hoch (AMC 2011, 71f).
- Auch ein erkennbar strengerer CSR-Ordnungsrahmens sowie im medialen Umfeld zunehmende Konflikte über Versicherungsprodukte und Vertriebsformen[35] werden nicht als relevante (nachhaltigkeits-) strategische Herausforderung für die Absicherung des künftigen Geschäftserfolges erkannt: Obschon auch Versicherer veränderte Kommunikationserwartungen in der Breite der Stakeholdergruppen wahrnehmen, überrascht die Einschätzung der Mehrzahl der von IÖW/future befragten Branchenunternehmen, dass insbesondere aus dem Umfeld von „Politik und Behörden" kaum verstärkte Informationsbedürfnisse zu Nachhaltigkeitsthemen an Versicherer gerichtet würden (Gebauer & Glahe 2011, 27).

AMC (2011, 71) kommt zusammenfassend zu dem Ergebnis, dass die weit überwiegenden Mehrzahl der Versicherer sich angesichts der Komplexität des Themas überfordert fühlt, es für die Beurteilung der Relevanz an Sensibilität mangelt und das Know-how für die Umsetzung von Nachhaltigkeit in Versicherungsunternehmen deshalb fehlt.

Das Nachhaltigkeits-Engagement einer Reihe von Branchenunternehmen beschränkt sich auf ökonomische Effizienz (Kostenreduzierung durch Energie- und Materialeffizienz) und kommunikative Maßnahmen (Kultur-, Sport und Umweltsponsoring, Stiftungen) mit dem Ziel, positive Wirkungen auf Image und Marke zu bewirken (AMC 2011, 3).[36] Nachhaltige Produkte werden allenfalls komplementär angeboten, ein nachhaltig orientiertes Passivgeschäft –

ein Versicherungsunternehmen nutzt Nachhaltigkeitsthemen und -aktivitäten, um sich damit im Markt zu positionieren und um Wettbewerbsvorteile zu erzielen."

34 vgl. Tabelle 6 zu relevanten Standards und Prinzipien und dem Commitment von Versicherern.

35 vgl. dazu die Abschnitte 3 und 4 des fünften Kapitels.

36 Image- und Marketingaspekte streicht auch eine empirische Studie der Universität St. Gallen als Treiber für Nachhaltigkeit in der Assekuranz heraus und behauptet, dass bereits in 94 Prozent der Versicherungsunternehmen Nachhaltigkeit für den geschäftlichen Erfolg relevant sei (Bodderas & Maas 2010, 35ff.).

Voraussetzung zur Schaffung eines ‚Business Case for Sustainability' – aber weder strategisch-integrativ entwickelt noch angeboten.[37]

4.4.2 Nachhaltigkeitsengagement der Verbandsorganisation

Auch innerhalb der Verbandsorganisation werden nachhaltigkeitsrelevante Themen der Branche nicht integrativ betrachtet und bearbeitet, sondern allenfalls disparat in verschiedenen Geschäftsbereichen begleitet. Eine konzeptionelle und strategische Zusammenführung des Querschnittsthemas „Nachhaltigkeit" im Management des Verbandes fehlt.[38]

Dieser Umstand könnte auf ein strategisches Organisations- oder Führungsdefizit hinweisen, scheint aber – wie oben hergeleitet – auf den maßgeblichen Einfluss zentraler Branchenakteure zurückzugehen: Es sind die wenigen, aber einflussreichen marktführenden Unternehmen, die die strategische, operative und kommunikative Bearbeitung der Nachhaltigkeitsthemen als Möglichkeit zur Differenzierung im marktlichen Wettbewerb, zur Legitimationsbeschaffung und der Erweiterung ihres individuellen unternehmerischen Handlungsspielraums nutzen.

Die einzigen beiden zu Nachhaltigkeit berichtenden Unternehmen sind die Marktführer in den Sparten der Versicherungswirtschaft (vgl. (IÖW/future 2012, 109): Allianz Group mit ihren Konzerntöchtern in der Lebens- sowie in der Schaden-/Unfallversicherung; Munich Re mit ihren Konzernunternehmen in der Kranken-, Lebens- und Rückversicherung. Beide Aktiengesellschaften sind kraft Amtes bzw. als Wahlmitglieder mit je zwei Vertretern aus Konzernunternehmen im Präsidium vertreten. Die weiteren Unternehmen, die im Ranking der Nachhaltigkeitsberichterstattung im Jahr 2011 auf ihre Nachhaltigkeitsleistungen untersucht wurden[39], stellen mit ihren Unternehmensvertreten die Vorsitzenden maßgeblicher Ausschüsse und verfügen so über Möglichkeiten der Einflussnahme an hervorgehobener Position, um die innerverbandliche Willensbildung zu organisieren.

4.5 Zwischenfazit

Die vorangegangenen Kapitel haben die Bezüge der Versicherungswirtschaft zur Nachhaltigkeit hergeleitet sowie strukturelle Grenzen der Verbandsorganisation für die systematische Bearbeitung von Nachhaltigkeitsherausforderungen dargestellt: Willensbildung und Entscheidung werden in einem Verband durch Macht und Einfluss der partikularen Mitgliederinteressen bestimmt. Die einzelnen Unternehmen sind Wettbewerber im Markt und bestimmen als Verbandsmitglieder das Themen-Setting und deren Bearbeitung durch die Verbandsorganisation.

---

[37] Eine Reihe von Praxisbeispielen zur Umsetzung von „Nachhaltigkeit" durch Versicherungsunternehmen belegen die Versicherungsforen Leipzig (2011) sowie Schelauske 2011).

[38] Diesem Umstand ist mutmaßlich auch geschuldet, dass ein systematischer Überblick über das Nachhaltigkeitsengagement in der Versicherungsbranche nicht vorhanden ist.

[39] Neben der Allianz Group und der Munich Re Group: Axa Konzern AG, Generali Deutschland Holding AG, Gothaer Konzern, HUK-Coburg Versicherungsgruppe, Nürnberger Versicherungsgruppe, Provinzial NordWest Holding AG, Zurich Gruppe Deutschland, Debeka Versicherungen, R+V-Konzern, Signal Iduna Gruppe, Talanx, Versicherungskammer Bayern, Württembergische Versicherungen (vgl. IÖW/future 2012, 112).

Nachhaltigkeit ist in der Breite der Versicherungsbranche kein Thema und ist deshalb auch keines der Verbandsorganisation, das mit einer konsistenten Strategie verfolgt wird. Dessen Potenziale sind unternehmens- und wettbewerbsrelevant und die damit verbundenen Chancen sollen – so scheint es – nicht über die Verbandsorganisation zum Nutzen aller Wettbewerber bzw. im Interesse der Branche gehoben werden. Solange Innovations- und Reputationspotenziale aus dem Kontext der Nachhaltigkeit einen partikularen Wettbewerbsvorteil darstellen, liegt es *nicht* im unternehmerischen Interesse, die eigene Markt- oder Themenführerschaft durch eine verbandliche Themen-Bearbeitung zugunsten der gesamten Branche aufzugeben.

Es ist darüber hinaus angedeutet worden, dass einzelne Versicherer Nachhaltigkeit in unterschiedlicher Ausprägung – von lediglich kommunikativ bis strategisch – in ihre betriebliche Wertschöpfung aufnehmen und umsetzen. Dabei stehen Reputationsaspekte im Vordergrund, demgegenüber soziale und ökologische Wirkungen, die Versicherungen mit Produktgestaltungen und in ihren Geschäftsbeziehungen entfalten könnten, kaum wahrgenommen oder ausgeblendet werden.

Eine systematische Analyse und Bearbeitung der Herausforderungen aus den Themen der Nachhaltigkeit für die Versicherungswirtschaft findet nicht statt. Dabei gehört es zu den vornehmlichen Aufgaben von Verbänden, neben der Interessenvertretung auch Ratgeber und Informationsquelle für die Mitglieder zu sein und ihnen eine Plattform zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch zu bieten. Sie haben dafür die personellen und organisationalen Ressourcen und verfügen deshalb über konzeptionelles Potenzial.

Eine Reihe von Wirtschaftsverbänden[40] macht sich diese Voraussetzungen auch für die Bearbeitung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsthemen zu Eigen. Für sie ist Nachhaltigkeit eine Aufgabe, weil sie ihren Mitgliedern Informationen verschafft, Zugang zu politischer Einflussnahme eröffnet, Durchsetzungsfähigkeit in der Interessenvertretung gegenüber Politik und Öffentlichkeit stärkt und letztlich wirtschaftlichen/unternehmerischen Interessen Legitimität verschafft: Das nachgewiesene Engagement zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung erweitert ihren politischen Handlungsspielraum insbesondere auch mit Blick auf erwartbare Regulierung zur Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit.

Das Engagement des GDV, sich konzeptionell und interessenpolitisch im Nachhaltigkeits-Diskurs zu positionieren, ist infolge der innerverbandlichen Einflussfaktoren demgegenüber begrenzt. Die Branchenorganisation agiert – der Handlungsrationalität maßgeblicher Mitglieder folgend – verbandspolitisch rational, aber wenig innovativ.

Mit Blick auf die Zukunft dürfte neu abzuwägen sein, ob sich diese Handlungslogik durchhalten lässt: Das ökonomische Umfeld der Branche ist rauer geworden und die folgenden Kapitel zeigen, dass auch die Anforderungen aus den technologischen, rechtlichen und interessenpolitischen Umfeldern an die Branche wachsen. Die Themen der Nachhaltigkeit jeden-

[40] Vgl. etwa für den Markenverband Kannengießer (2008, 18f); für den Verband der Chemischen Industrie (VCI), der sich mit dem Arbeitgeberverband der Branche und der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie zu einer Allianz zusammengeschlossen hat, um das Nachhaltigkeitsprofil der Chemie-Branche zu schärfen (VCI 2012), für den Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV 2012) oder für die Informations- und Telekommunikationsbranche (BITKOM 2012).

falls machen Anpassungsbedarf erkennbar; Nachhaltigkeit könnte eine *„frische Antwort"* (Fromme 2011a, B1) sein, den Herausforderungen aus den veränderten sozioökonomischen Rahmenbedingungen zu begegnen.

5 HANDLUNGSFELDER DER VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT UND EMPFEHLUNGEN ZUR NACHHALTIGKEIT

> *„Denn rational oder vernünftig handeln heißt ja genau das: Zusammenhänge erkennen und verstehen und in Kenntnis dieser Zusammenhänge sinngemäß handeln“ (Hill 1991, 14)*

Die Umfelder der Versicherungswirtschaft sind nun Ausgangspunkt der Analyse der Nachhaltigkeitsanforderungen an die Versicherungswirtschaft. Sie untersucht dazu die aus den wirtschaftlichen, technischen, rechtlichen, soziokulturellen und interessenpolitischen Umfeldern an die Branche gerichteten Ansprüche; charakterisiert, was nachhaltige Verbandsarbeit für das jeweils behandelte Umfeld bedeutet, und leitet davon Empfehlungen ab. Die Untersuchung stützt sich dabei weitgehend auf Primärquellen, ordnet die Informationen den jeweiligen Umfeldern zu und interpretiert sie dort.

Weil sich in allen Umfeldern Gestaltungsmöglichkeiten zugunsten nachhaltiger Entwicklung ergeben, sind die einzelnen Kapitel als Chancen tituliert. Am Ende sollte deutlich werden, dass es für die Interessenorganisation der Versicherungswirtschaft trotz der beschriebenen Restriktionen nicht nur zweckmäßig, sondern sogar geboten erscheint, die unterschiedlichen Umfelder der Branche zu Handlungsfeldern des Verbandes zu machen, in denen sich Nachhaltigkeit gestalten lässt.

5.1 Chance: Markt – das wirtschaftliche Umfeld

Das wirtschaftliche Umfeld in den Märkten und Sparten der deutschen Versicherungswirtschaft steht vor großen Herausforderungen. Dazu zählen vor allem die demographische Entwicklung, die unsichere Entwicklung der Kapitalmärkte, der Klimawandel, Veränderungen in der Lebenswelt der privaten Haushalte und damit einhergehend ein verändertes Kundenverhalten, das zudem durch fortgesetzte Kritik aus dem soziokulturellen und politischen Umfeldern beeinflusst wird (siehe dazu Kapitel 5.3). Teilnehmer des deutschen Versicherungsmarktes sind im Wesentlichen die Wettbewerber selbst; daneben die privaten und gewerblichen bzw. industriellen Kunden; die Anteilseigner, Kapitalgeber und -nehmer sowie die Mitarbeiter und Lieferanten der Versicherungsunternehmen, die im Folgenden weitgehend ausgeklammert werden.

Auf die Erfolgskriterien eines Unternehmens im marktlichen Umfeld – Rentabilität und Effizienz – haben Verbände, die keine Produkte oder Dienstleistungen am Markt umsetzen, insoweit Einfluss, als ihnen durch marktbegleitende Dienstleistungen und Informationen (Bereitstellung von Marktdaten und statistischen Erhebungen, Bereitstellung branchenweiter Informationssysteme und Services) eine wichtige Unterstützungsfunktion zukommt, die auch bei der Erschließung von Nachhaltigkeitspotenzialen von Bedeutung ist.

5.1.1 Sozioökonomische Rahmenbedingungen

Die deutschen Versicherer sind durch die Finanzkrise, den demografischen Wandel, veränderte Informationsbedürfnisse und Kundenerwartungen aber auch steigende Schadenleistungen in Folge klimatischer Veränderungen mit substanziell neuen Risken und Herausforderungen konfrontiert, auf die sie im Wettbewerb mit anderen Leistungsanbietern reagieren müssen.

Trotz einer Beitragseinnahme von 180,7 Mrd. Euro haben anhaltend tiefe Zinsen, volatile Kapitalmärkte sowie spezifische Probleme in den einzelnen Sparten den deutschen Versicherern 2012 wiederum ein *„herausforderndes Jahr"* beschert (GDV 2012a, 5; GDV 2012e).

Die soziodemographischen Veränderungen in Deutschland (sinkende Bevölkerungszahl in jungen Altersgruppen, länger lebende alte Menschen) sowie die Folgen des Klimawandels sind wichtige Parameter im Versicherungsgeschäft und schleifen sich ein in die Bilanzen.

- In den Sparten der Lebens- und Krankenversicherung sinkt der Neuzugang bei zugleich steigenden Versicherungsleistungen; in der Lebensversicherung nehmen reguläre Abläufe (fällig werdende Renten- oder Kapitalzahlungen) zu; in der privaten Krankenversicherung werden steigende Gesundheitskosten wirksam (und führen zu höheren Prämien) (vgl. GDV-Jahrbuch 2012, GDV 2012e). Insbesondere bringen die vergleichsweise geringen Renditen aus Rentenpapieren aufgrund niedriger Kapitalmarktzinsen die Zinsgarantien in der Lebensversicherung – das Alleinstellungsmerkmal – unter Druck und begrenzen deren Attraktivität in den zwischen Versicherungen, Banken und der Investmentbranche umkämpften Märkten der Altersvorsorge und Vermögensbildung.
- In der Schaden- und Unfallversicherung belastet der Klimawandel mit zunehmenden und schadenintensiveren regionalen Wetterereignissen (GDV 2012c)[41], die Schadenentwicklung und damit die Leistungsseite der Bilanz, die nur durch höhere Beiträge, Leistungsausschlüsse und eine höhere Versicherungsdurchdringung bspw. von Elementarschadenversicherungen[42] kompensiert werden kann. Darüber hinaus führen die Konzentration von Werten, die Veränderungen von Produkten und Produktionsweisen (Verarbeitung hochwertigerer Materialien, Folgekosten von Ausfällen in der Lieferkette) oder steigende Leistungsansprüche gegenüber Unfall- und Haftpflichtversicherern zu tendenziell teureren Schäden (GDV 2012g, 26): Auf Basis einer immerhin stabilen Nachfrage führten höhere Schadenaufwendungen im Ergebnis der gesamten Branche zu einem Leistungsanstieg von über 10 Prozent auf 151,6 Mrd. Euro gegenüber 137,6 Mrd. Euro 2010 (GDV 2012a, 26).

Darüber hinaus prägt die Einkommensentwicklung der privaten Haushalte, auf die annähernd 90 Prozent der Versicherungsnachfrage in Deutschland entfallen, die Geschäftsent-

[41] Die deutsche Versicherungswirtschaft hat zusammen mit dem Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung Klimadaten und Schadendaten der Versicherer systematisch miteinander verknüpft. Wichtigstes Ergebnis ist, dass Extremwetterereignisse infolge des Klimawandels in Deutschland in Zukunft häufiger vorkommen und schwerer und teurer sein werden (vgl. GDV 2012f).

[42] Elementarschadenversicherungen versichern Risiken durch Sturm, Hagelschlag, Starkregen, Überschwemmung, Trockenheit oder Schneedruck.

wicklung. Trotz der Verbesserung am Arbeitsmarkt lässt dieser Parameter allerdings keine höheren Nachfrageimpulse erwarten. Im Gegenteil wird ein seit längerem ausgeprägter Attentismus der privaten Haushalte bei längerfristigen finanziellen Bindungen durch die Finanz- und Wirtschaftskrise noch verstärkt und beeinträchtigt die Geschäftsentwicklung in der Personenversicherung (GDV 2012a, 26).

Schließlich prägen verschärfte politische und regulatorische Rahmenbedingungen – das neue Aufsichtsregime Solvency II fordert eine risikoadäquate Eigenkapitalunterlegung der versicherten Risiken[43] –, eine zunehmende Ausdifferenzierung der Kundengruppen sowie eine Intensivierung des Wettbewerbs in einem weitgehend gesättigten Markt das wirtschaftliche Umfeld der Branche.

Im Ergebnis konstatiert die Versicherungswirtschaft seit zwei Jahren in ihrem Jahrbuch, „*dass der Trend zu einer Verlangsamung des Beitragswachstums bis hin zu stagnierenden oder auch leicht rückläufigen Beitragseinnahmen durchaus längerfristig anhalten könnte"* (GDV 2012a, 26; 2011a, 8). Jedenfalls seien die Versicherungsmärkte in Bewegung geraten, was Veränderungen in der Produktlandschaft, Verschiebungen in der relativen Marktposition einzelner Anbieter und eine Pluralisierung der Vertriebsstrukturen ebenso belegten wie die fortschreitende Rationalisierung interner Geschäftsprozesse (ebda.).

Branchenbeobachter mahnen demgegenüber, dass die Assekuranz neue Wege gehen müsse, *„frische Antworten"* seien notwendig (Fromme 2011a, B1); die Versicherer müssten ihre *„überfällige Modernisierung"* einleiten: *„Einfach weiter so geht nicht"* (Fromme 2011b, 18).

Tatsächlich könnten sich Wachstumschancen auftun, wenn die Versicherungswirtschaft die mit dem Paradigma der Nachhaltigkeit verbundenen Veränderungsprozesse wie den demographischen Wandel, den Klimawandel oder die Stabilität der Kapitalmärkte nachhaltig adressierten:

- Die Rentenreformen der vergangenen Jahre haben einen Paradigmenwechsel im deutschen Alterssicherungssystem eingeleitet, innerhalb dessen kapitalgedeckter privater Altersvorsorge eine zentrale Rolle bei der Einkommenssicherung im Alter zukommt (BMAS 2012d, 9).
- Der wachsende Kapitalbedarf zur Finanzierung von Maßnahmen der öffentlichen Daseinsvorsorge in den Bereichen der Verkehrs- und Energieinfrastruktur sowie die energetische Sanierung des Gebäudebestandes eröffnen langfristig rentable Investitionsmöglichkeiten institutioneller Anleger (BMWi 2011).

[43] Solvency II ist ein Projekt der EU-Kommission, das zu einer grundlegenden Reform des Versicherungsaufsichtsrechts in Europa führt. Die neuen Aufsichtsregeln betreffen vor allem die Vorschriften für die Eigenmittelausstattung von Versicherungsunternehmen mit dem Ziel, deren Risiken angemessen mit Eigenmitteln zu unterlegen (vgl. BaFin 2012e). Solvency II ist m.a.W. eine Philosophie über die Frage, wie vernünftig es unter ökonomischen Gesichtspunkten ist, ein Risiko einzugehen.

5.1.2 Anforderungen im wirtschaftlichen Umfeld an die Versicherungswirtschaft

Nachhaltigkeitsanforderungen im ökonomischen Kontext richten sich auf die Bereitstellung neuer und veränderter Produkte, um den demographischen Herausforderungen zu begegnen: Produkt- bzw. Vertragsgestaltungen in der Lebens- und Krankenversicherung sollen den Kunden-Nutzen zur Absicherung biometrischer Risiken effizienter machen.[44] Ferner werden Versicherungslösungen und -konzepte gefordert, um den Klimawandel selbst sowie damit einhergehende Folgeschäden zu begrenzen. Darüber hinaus sollen Investitionen in eine nachhaltige Ökonomie bzw. die Integration von SD-KPI's in das Kapitalanlagemanagement der Versicherer zur Begutachtung ihrer Nachhaltigkeit einbezogen werden (Bergset et al. 2011, 152ff.; Hesse 2010, 91ff.).

Die Anforderungen an nachhaltige Produkte und Vertragsgestaltungen, an die Risikoübernahme, das Kapitalanlagenmanagement sowie Geschäftsprozesse sind in dem nachfolgenden Kasten zusammengestellt.[45]

Produkt- und Vertragsgestaltungen

- Neue und zielgruppenspezifische Lebens- und Krankenversicherungsprodukte sollen sich den Veränderungen in der Erwerbsbiographien und Lebenswelten anpassen, flexibler gestaltet werden und sich mit Blick auf die Produkt- und Leistungstransparenz an veränderte Kundenbedürfnisse anpassen.
- Der Ausbau von Anreizsystemen in Lebens- und Krankenversicherungsprodukten (Selbstbehalte, Vorsorgenachweise, Beitragsnachlässe) soll Vorsorgeverhalten und Gesundheitsbewusstsein fördern.
- Kundenorientierung in der Versicherungsberatung und Vermittlung muss im Vordergrund stehen: Versicherer sollen ihre Altersvorsorgeprodukte auch als Nettoprodukte anbieten, d.h. Verträge ohne Provisionen und Abschlusskosten des Vertriebs (Rürup 2012, 272).
- Produktgestaltungen in der Sach- und Kfz-Versicherung sollen umweltfreundliches Kundenverhalten durch entsprechende Tarife („Pay as you drive") oder Angebote (bspw. Neuanschaffungen in der Kfz-Versicherung) sowie in der Haus- und Wohngebäudeversicherung durch Beitragsnachlässe bei energetischer Sanierung fördern.
- Neue Deckungskonzepte in der Sachversicherung sollen im Bereich der erneuerbaren Energien im gewerblichen wie im privaten Bereich über Montage, Betriebs- und Sachschäden hinaus entwickelt werden, um neue Technologien zur CO_2-Reduzierung zu befördern; Versicherungslösungen sind neben neuen technischen Gefährdungspotenzialen bei Entwicklung und Betrieb von Anlagen auch zur Absicherung etwa saisonal unterschiedlicher Mindererträge erforderlich.

[44] Trotz des Rückgangs der Stornoquote in der Lebensversicherung auf den niedrigsten Stand seit zehn Jahren (3,5 Prozent im Jahr 2011) sind in der Hochrechnung auf zehn Jahre rund 37 Prozent aller Verträge vorzeitig und deshalb i. d. R. mit Verlusten gekündigt worden.

[45] Soweit nicht anders angegeben, finden sich Nachweise in Bergset et al. (2011) sowie Hesse (2010).

Risikoübernahme

- Neue Risiken entstehen durch neue Haftungskonstellationen: Wo einzelne Unternehmen und das Management für Folgen des Klimawandels haftbar gemacht werden können (Energieerzeuger, energieintensive CO_2-emittierende Industrien, Automobilindustrie, klassische Transportunternehmen (Spediteure, Reeder) sollen Betriebs- oder Produkthaftpflichtversicherungen Haftungsansprüche nur absichern, wenn ESG-Kriterien in die Vertragsgestaltung einbezogen wurden. Gleiches gilt für Managerhaftpflichtversicherungen bezüglich des Unternehmensbeitrags zum Klimawandel im Produktions-, aber auch im Investitionsbereich, wo fehlerhafte Informationspolitik Haftungstatbestände auslösen können (vgl. Neubauer & Schauer 2008, 2041).
- Versicherungen sollen im Rahmen der Risikoprüfung und -beratung im Industrie- und Gewerbekundengeschäft technische und organisatorische Hinweise zur Risikominderung geben bzw. die Senkung der Prämienhöhe an die Erfüllung von Umweltschutzauflagen bzw. Einhaltung von Qualitätsstandards koppeln.
- Versicherungen sollen den „Equator Principles“ [46] vergleichbare Umwelt- und Sozialstandards bei der Antragsprüfung und Risikoübernahme bei Industrieanlagen oder Infrastrukturprojekten anwenden bzw. ESG-Risiken und die Erfüllung von Nachhaltigkeitsstandards prüfen und gegenüber Geschäftspartnern thematisieren.

Kapitalanlagemanagement

- Versicherer sollen bei der Kapitalanlage „Socially Responsible Investment“ (SRI)-Prinzipien berücksichtigen und ihre Portfolios auf nachhaltige Investments ausrichten. Damit fördern und fordern sie eine ESG-Kriterien berücksichtigende Unternehmenspolitik jener, die um die Investitionen der Versicherer am Kapitalmarkt im Wettbewerb stehen.

Geschäftsprozess

- Versicherungen sollen durch die Anwendung von Kennzahlen für Umwelt- und Klimabilanzen einen Beitrag zur Minderung des Ressourcenverbrauchs und zur Senkung von CO_2-Emissionen leisten.
- Vertragskooperationen mit externen Dienstleistern etwa Call Centern, Vertragswerkstätten, Assistance-Dienstleistern sollten auch unter Gesichtspunkten erfolgen, inwieweit diese Sozial- und Umweltstandards berücksichtigen (UNEP-FI 2007: 32).

Produkte und Prozesse in der Versicherungswirtschaft sollen Antworten auf die Nachhaltigkeitsthemen der Branche geben. Deren konkrete Ausgestaltung ist Aufgabe der Wettbewer-

[46] Die „Equator Principles“ basieren auf Umwelt- und Sozialstandards der International Finance Corporation und zielen auf eine Vermeidung von schädlichen Umwelt- und Sozialaspekten durch eine verantwortungsvolle Kreditfinanzierungspolitik (vgl. Equator-Principles 2009). Sie verlangen bspw. bei Projektfinanzierungen ab einem Investitionsvolumen von 10 Mio. US-$ die Beachtung von Sozial- und Umweltaspekten (vgl. auch Schaltegger et al 2010, 38).

ber im Markt. Gleichwohl kann der Verband, ohne an kartellrechtliche Grenzen zu stoßen, in seiner marktberatenden und dienstleistenden Funktion die Unternehmen dabei unterstützen, nachhaltige Produkt- und Prozessinnovationen voranzutreiben und Nachhaltigkeit zum „Business Case“ von Versicherungen zu machen.

Bei der Risikoübernahme durch Vertrags- und Prämiengestaltungen könnte Verbandsarbeit in marktberatender Funktion nachhaltiges Passivgeschäft befördern durch:

- die Identifikation von Nachhaltigkeitsanforderungen in den Produktsparten,
- die Einschätzung versicherungstechnischer Risiken in neuen Geschäftsfeldern sowie
- die Erarbeitung entsprechender Versicherungskonzepte und -lösungen.

Im Aktivgeschäft – bei Kapitalanlagen und Investitionen – kann Verbandsarbeit marktberatende und dienstleistende Funktionen übernehmen durch:

- die Erarbeitung eines gemeinsamen Standards nachhaltiger Kapitalanlage für die Versicherungswirtschaft,
- die Erhebung einer entsprechenden Verbandsstatistik, die benchmarks zur Verfügung stellt,
- eine freiwillige Selbstverpflichtung der Branche auf eine Ausrichtung der Kapitalanlage der Versicherungsunternehmen auf einen gemeinsamen Standard nachhaltigen Investments.

Schließlich können Versicherungsunternehmen – wie der Verband als Geschäftseinheit auch – interne betriebliche Geschäftsprozesse (Betriebsökologie) an ökologischen und das Personalmanagement an sozialen Nachhaltigkeitszielen ausrichten. Informations- und Beratungsangebote des Verbandes können dieses Engagement unterstützen.[47]

Ökonomisch rational – nachhaltige – Verbandsarbeit lässt sich Im Anschluss daran charakterisieren als Aufgabe, die die ökonomische Effizienz von Produkten und Prozessen ergänzt um ökologische und soziale Kriterien und darüber einen höheren Produkt- und Prozess-Nutzen durch verminderte ökologische und soziale Schadschöpfung zu erzielen hilft (vgl. Schaltegger et al. 2003, 62ff.).

5.1.3 Empfehlungen im Kontext der Nachhaltigkeit

Mit Blick auf soziale Nachhaltigkeit stehen die Lebens- und Krankenversicherer in einer besonderen Verantwortung. Mit dem Alleinstellungsmerkmal ihrer Produkte, der Absicherung biometrischer Risiken (Berufsunfähigkeit, Alter, Krankheit, Pflege) durch lebenslange Leistungen, die im Wege des Kapitaldeckungsverfahrens erbracht werden, wird ihre staatliche Privilegierung gerechtfertigt. Allerdings stellen die gegenwärtige Kapitalmarktentwicklung bei

[47] Der GDV hat einen Leitfaden zur Erfassung und Optimierung von Umweltauswirkungen in Versicherungsunternehmen entwickelt und branchenintern veröffentlicht (vgl. GDV 2009a). Das Ziel, mittels dieses Leitfadens ein Commitment der Versicherungswirtschaft zu verbinden, bis 2020 die erste CO_2-neutrale Branche zu sein, ist vom Präsidium des Verbandes nicht bestätigt worden; dessen Anwendung durch die Mitgliedsunternehmen ist unverbindlich.

zugleich hohen Vertriebskosten die Effizienz dieser Produkte ebenso in Frage wie gesellschaftliche Veränderungen (unstete Lebens- und Berufsbiografien).

Der Attentismus beim Eingehen langfristiger finanzieller Bindungen lässt sich – so scheint es – nur überwinden, wenn private Lebens-, Renten- und Krankenversicherungsprodukte sozialpolitische Zielsetzungen des Staates zu lösen helfen, *indem* sie ein verändertes Kundenverhalten und veränderte Kundenbedürfnisse berücksichtigen.

Vorsorgeprodukte müssen sich durch neue Vertragsformen (Produktgestaltungen) an veränderte Lebensverläufe und Kundenbedürfnisse anpassen und durch mehr Flexibilität und niedrigere Kosten höheren sozialen Produktnutzen stiften. Was Verbandarbeit dazu leisten kann, wird im dritten Abschnitt dieses Kapitels mit der Empfehlung zur Einrichtung eines Verbraucher-Panels aufgezeigt.

Anders als in der Personenversicherung verbindet sich das Versicherungsgeschäft in der Sachversicherung, den Maßnahmen zur Schadenprävention und zur Risikotragung sinnfällig mit ökonomischer und ökologischer Nachhaltigkeit (Ressourcenschutz, Senkung der Schadschöpfung).

Weil Klimaextreme und damit assoziierte Risiken zunehmen, bieten Versicherungsmechanismen gegen Klimafolgenschäden in der Elementarschadenversicherung oder der landwirtschaftlichen Mehrgefahrenversicherung[48] Wachstumspotenzial im deutschen Markt. Für die Versicherungswirtschaft und die Verbandsarbeit ergeben sich aus diesen neuen Risikokonstellationen erhebliche Chancen, ihre Kompetenzführerschaft bei dem Nachhaltigkeits-Thema Klimawandel(-folgen und -kosten) auszubauen und zu kommunizieren. Die Erschließung neuer Geschäftsfelder durch eine breitere Risikoabsicherung der Bevölkerung oder durch ein rentables Investment in regenerativen Energieanlagen muss jedoch glaubwürdig untersetzt werden. Eigene Anstrengungen zur Ressourcen- und Emissionsminderung können dazu beitragen. Im vierten Abschnitt dieses Kapitels wird deshalb empfohlen, ökologische Kennzahlen zu erheben und mit einem Umweltmanagementsystem die Geschäftsprozesse in der Versicherungswirtschaft auf die Minderung des Energieverbrauchs und anderer Umweltaspekte auszurichten.

Die Integration von Nachhaltigkeitskriterien in das Kapitalanlage-Management stellt aus Sicht der Investoren und Analysten den wichtigsten Nachhaltigkeits-Leistungsindikator (SD-KPI) der Versicherungsbranche dar (Hesse 2010, 91). Responsible Investments rücken zunehmend in den Fokus institutioneller und privater Investoren, der Markt für diese Anlageprodukte ist in den vergangenen Jahren stark gewachsen (vgl. Deutsche Bank Research 2010) und Studien belegen, dass Kapitalanlagen, die ESG-Aspekte in besonderem Maße berücksichtigen, langfristig sicherer und rentabler sind als konventionelle Portfolios (RNE 2010). Handlungsbedarf besteht jedoch hinsichtlich der Entwicklung verlässlicher Standards und einheitlicher Definitionen, die die Produkttransparenz und die Investitionsbereitschaft stärken könnten. Im vierten Abschnitt dieses Kapitels wird deshalb die Entwicklung eines Standards „Nachhaltige Kapitalanlage“ für die Versicherungswirtschaft durch den Verband empfohlen,

[48] Die landwirtschaftliche Mehrgefahrenversicherung leistet bei Schäden in der landwirtschaftlichen Produktion bspw. bei Ernteausfällen durch Dürren oder Hagelschlag.

der sich an den „Principles for Responsible Investment“ der Vereinenten Nationen (UN-PRI) orientiert und dessen Umsetzung und Anwendung unternehmensindividuell und freiwillig erfolgen kann. Versicherer sollen damit ihre Hebelfunktion für Kapital- und Kreditmärkte ausüben können und ihr Engagement für Klima- und Ressourcenschutz auf der Passivseite ergänzen.

5.2 Chance: Risiko – das wissenschaftlich-technologische Umfeld

Eine nachhaltige Ökonomie verlangt nach innovativen Produkten und Produktionsverfahren, die in der Zukunft nicht zu Lasten führen.

Inventionen und Innovationen entstehen im wissenschaftlich-technologischen Umfeld aus der begrenzten Verfügbarkeit von Kapital, Zeit und Wissen. Sie generieren Fortschritt durch deren Vermittlung in die ökonomische Sphäre, wo sie Handlungsspielräume für ökonomische Wertschöpfung im marktlichen Wettbewerb eröffnen. Zugleich können Innovationen und neue Technologien mit ökologischen und sozialen Risiken und Schadschöpfungspotenzialen verbunden sein, die aus der betrieblichen Wertschöpfung und dem Konsum resultieren (Schaltegger & Petersen 2008, 43f).

Im Kontext der Nachhaltigkeit ist der Maßstab für technisch rationales Handeln im Umgang mit Inventionen und Innovationen deren Wirksamkeit (Effektivität), um nachfolgenden Generationen ein intaktes ökologisches, soziales und ökonomisches Gefüge zu hinterlassen.

Dieser Zusammenhang zeigt an, dass technisch effektive Leistungen, Innovationen oder Technologien, auch wenn sie einen Beitrag zur Reduktion des Ressourcenverbrauchs, zu gesunder Ernährung, gesundheitlicher Versorgung oder zum Klima- und Umweltschutz leisten, immer auch an den Kontext sozialer Ansprüche gebunden sind und dort anderen Bewertungskriterien der Stakeholder unterliegen (Schaltegger & Petersen 2008, 57).

Unternehmen und deren Verbände müssen deshalb die regulative Idee der Nachhaltigkeit für die jeweils für sie geltenden Produktionsbedingungen, -verfahren und Produkte entwickeln, d.h. ‚übersetzen‘ und mit Blick auf ihren möglichen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung interpretieren. Das gilt auch für den Umgang mit neuen Technologien und Risiken, die sich aus wissenschaftlichen, wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Entwicklungen herausbilden.

5.2.1 Herausforderungen neuer Technologien für die Versicherungswirtschaft

Schlüsseltechnologien wie die Nano-, Bio- und Gentechnologie, regenerative Energien und Energieträger, Informations- und Kommunikationstechnologien bergen großes Potenzial zur Effizienzverbesserung, Schadstoffverringerung und zu einem insgesamt verminderten Ressourcenverbrauch (vgl. BMBF 2006, 2010). Die Chancen dieser Technologien, ihrer Produkte und Anwendungsmöglichkeiten sind zugleich mit Risiken verbunden, so dass begleitende Sicherheits- und Risikoforschung sowie gesetzliche Regelungen zum Gesundheits- und Umweltschutz angemahnt werden (vgl. etwa BT-Drs. 17/9596).

Auch für die Versicherungswirtschaft sind technologische Entwicklungen mit Blick auf neue Märkte, Deckungskonzepte und Geschäftsprozesse mit Chancen und Risiken verbunden:

- Zukunftstechnologien generieren Innovations- und Wertschöpfungspotenziale für neue Versicherungslösungen und -produkte sowie zur Senkung der Toxizität für Mensch und Umwelt; sie können insoweit den Schadenaufwand mindern und den versicherungstechnischen Erlös steigern.
- Umgekehrt kennzeichnet Zukunftstechnologien, dass sich die von ihnen ausgehenden Gefahren nach Art und Ausmaß nur schwer einschätzen lassen. Daraus entstehende neue Risiken werfen Fragen zivilrechtlicher Haftung auf und können zu Schadenaufwendungen (Haftungskosten) führen, die – mangels versicherungstechnischer Deckung infolge preissensitiver Prämien oder Änderungen der gesetzlichen Regulierung – zum Zeitpunkt ihres Entstehens noch nicht kalkulierbar waren (Stichwort: „Asbest“).

Beispiele für neue Risiken aus Zukunftstechnologien

- Nanotechnologie: Einsatz von Nanopartikel in Konsumprodukten (Ernährung, Kosmetik, Verpackung, Spielzeugen) oder in der Medizintechnik.
- Mobilfunktechnologie: Elektromagnetische Felder im Umkreis von Funkmasten.
- Informationstechnologie und Logistik: Radio Frequency Idenfication (RFID)
- CCS-Technologie: „Ausgasen“ von CO_2 nach dessen Abscheidung und unterirdischer Lagerung.
- Gentechnologie: unkontrollierte Verbreitung gentechnisch veränderter Pflanzen bzw. Organismen und deren unbekannte Wirkung in der Nahrungskette.
- Material- und Bautechnik: „toxic mold“ (Schimmelpilzbefall in Wohnungen) durch Verwendung neuer energieeffizienzsteigernder Materialien und Verfahren.

- Drittens stoßen Fortschritte – insbesondere ausgelöst durch die Informations- und Kommunikationstechnologien – Produktivitätssteigerungen an: Elektronische, automatisierte Geschäftsprozesse und eine sichere digitale Kommunikation zwischen Unternehmen, Kunden, Behörden und Dienstleistern (Stichworte: „De-Mail“, „E-Government“, „E-Justice“ und „E-Business“) ermöglichen eine effizientere Gestaltung des Schaden- und Leistungsmanagements, verbessern die Kundenbeziehungen durch elektronische Kommunikation und senken damit insgesamt Ressourcen-, Betriebs- und Personalkosten (vgl. GDV 2011c, 24).
- Schließlich führen Einsatz und Anwendung technologischer Innovationen zu Prozess- und Produktinnovationen, die zugleich Wertschöpfungsketten und Schadschöpfungspotenziale verändern, neue Märkte erschließen und zu nachhaltiger Entwicklung beitragen können – immer mit der technisch-technologischem Fortschritt immanenten Ambivalenz, die Neues schafft und Überkommenes verdrängt, so auch Verfahren, Produkte und Dienstleistungsangebote von Versicherungen.

Die vier im Kasten erläuterten Praxisbeispiele exemplifizieren diesen Zusammenhang und belegen zugleich den ökonomischen und sozialen Kontext technisch rationalen Handelns:

Telematik in der KfZ-Versicherung

Ausgelöst durch die ab 2015 von der EU geplante Einführung eines europaweiten sog. E-call (emergency call) – Notrufsystems gewinnen telematische Dienste und deren Einsatz im Kfz auch für Versicherer an Bedeutung: Die EU verspricht sich von der digitalen Kommunikation zwischen Schnittstellen (vom Kfz über digitale Ortungssysteme zu Rettungsstellen) eine signifikante Reduzierung der Verkehrsopferzahlen. Für Versicherer leiten sich darüber hinaus Szenarien ab, aus denen sich vielfältige Möglichkeiten für die Produktgestaltung, aber auch im Kunden- und Schadenmanagement ergeben:

- Das über Internet vernetzte Kfz ermöglicht nicht nur der tatsächlichen Fahrleistung entsprechende Prämiengestaltungen in der Kfz-Versicherung („pay as you drive"), die zu weniger Fahren motivieren, sondern darüber hinaus auch Kalkulationen, die das tatsächliche Fahrverhalten berücksichtigen und damit risikoaverses bzw. verantwortungsbewusstes Fahrverhalten honorieren („pay how you drive"). Die Abkehr von kilometer- zu zeitbasierten und fahrverhaltensabhängigen Prämienmodellen (die Versicherung richtet sich nach Ort, Zeitpunkt, Dauer und Art des Fahrens), eröffnet Markpotenziale für nachhaltige Mobilitätskonzepte (Car sharing, Elektrofahrzeuge) und neue Kunden (vgl. Münch 2012).
- Telematik-Dienste können sich hinsichtlich des Schadenmanagements (Prävention, Schadenregulierung und Aufklärung) als nachhaltig erweisen:
  - „Telematik-Fahrer" verursachen statistisch weniger Schäden. Dieser Effekt kann ursächlich einer positiven Selektion (gute Fahrer = gute Risiken) zugeschrieben werden, aber auch in einem erreichten veränderten Fahrverhalten begründet liegen. Darüber hinaus ergeben sich positive präventive Wirkungen durch die Auswertung der gewonnen Daten für die Unfallforschung (ebda).

  Die Prozesse der Schadenabwicklung können beschleunigt und optimiert werden, wenn Unfallmeldungen in Echtzeit mit umfangreichen Detailinformationen verarbeitet werden können: Der Versicherer kann Werkstätten, Abschleppdienst, Autovermieter und Maßnahmen bei Personenschäden (Assistance-Dienste) organisieren und erhält automatisierte Prognosen über den zu erwartenden Schadenumfang (Vieweg 2012, A1; GDV 2012g, 28).

Geo-Informationssysteme in der Transportversicherung

Der zunehmende weltweite Waren- und Güteraustausch führt zu einer ebenso stetig wachsenden Konzentration von Güterwerten in Häfen, Lagerstandorten und auf Schiffen. Gleichzeitig haben meteorologische Risiken und Schadenereignisse infolge des Klimawandels ebenso wie geologische Naturkatastrophen wie etwa Tsunami oder Erdbeben an Signifikanz gewonnen: Große Sturmereignisse wie 2006 im Golf von Mexiko (Stichwort: „Kathrina") oder die Erdbebenkatastrophe in Japan 2011 (Stichwort: „Fukushima") haben den deutschen Transportversicherern die geographische und wertmäßige Konzentration und damit die Vulnerabilität ihrer versicherten Risiken vor Augen geführt. Deutlich wurde, dass die globale Verteilung mobiler und stationärer Risiken (Wer-

te) und Risiken durch Naturkatastrophen kumulieren, diese sog. Kumulrisiken aber nicht hinreichend transparent erfasst werden können.

Kommunikations- und Informationstechnologie ermöglichen nun die Entwicklung und Einrichtung eines Internet-basierten Geoinformationssystems, das eine wirkungsvolle Kontrolle der stationären Transportrisiken weltweit erleichtert und die unternehmensindividuelle Risiko- und Solvabilitätsbeurteilung (Unterlegung der versicherten Risiken mit Eigenkapital) unterstützt: Aus der „Verschneidung" von Risikoorten mit den unterschiedlichen Risikoinformationen (Warenwertinformationen) in Echtzeit ergibt sich ein jederzeit aktuelles Bild über die summenmäßige Risikoexponierung der Versicherungsunternehmen an bestimmten Orten/in bestimmten Regionen sowie zum Grad der Gefährdung der versicherten Risiken durch bestimmte Gefahren – und ermöglicht diesen, das Risikoportfolio ökonomisch effizient mit dem erforderlichen Eigenkapital zu unterlegen (GDV, 2012h).

Energieeffizienzmaßnahmen und Wohngebäudeversicherung

Politische Programme wie die „Energiewende" und deren gesetzgeberische Maßnahmen (bspw. die Förderung der energetischen Sanierung im Gebäudebestand) lösen technologischen Fortschritt aus und zeitigen Konsequenzen für die unterschiedlichen Zweige der Versicherungswirtschaft:

Die Wohngebäudeversicherung in ihrer Form als sog. gleitende Neuwertversicherung[49] gewährleistet, dass ein Schaden auf einer realistischen Basis unter Berücksichtigung des Bau- und Lohnkostenindex des Statistischen Bundesamtes berechnet und dementsprechend reguliert werden kann. Die absolute Höhe der Schadenzahlung wird maßgeblich jedoch davon beeinflusst, welche Bau-, Sanierungs- oder andere Vorschriften und Standards der Gesetzgeber zwischen Versicherungsbeginn und Schadeneintritt erlassen hat, bspw. zur Wärmedämmung, zur Nutzung Erneuerbarer Energien oder zum Schallschutz. Ein wachsendes Schadenaufkommen durch Mehrkosten im Wiederherstellungsfall infolge dieses gesetzgeberisch intendierten technologischen Fortschritts hat deutlich werden lassen, dass den Versicherungsunternehmen in einem maßgeblichen Produktumfeld ein objektives Instrument fehlt, das diese Schadenentwicklung misst und in die Prämienkalkulation einbringt. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Beschlüsse der Bundesregierung zur energetischen Sanierung der Bestandsbauten bis 2050 wird der GDV einen „Technologieindex" für die gleitenden Neuwertversicherung in Zusammenarbeit mit der Deutschen Architektenkammer erarbeiten, um erhöhte Wiederherstellungskosten realistisch abbilden zu können und den Wohngebäudeversicherern ein Instrument zur Verfügung zu stellen, die sich infolge bautechnologischen Fortschritts öffnende Schere zwischen Prämienentwicklung und der Höhe Schadenzahlung zu schließen (GDV, unveröffentlicht).

[49] Bei der gleitenden Neuwertversicherung wird die Versicherungssumme 1914 als Grundsumme festgelegt, welche mit dem gleitenden Neuwertfaktor multipliziert wird. Durch dieses Verfahren wird der Wert eines Gebäudes für jedes Jahr aktualisiert (vgl. Fürstenwerth & Wessels 2001, 456).

Offshore-Windkraftanlagen und Sach- und Haftpflichtversicherungen

Der ambitionierte Ausbau von Offshore-Windkraftanlagen führt zu einer Wert- und Risikokonzentration auf See, die Investoren und Kreditgeber, Hersteller, Errichter und Betreiber, aber auch deren Risikoträger wie bspw. Haftpflicht- und technische Versicherer vor enorme Herausforderungen hinsichtlich der technischen Leistungskraft und der Kapitalstärke stellt. Risikotransfer, d.h. Deckungs- und Rückdeckungskapazitäten können aber immer nur risikoadäquat und im Rahmen der aufsichtsrechtlichen Regeln limitiert zur Verfügung gestellt werden. Gleichzeitig stellt die Konzentration von Windenergie- oder Umspannanlagen auf vergleichsweise kleinen Seengebieten mit klimatisch bedingt begrenzten Zugangs- und Reparaturmöglichkeiten eine extreme Risikokumulation dar. Versicherer können mit individuellen Finanzierungs- und Versicherungslösungen sowie mit Beratung zu technischer Schadenvorsorge und Risikomanagement die „Energiewende“ begleiten und unterstützen (vgl. GDV 2012i).

5.2.2 Empfehlungen im Kontext der Nachhaltigkeit

Diese Beispiele zeigen, dass der Verband versicherungswirtschaftliche Ziele und Anliegen im wissenschaftlich-technischem Umfeld identifiziert, begleitet und umsetzt – und sie zugleich auch mit der Perspektive der Nachhaltigkeit reflektieren könnte:

- In seiner marktberatenden Funktion hat er die Aufgabe, technisch-technologische Entwicklungen im Bereich der Forschung wie auch im Hinblick auf ihre Umsetzung und Anwendung im Markt zu analysieren, deren soziokulturelle Akzeptanz zu fördern, die regulatorischen Rahmenbedingungen zu begleiten und über Sachstandsinformationen den Mitgliedsunternehmen eine Grundlage zur Risiko- und Markteinschätzung zu geben (Umfeldanalyse).
- Auf dieser Grundlage trägt er in seiner Dienstleistungsfunktion ggf. dazu bei, bestehende Versicherungskonzepte zu modifizieren, neue Versicherungslösungen anzuregen und dafür unverbindliche Empfehlungen für Versicherungsbedingungen zur Verfügung zu stellen (Maßnahmenanalyse).
- Darüber hinaus kann er – wie am Beispiel des Geo-Informationssystems und des Technologieindexes verdeutlicht – Anwendungsmöglichkeiten technologischer Entwicklungen zur Effizienzsteigerung oder zur Schadenminderung[50] bei seinen Mitgliedsunternehmen aufzeigen und dafür Plattformen zum Betrieb neuer Services bereitstellen.

Diese Funktionswahrnehmungen können auch im Kontext der Nachhaltigkeit relevant sein, soweit der Verband in seiner Aufgabenwahrnehmung (Umfeld- und Maßnahmenanalyse) die Effektivität technisch-technologischen Fortschritts nicht nur ökonomisch betrachtet, sondern auch im ökologischen und sozialen Kontext bewertet.

[50] Zu anderen Beispielen vgl. die Aufgaben des VdS (2012), des TIS (2012) oder der UdV (2012).

Technisch-rational nachhaltige Verbandsarbeit wäre demnach durch folgende Aufgaben gekennzeichnet: Der Verband gibt seinen Mitgliedsunternehmen Hinweise darauf, wie sie die Effektivität technischer Maßnahmen erhöhen und die Schadschöpfung des Unternehmens selbst wie vor allem seiner Produkte durch entsprechende Versicherungskonzepte reduzieren können. Nachhaltige Verbandsarbeit hat insoweit die für ihre Mitglieder relevanten technologischen Entwicklungen mit Blick auf ihre Schadschöpfungspotenziale bzw. möglichen vorteilhaften Beiträge für eine nachhaltige Entwicklung zu analysieren.

Technisch rational nachhaltige Verbandsarbeit hätte dabei zwischen utilitaristischen und normativen Nachhaltigkeitszielen abzuwägen: Nicht alles, was technisch machbar und ökonomisch nützlich ist, muss verbandspolitisch verfolgt werden, zumal dann, wenn ein regulatorischer Rahmen noch nicht festgelegt ist.

Der Verband könnte die Branche nach innen wie nach außen im Sinne der Nachhaltigkeit profilieren, indem er dem technisch-technologischen Nutzen und dem ökonomischen Vorteil immer auch ggf. entstehende ökonomische, ökologische und soziale Lasten in seiner marktberatenden und Repräsentationsfunktion gegenüberstellt.

Verbandsarbeit wäre im besten Sinne nachhaltig, wenn sie diesen Abwägungsprozess im Wege eines *„partizipativen Dialogs“* (BfR 2012) initiierte und moderierte. Dafür wird nachfolgend ein Dialogforum angeregt.

1. Empfehlung: Dialogforum „Chance/Risiko“

Der Verband initiiert und begleitet ein Dialogforum „Chance/Risiko: Technik – Fortschritt – Versicherung“.[51] Das Forum integriert Nutznießer, Betroffene und „Folgen-Verantwortliche“ innerhalb und außerhalb der Versicherungswirtschaft mit folgenden **Zielen:**

- Einbeziehung relevanter Stakeholder in einen gemeinsamen Lernprozess im Wege der Analyse, Einschätzung und Meinungsbildung über die Chancen und Risiken technisch-technologischer Innovation.
- Nutzung des Forums als Frühwarn- und Lernsystem durch Information und Kommunikation über potentielle ökonomische, ökologische und soziale Chancen und Risiken.
- Diskurs über und Aushandlung von Maximen, Zielen und Maßnahmen im Vorfeld regulatorischer Praxis für politische Programme und Regulierung (Norm- und Gesetzgebung).
- Herstellung von Markttransparenz über Kosten bzw. Haftungsfragen (Internalisierung von Externalitäten; Versicherbarkeit) im Interesse der Verbraucher, Nutzer (Anwender), Anbieter und Normgeber.

[51] Vgl. beispielgebend die „Nanokommission“, ein Stakeholderdialog zu Chancen und Risiken von Nanomaterialien unter Einbeziehung von Bundesministerien, Wissenschaft, Industrieverbänden und -unternehmen sowie vzbv, DGB und Umweltverbänden (BMU 2010).

Vorteile für die Versicherungswirtschaft

- Information und Kommunikation über die versicherungswirtschaftliche (ökonomische und versicherungstechnische) Herausforderung, potentielle Risiken neuer Technologien unter mangelnden Erfahrungswerten adäquat abzuschätzen (Kostenkalkulation).
- Kompetenzerweiterung der Risikofolgenabschätzung hin zu einer Nachhaltigkeitsfolgenabschätzung unter Versicherungsgesichtspunkten nach innen (Branche) und außen (Öffentlichkeit).
- Erweiterung des interessenpolitischen Handlungsspielraums im Gesetzgebungsprozess durch Qualifizierung der Verbandsexpertise für Eingaben und Stellungnahmen zu Gesetzgebungsvorhaben unter Hinweis auf Nachhaltigkeitsfolgen (bspw. gegenüber dem Parlamentarischen Beirat für Nachhaltige Entwicklung).
- Ausbau von Wissen und Know-how für die technische Normen- und Standardsetzung im Dialog mit Normungsinstitutionen.

Das Forum wäre ein geeignetes Instrument, in Verbindung mit neuen Technologien (i.e. neuen Risiken) aufkommende Themen, Fälle und Fragen zu identifizieren, in eine aus unterschiedlichen Perspektiven gespeiste Expertenverständigung einzubinden und schließlich über eine Urteilsbildung den politischen Vollzug zu empfehlen. Durch diesen öffentlichen und transparenten Dialog über Maximen und Empfehlungen zum Umgang mit vermuteten Risiken werden diese politikfähig – d.h. könnten im Prozess der politischen Willensbildung und Entscheidung öffentlich nachvollzogen und korrigiert werden. Von Vorteil für die Versicherungswirtschaft ist, dass sie bzw. ihre Unternehmen als Risikoträger durch Initiative und Moderation dieses Risikodialoges in den Wissensaustausch mit allen Vertretern der Risikogemeinschaft einbezogen wäre und damit potentielle Risiken ungleich besser erkennen, analysieren und bemessen sowie entsprechende Versicherungslösungen entwickeln und kommunizieren könnte.

5.3 Chance: Dialog – das soziokulturelle Umfeld

Versicherungen sind in Verträgen und Allgemeinen Geschäftsbedingungen kodifizierte Rechtskonstruktionen. Sie sind „Vertrauensgüter“, deren Produkt- bzw. Leistungsqualität beim Kauf (Vertragsschluss) nur sehr schwer oder erst im Nachhinein zu beurteilen ist (vgl. Gabler 2012) und deren Leistungsaustausch (Prämienzahlung für Risikoübernahme) sich für den Kunden ohne sinnliche Wahrnehmung einer Gegenleistung und auch erst dann vollzieht, wenn ein Leistungsfall eingetreten ist oder die Leistung z.B. bei Altersvorsorgeprodukten erst in der Zukunft erbracht wird.

Versicherungen sind zudem durch Informationsasymmetrien zu beiden Seiten des Vertrages gekennzeichnet: Sie bestehen zu Lasten des Versicherers, der das zu versichernde Risiko des Kunden nur abzuschätzen vermag und es durch Leistungsbedingungen einzugrenzen versucht. Dieser Umstand führt umgekehrt zu einem Informationsgefälle zu Lasten des Versicherungsnehmers, der den durch Leistungsbedingungen kodifizierten Versicherungsvertrag

kaum zu verstehen vermag. Versicherungsprodukte und ihre Anbieter sind infolge dieser Informationsgefälle in hohem Maße auf Vertrauen und Anerkennung der Marktteilnehmer angewiesen.

Während Vertrauen durch Transparenz geschaffen wird, entfaltet sich Akzeptanz durch die Wirkungskraft öffentlicher Meinungsbildung. Sie bildet Images und äußert sich positiv im Einvernehmen über den Sinn und Zweck von Unternehmen und ihren Produkten bzw. negativ durch – insbesondere massenmedial – verbreitete Kritik und Ablehnung.

Im soziokulturellen Umfeld der Medien, der Wissenschaft, der berufenen und unberufenen Expertenkreise, Netzwerke und Organisationen zum Schutz Betroffener unterliegen Unternehmen sowie deren Produkte und Dienstleistungen über die Beurteilung ihres legalen Handelns hinaus einer normativen Legitimitätsbewertung, deren Ausgang davon abhängig ist, ob und inwieweit sie den Erwartungen und Werthaltungen ihrer Stakeholder - maßgeblich: ihrer Kunden – entsprechen (Schaltegger & Petersen 2008, 62). Legitimität allerdings erfährt unternehmerisches Handeln im gesellschaftlichen Diskurs nicht durch sich selbst, sondern nur durch andere. Akzeptanz und Vertrauen sind deshalb die Erfolgskriterien im soziokulturellen Umfeld und der Maßstab dafür, inwieweit unternehmerischem Handeln Legitimität zugesprochen wird (Schaltegger et al. 2003, 45.) Vertrauen entsteht dann und dort, wo Unternehmen *„positiv von der Norm abweichen, ihre Haltung transparent machen und darin Kontinuität bewahren“* (Schaltegger & Petersen 2008, 49).

Das soziokulturelle Umfeld ist dabei sowohl dankbarer Empfänger wie auch motivierter Katalysator von Pflicht- und Normverletzungen durch Unternehmen, soweit sie geeignet sind, Werturteile zu revidieren oder Vorurteile zu bestätigen – zumal dann, wenn ein ausreichendes Publikum mitgeht und ein „Empörungsangebot“ annimmt (vgl. Pörksen & Detel 2012).

5.3.1 Anforderungen aus dem soziokulturellen Umfeld an die Versicherungswirtschaft

Eine Reihe von Gründen lassen sich ursächlich dafür anführen, dass Versicherungen insbesondere in der Personenversicherung einem erhöhten gesellschaftlichen Legitimationsdruck ausgesetzt sind, d.h. den Nutzen-Erwartungen der Kunden entsprechen sollen.

5.3.1.1 Versicherungsprodukte im Spannungsfeld sozialpolitischer Zielsetzungen

- Die Abgabe sozialpolitischer Aufgaben der Daseinsvorsorge hat zur Entstehung von „Wohlfahrtsmärkten“ insbesondere auf dem Gebiet der sozialen Sicherheit geführt, in denen jene Leistungen bereitgestellt und garantiert werden sollen, die durch öffentliche Institutionen nicht mehr hergestellt werden können (Lamping 2011, 21). So sinkt bspw. seit den Rentenreformen des Jahre 2001 das Leistungsniveau der gesetzlichen Rentenversicherung, deren Leistungsminderung etwa bei Altersrenten durch das Angebot freiwilliger, staatlich geförderter, kapitalgedeckter privater und betrieblicher Vorsorge (sog. „Riester-Renten“) kompensiert werden soll (vgl. BMGS 2003).
- Verbraucherpolitik hat sich zu einem eigenständigen Politikfeld der marktwirtschaftlichen Ordnung entwickelt, weil durch die Vermarktlichung sozialpolitischer Aufgaben Konsumenten in Eigenverantwortlichkeit als ‚mündige’ Verbraucher handeln und sich zu *„informierten Managern“* ihrer sozialen Sicherung ausbilden müssen (Lamping

2011, 21). Die Leistungsqualität (Kundennutzen) von Wohlfahrtsgütern zur Absicherung existenzieller Risiken des Lebens durch bspw. Renten-, Kranken-, Pflegeversicherungen ist aber nicht nur von verbraucherpolitischem, sondern in mindestens gleichem Maße auch von sozialpolitischem Interesse. Weil Leistungserbringung durch private Anbieter sozialen Zielen folgen soll, stehen darüber hinaus die Art und Weise (der Vertrieb) sowie das Ergebnis der Produktion von Sicherungsleistungen (Renten und Renditen) im Fokus der Öffentlichkeit, in der sich die politische Kontroverse über die normative Frage des Für und Wider der Privatisierung sozialer Risiken und ihrer Nebenwirkungen fortsetzt (Rürup 2012, 272).

- Dieser Diskurs wird in einem veränderten medialen Umfeld geführt: Weil Konsumenten auf diesen Wohlfahrtsmärkten alle potentielle Versicherte sind (oder nach politischen Zielvorstellungen sein sollen), ist die gesamte Öffentlichkeit am Ergebnis der Leistung einer Versicherung interessiert, der Frage also, was denn am Ende dabei herauskommt. Für die gewachsene Notwendigkeit zur Information und das dementsprechend gestiegene Informationsbedürfnis bieten Medien eine geeignete Plattform. Deshalb zirkuliert im Markt der Meinungen, was in den sozial- und verbraucherpolitischen Diskursen thematisiert wird. Und das Spektrum relevanter Informationen über Versicherungsthemen hat sich erweitert: Sozial-, finanz-, verbraucher-, wirtschaftspolitische Entwicklungen haben jetzt Implikationen für Versicherungen und individuelle Risikovorsorge, so dass Medien, die sich ihrerseits informierend, meinungsbildend und beratend zu legitimieren haben, bereitwillige Katalysatoren von Informationen über Versicherungsthemen sind.
- Schließlich hat insbesondere die Finanzkrise in den vergangenen Jahren erhebliche Schutzlücken für die Verbraucher bei Finanzdienstleistungen offen gelegt, so dass Forderungen und Erwartungen aus dem soziokulturellen Umfeld auch von politischen Institutionen aufgegriffen werden und sich die heftige Kontroverse über die Zweckmäßigkeit kapitalgedeckter privater Vorsorge im interessenpolitischen Umfeld zwischen Verbänden (vgl. etwa vzbv 2011a, 2011b; DGB 2012), Parteien und ihren parlamentarischen Fraktionen im Deutschen Bundestag fortsetzt (vgl. etwa BT-Drs.17/9194; BT-Drs. 17/8922; BT-Drs. 17/2136; BT-Dr. 17/6503).

Vor dem Hintergrund notwendiger Eigenvorsorge, aber auch riskanterer Wahlmöglichkeiten fokussiert sich die öffentliche Debatte über Versicherungen auf deren Rentenprodukte und Vertriebsformen. Die gleich lautende Kritik: mangelnde Transparenz (bei Produkten und Beratung) sowie Effizienz (Kosten und Rendite) der Lebensversicherung, insbesondere der geförderten privaten Altersvorsorge (vgl. Rürup 2012; Krüger 2012). Wissenschaftliche Studien (vgl. etwa Hagen & Kleinlein 2011; Dedring et al. 2010; Oehler 2009) und Meinungsumfragen identifizierten ein dann von Medien kolportiertes Schutzbedürfnis des einzelnen Kunden gegenüber Versicherungen, das Handlungsdruck in den politischen Institutionen auslöst

(vgl. BMELV 2009; Hackethal 2011) und dort Gegenstand parlamentarischer Beratung bzw. gesetzlicher Regulierung wird (vgl. BMELV 2012b, 34ff.).[52]

Im folgenden Kasten sind die aus Studien und Meinungsumfragen sowie der darüber geführten medialen und politischen Auseinandersetzung destillierten Forderungen an Versicherungsunternehmen sowie deren Produkt- und Vertragsgestaltungen im Überblick zusammengestellt.

Verbraucherschutz und Versicherungen

- **Verbesserung der Produktinformation**: Versicherungsbedingungen und –texte sollen transparenter, verständlicher und einfacher gestaltet werden. Versicherungen sollen Informationen über Risiken und Kosten ihrer Produkte in transparenter und einfacher Form zur Verfügung stellen: Produktinformationsblätter sollen Auskunft über die Eigenschaften des Versicherungsproduktes (Anlagerisiko, Flexibilität) geben, deren Vergleichbarkeit mit anderen Finanzprodukten ermöglichen und Kennzeichnungen über ökologische und ethische Komponenten enthalten.
- **Kundenorientierte Beratung**: Versicherungsprodukte sollen mit Blick auf den Anlagezweck und die Risikotragfähigkeit kategorisiert werden und Kunden nur Produkte jener Kategorie empfohlen werden, die ihren Vorsorgezielen und ihrer Risikotragfähigkeit entsprechen. Versicherungen sollen die Qualität der Beratung und die Qualifikation (Sachkunde) ihrer Vermittler verbessern, eine hohe Qualifikation nach anerkannten Standards anstreben und diese regelmäßig qualifizieren. Vermittler sollen ihre Kunden vor dem Beratungsgespräch auf den provisionsbasierten bzw. unabhängigen Charakter der Beratung hinweisen, um mögliche Interessenkonflikte aufzudecken. Das provisionsorientierte Vergütungssystem der Versicherungsvermittlung soll ergänzt bzw. ersetzt werden durch eine provisionsunabhängige Beratung und Vermittlung auf Honorarbasis. Dafür sollen Versicherungen Produkte mit Nettotarifen vorhalten, d.h. ohne Beratungs- und Vermittlungsprovisionen.
- **Produktregulierung**: Staatlich geförderte kapitalgedeckte Altersvorsorgeprodukte („Riester-Renten“) sollen eine „angemessene“ Rendite erzielen und sich in der Kapitalanlage an ESG-Kriterien orientieren
- **Verbraucherbildung und Datenschutz**: Versicherungsunternehmen sollen ihre Anstrengungen zur Förderung von Kenntnissen über Finanzthemen („financial literacy“) erhöhen, um Informationsasymmetrien abzubauen, und für die Nutzung, Speicherung und Weitergabe personenbezogener Daten Leitlinien festlegen und diese für ihre Kunden transparent kommunizieren (vgl. zusammenfassend Bergset et al. 2009, 159).

[52] In der Genese ist interessant zu verfolgen, dass der Regulierungsrahmen als gesetzgeberisches Handlungsprogramm über Legislaturperioden und dabei sogar wechselnde Regierungskoalitionen hinweg beschrieben wird, im Geflecht partei- und interessenpolitischer Auseinandersetzung aber offensichtlich schwer umsetzbar ist (vgl. etwa BT-Drs. 16/13612, BMELV 2012b).

Diese Forderungen lassen einen tief greifenden Vertrauensentzug und ein anhaltenden Akzeptanzverlust der Markteilnehmer gegenüber Finanzprodukten im Allgemeinen und Versicherungsprodukten im Besonderen deutlich werden. Diesen Verlust an Legitimität konnten bislang weder eine Stärkung der Verbraucherrechte im Versicherungsbereich (vgl. BMELV 2012a), noch Eigeninitiativen der Branche wettmachen: Kodizes wie der für den Vertrieb von Versicherungsprodukten des GDV oder jener des Bundesverbandes der Versicherungskaufleute (BVK)[53] laufen fehl, solange sie nicht in operative Regeln umgesetzt und damit in ihrer Transparenz geschärft werden oder Fehlverhalten ohne Sanktionen bleibt.[54]

Bleiben allerdings Erwartungen dauerhaft uneingelöst und geben mediale Berichterstattung fortgesetzt Anlass, Botschaften zu hinterfragen, vermögen auch positive Entwicklungen etwa bei der Zufriedenheit von Versicherungskunden[55] nicht, ein verfestigtes negatives Image aufzubrechen und damit zum Reputationsaufbau beizutragen.

5.3.1.2 Image und Legitimität

Empirische Befunde der vergangenen Jahre zeigen, dass die Versicherungswirtschaft wenig Reputation[56] genießt und es um das Image der Branche in der Bevölkerung wie bei Meinungsbildnern aus Medien und Politik nicht zum Besten bestellt ist: Die Versicherungswirtschaft rangiert in Meinungsumfragen zu Branchenimages im Ranking unter fünf Wirtschaftsbranchen vor den Energieversorgern an vierter Stelle (IfD Allensbach 2007, 3); der Beruf des Versicherungsvertreters ist in Deutschland noch vor dem des Politikers der unbeliebteste (DBB 2012, 9), der zudem die geringste Glaubwürdigkeit genießt und dessen negatives Image durch reale, wenn auch schillernde Bilder bestätigt wird.[57] Deutsche Versicherungsdienstleistungen schneiden auch im europäischen Vergleich nicht gut ab: Lebensversicherungen rangieren auf Platz 26 von 30 betrachteten Dienstleistungen (Europäische Kommission 2011, 40).

---

[53] Die Vermittlerschaft proklamiert Grundsätze für faire Beratung und knüpft dabei an die Tugenden des „ehrbaren Kaufmanns“ an: Bspw. soll die Unwissenheit bzw. ein Informationsdefizit des Kunden nicht zugunsten der eigenen Vertriebsziele ausgenutzt werden; ethisches Handeln sieht der BVK verknüpft mit der Orientierung an „nachhaltigen“, d.h. auch in Zukunft tragenden Geschäftsabschlüssen (vgl. BVK 2012).

[54] Die deutsche Versicherungswirtschaft hat ihren 2010 erstmals verabschiedeten Verhaltenskodex zu Vertriebspraktiken deshalb verschärft: Mitgliedsunternehmen des GDV, die sich dem Kodex unterwerfen, müssen sich künftig die Einhaltung alle zwei Jahre von Wirtschaftsprüfern bestätigen lassen. Der GDV listet auf seiner Homepage jene Unternehmen auf, die sich dem Verhaltenskodex mit Datum der letzten Prüfung unterworfen haben, andernfalls werden die Unternehmen gestrichen. Der Kodex regelt u.a. die Beratungsdokumentation bei Abschluss sowie den Inhalt von Compliance-Vorschriften; zudem die Verpflichtung, nur noch mit Vertriebspartnern zusammenzuarbeiten die ihrerseits die Grundsätze des Kodex anerkennen und praktizieren. Vgl. die Inhalte Verhaltenskodex unter GDV 2012j.

[55] Die Anzahl der Beschwerden beim Ombudsmann für Versicherungen ist im Jahr 2011 auf 17.700 zurückgegangen; gemessen an der Zahl der Versicherungsverträge lag die Beschwerdequote damit bei lediglich 0,004 Prozent (vgl. Ombudsmann 2012). Die Stornoquote bei Lebensversicherungen als weiterer geeigneter Indikator für die Kundenzufriedenheit ist 2011 auf 3,49 Prozent (gemessen an der Zahl der Verträge) zurückgegangen – der niedrigste Stand seit 1993.

[56] Während das Image das Abbild/Ansehen einer Marke/Branche in der Gesellschaft widerspiegelt, wird Reputation nach Fombrun (1996, 72) durch die Attribute Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Verantwortungsbewusstsein bestimmt und durch konsistentes, verlässliches Handeln in der Gesellschaft erworben.

[57] Vgl. die in Kinos und am 04.06.2012 in der ARD (2012) ausgestrahlte Reportage „Versicherungsvertreter“, eine Dokumentation über den „Shooting-Star der Versicherungsbranche“, „die einzigartige Einblicke in das Innenleben und Gebaren dieser Branche gibt: eine Geschichte über Gier und Größenwahn“.

Meinungsforscher führen dieses schlechte Branchenimage auf ein maßgeblich durch die öffentliche Meinungsbildung beeinflusstes Fremdbild der Verbraucher auf die Versicherungsbranche als Ganzes zurück, dem ein weitgehend positives Nahbild des einzelnen Kunden auf sein Versicherungsunternehmens bzw. seinen Versicherungsvertreter gegenüberstehe (IfD Allensbach 2007, 39). Dem widersprechen Erhebungen, nach denen sich weniger als 50 Prozent der befragten Verbraucher in der EU in ihrer Eigenschaft als Verbraucher souverän, gut informiert und geschützt fühlen (Eurobarometer 2011). Wie auch immer, Aussagen geben Anlass zu Gegenaussagen und bilden mit der medialen Berichterstattung den Resonanzboden für sich verfestigende Urteile und Vorurteile.

Die Versicherungswirtschaft nimmt sich davon nicht aus und startet 2009 eine Image-Kampagne mit dem Ziel, die bestehende Diskrepanz zwischen der Zufriedenheit der Kunden mit ‚ihrem' Versicherer und dem generellen Branchenimage zu verringern sowie ein breiteres Verständnis und Bewusstsein für die abstrakten Leistungen ‚Sicherheit' und ‚Versicherungsschutz' zu schaffen (vgl. GDV 2009b). Und stoppte diese Kampagne, nachdem ein von Medien aufgedeckter Skandal[58] im Versicherungsvertrieb das Bemühen der Branche um ein besseres Image und breitere Akzeptanz konterkarierte: Dieser Skandal offenbarte genau jene Probleme des Versicherungsgeschäfts, die zu lösen als Forderung an die Branche herangetragen werden (Krohn 2011a, 16[59]; Kullrich 2011, 8).

Seit je her führen die auf provisionsbasierten Vergütungssystemen beruhenden Vertriebsstrukturen der Versicherungsunternehmen sowie die Unverständlichkeit und Komplexität der Versicherungsbedingungen zu heftigen juristischen und - in dessen Folge - medialen Kollisionen mit den Interessen des organisierten Verbraucherschutzes sowie anderer Akteure im soziokulturellen und politischen Umfeld (vgl. Langenberg 2010, 24ff[60]; Krüger 2012).

Sie resultieren aus der Rechtskonstruktion und Komplexität des Produktes und dem Umstand, dass Versicherungen nicht gekauft, sondern verkauft werden. Daraus entstehende Konflikte schrauben sich wie eine Spirale nach oben (vgl. dazu den nachfolgenden Kasten), ehe sie durch richterliche Rechtssetzung oder gesetzliche Regulierung gelöst werden.

---

[58] Die mittlerweile in „Ergo Leben" umbenannte frühere Tochter des Ergo-Konzerns „Hamburg-Mannheimer Versicherung" musste sich Vorwürfen stellen, ihren Top-Verkäufern auf einer Incentive-Reise nach Budapest im Jahr 2007 auch die Dienste von Prostituierten bezahlt zu haben. Zudem gab es Vorwürfe über falsche Kostendeklarationen bei Riester-Verträgen, betrieblicher Altersversorgung oder auch bei der Umdeckung von Lebensversicherungen in Unfallpolicen. Die Berichterstattung hatte Bundesministerin Aigner zur öffentlichen Kritik an der „inakzeptablen Informationspolitik" des Versicherers Ergo veranlasst; für sie „steht mittlerweile auch die Glaubwürdigkeit einer ganzen Branche auf dem Spiel" (Handelsblatt 2011).

[59] Der Hauptgeschäftsführer des GDV weist in dem Beitrag der FAZ auf den über den Imageschaden hinausgehenden Glaubwürdigkeitsverlust für die Branche hin: „Für die Politik ist das eine Steilvorlage. Denn es bestätigt alle Vorurteile, die man gegen die Versicherungsbranche haben konnte" (Jörg v. Fürstenwerth, zit. n. Krohn 2011a, 16).

[60] Titel und Untertitel des Beitrags bringen die Diskrepanz zwischen legalem, von der langjährigen Branchenbeobachterin aber offensichtlich illegitim beurteiltem Handeln der Branche zum Ausdruck: „Die Klage-Mauer. Die Assekuranz verhindert unbequeme Grundsatzurteile häufig in letzter Minute. Zum Schaden von Millionen Kunden. Aber alles ganz legal. Die Masche der Versicherer – und wie Sie sich wehren können." Das groß geschrieben „Sie" unterstreicht die anwaltliche Rolle, die Medien im Konflikt „David" (Kunde) gegen „Goliath" (Versicherer) übernehmen.

Die Konfliktspirale des Versicherungsgeschäfts

1. Versicherungen sind komplexe Rechtskonstruktionen ohne emotionale Bindung: Der Leistungsaustausch (Risikotransfer) vollzieht sich für die Vertragspartner ohne sinnliche Wahrnehmung.
2. Die Auseinandersetzung mit Versicherungsschutz konfrontiert den Verbraucher mit den Schattenseiten des Lebens: Feuer, Unfall, Schaden, Diebstahl, Krankheit, Pflege, Tod. Versicherungen werden als zwar notwendige, aber lästige „Papiere“ wahrgenommen, von denen man nichts hat, aber für die man immer zahlt.
3. Ohne sinnliche Wahrnehmung einer Gegenleistung (der Leistungsaustausch vollzieht sich für den Versicherungsnehmer erst im Schadenfall, und es kommt das Paradox hinzu, dass der Versicherte noch nicht einmal will, dass dieser sich realisiert) manifestiert die Prämienzahlung das Bild eines Tauschgeschäfts allein zugunsten des Versicherers.
4. In wettbewerblicher Vielfalt existiert eine unübersichtliche Angebotspalette notwendiger und unnötiger Versicherungsverträge mit unterschiedlichen Tarifen, Leistungen und Kosten, die allenfalls Experten verstehen.
5. Fehlende Emotionalität und mangelndes Risikobewusstsein machen Versicherungen zu Verkaufsprodukten, die vertrieben werden müssen. Es sind „Push-Produkte“, welche mit entsprechenden Vertriebskosten verkauft werden.
6. Lukrative Provisionsanreize haben zur Folge, dass Versicherungen nicht zwingend bedarfsgerecht und kundenorientiert verkauft werden.
7. Im Ergebnis führen das Missbehagen über das Produkt, unverständliche Vertragsinformationen und Bedingungswerke, fehl geweckte Erwartungen und verzerrte Wünsche hinsichtlich der Vertragsleistungen sowie empfundene und/oder tatsächliche Falschberatung
   - zu Auseinandersetzungen zwischen Kunden und Versicherern,
   - zu Klagen und Abmahnungen seitens des organisierten Verbraucherschutzes,
   - medialer Aufmerksamkeit und schließlich
   - politischer Auseinandersetzung und gesetzlicher Normierung.

Die Steuerung von Vertriebsprozessen unterliegt ebenso wie die Vertragsgestaltung dem operativen Geschäft der Unternehmen. Beide entziehen sich zudem aufgrund kartellrechtlicher Grenzen der Verbandsarbeit. Andererseits stoßen die unverbindlichen Kodizes der Branche an ökonomische und/oder normative Grenzen der Unternehmen. Jedenfalls haben sie es bislang noch nicht vermocht, verlorene Reputation wieder aufzubauen und das ramponierte Branchenimage zu verbessern.

Was also könnte die Interessenorganisation der Versicherungswirtschaft leisten, um im soziokulturellen Umfeld – dem öffentlichen Diskurs – handlungsfähig zu werden? Im Grunde genommen geht es schlicht darum, den selbst formulierten Anspruch – „*Verbraucher wirksam schützen, aber Überregulierung vermeiden“* (GDV 2012g, 16) – durch konkludentes Handeln

und stimmige Kommunikation einzulösen, anders ausgedrückt – moralisch anzustreben, was man politisch gestalten möchte.

5.3.2 Empfehlungen im Kontext der Nachhaltigkeit

Legitimität entsteht durch Verständigung mit Menschen, die vom eigenen Handeln betroffen sind, und dem Commitment, im Sinne gemeinsamer Absichten zu handeln (Schaltegger & Petersen 2008 55, 69, Schaltegger et al. 2003, 108). Das dabei entstehende Vertrauen, gegenseitige Erwartungen zuverlässig erfüllt zu bekommen, kann durch wiederholte Erfahrung gestärkt werden, dass Produkte oder Dienstleistungen die angepriesenen Eigenschaften tatsächlich erfüllen.

Unternehmen der Versicherungswirtschaft machen demgegenüber die Erfahrung, dass die Inhalte ihrer Botschaften durch Medien und andere relevante Stakeholder wieder und wieder hinterfragt werden.[61] Dem Vorwurf, Produkte bewusst so zu gestalten und deren Vertrieb so zu steuern, dass Kundeninteressen in den Hintergrund rücken, begegnen einzelne Versicherungsunternehmen mit einer Veränderung ihrer Vertriebspraxis und der Einrichtung von „Kundendialogen“ (vgl. etwa Allianz 2011).

Die verbandliche Interessenvertretung reagiert auf mediale Kritik – hier ihrer nach innen gerichteten Handlungsrationalität folgend („Mitgliedschaftslogik“) – mit brancheninternen Regelungen und Mechanismen: Die freiwilligen und unverbindlichen Selbstverpflichtungen (Commitments) sollen Bindungswirkung innerhalb der Branche entfalten. Sie sind nicht auf Verständigung durch Dialog mit zentralen Akteuren im soziokulturellen Umfeld ausgerichtet, sondern dienen letztlich dem Ziel, regulierenden Eingriffe durch die Politik vorzubeugen: *„Lasst es uns regeln, sonst wird es geregelt“* (Krohn, 2011b, 3). Die Versicherungswirtschaft agiert präventiv, aber nicht durch aktive Legitimitätsbeschaffung, die regulierende Eingriffe gar nicht erst provoziert.

Ohne Kontinuität in der Auseinandersetzung über die vorgebrachte Kritik mit ihren Urhebern und Mittlern trägt der Verband nicht dazu bei, der Branche, ihren Produkten und Dienstleistungen im soziokulturellen Umfeld Sinn und Ziel zu vermitteln bzw. Akzeptanz und Legitimität zu verschaffen. Ohne glaubwürdiges und verlässliches Bemühen begibt er sich seiner Einflussmöglichkeiten in diesem Umfeld und vermag deshalb immer weniger, dieses Handlungsfeld aktiv zu gestalten.

Soziokulturell-rationale nachhaltige Verbandsarbeit wäre deshalb durch folgende Aufgaben gekennzeichnet: Der Verband gibt Hinweise auf das gesellschaftliche Sollen (Moral), damit Unternehmen die Lücke zwischen den gesellschaftlichen Erwartungen und dem unternehmerischen Handeln schließen können[62] – durch Identifikation, Aufbereitung und Kommunikation von Stakeholder-Anforderungen an die Produkte und Dienstleistungen der Branche und ihrer Unternehmen.

---

[61] Vgl. beispielhaft Versicherungsjournal (2012): „Verbraucherschützer mahnen Allianz ab“, Verbraucherschutz-Organisationen werfen dem Marktführer in der Lebensversicherung vor, ärmere, ältere und kinderreiche Riester-Rentenversicherungs-Kunden bei der Beteiligung an den Kostengewinnen zu benachteiligen.

[62] „Nicht alles, was zu Geschäft führt, ist auch wünschenswert“, so der seinerzeitige GDV-Präsident Rolf-Peter Hoenen (zitiert nach Krohn 2011b, 3). Was aber ist wünschenswert?

Der Verband sichert Legitimität, indem er das Streben danach durch Verständigung und Commitment konkludent zu untermauern sucht – durch Initiative und Kontinuität eines Dialoges mit den relevanten Stakeholder der Branche.

Im vorausgegangenen Abschnitt wurde vorgeschlagen, im Rahmen einer partizipativen Orientierung Akzeptanz und Vertrauen in neue Technologien bzw. Risiken durch einen Risikodialog zu befördern. Analog dazu wird hier für das soziokulturelle Umfeld ein Verbraucher-Panel vorgeschlagen, mit dem der Verband seine Repräsentations- und Interessenvermittlungsfunktion zur Gestaltung dieses Handlungsfeldes wahrnimmt und sich um Vertrauen und Akzeptanz der relevanten Stakeholder gegenüber der Branche und ihren Produkten bemüht.

2. Empfehlung: Verbraucher-Panel der Versicherungswirtschaft

Der Verband richtet ein Verbraucher-Panel der Versicherungswirtschaft mit Beteiligung von Vertretern des Verbandes bzw. seiner Mitgliedsunternehmen, des organisierten Verbraucherschutzes, wissenschaftlicher Einrichtungen und politischer Institutionen ein.

Aufgabe des Verbraucher-Panels ist es,

- Entwicklungen im Verbraucherschutz unter Berücksichtigung von Verbraucherinteressen (Kundennutzen) zu begleiten,
- Vorschläge für die Weiterentwicklung und Optimierung in Fragen der Produktinformation, Versicherungsvermittlung (Vertrieb) und Kundenberatung für die Versicherungswirtschaft zu erarbeiten,
- ein Konzept für ‚nachhaltigen Verbraucherschutz'[63] zu entwickeln.

Das Verbraucher-Panel vergibt Gutachten, finanziert Umfragen und organisiert Veranstaltungen. Es arbeitet interdisziplinär unter Berücksichtigung der sozialwissenschaftlichen Verbraucherforschung und des Nachhaltigkeitskonzeptes in den volkswirtschaftlichen bzw. betriebswirtschaftlichen Disziplinen.

Das Verbraucher-Panel entwickelt Indikatoren, die identifizierte ‚Probleme' operationalisieren sowie im Zeitverlauf messbar machen[64] und publiziert Fortschrittsberichte.

Vorteile für die Beteiligten ergeben sich wie folgt:

- Die einbezogenen Wissenschaftler und Praxispartner bearbeiten in interdisziplinärer und transdisziplinärer Weise empirisches Neuland.

[63] ‚Nachhaltiger' Verbraucherschutz wird hier als Ansatz verstanden, der Stakeholder-Erwartungen an Produkte und deren Vertrieb (Kundennutzen) in die Geschäftspolitik der Unternehmen integriert.

[64] Mögliche Indikatoren unter Berücksichtigung anerkannter Standards und Leitlinien könnten sein: Ergebnisse von Erhebungen zur Kundenzufriedenheit, das Beschwerdeaufkommen bei Beschwerdeeinrichtungen (BaFin, Ombudsmann, ggf. Erfahrungen aus der Beratungspraxis der Verbraucherzentralen), Anzahl der Vorfälle wegen Verstoßes gegen Rechtsvorschriften oder freiwillige Verhaltensregeln in Bezug auf Produktinformationen und -vertrieb, und Datenschutz (vgl. etwa das Indikatorenset von GRI (2006) oder des DNK (RNE 2012c).

- Die Verständigung zwischen Verbraucher- und versicherungswirtschaftlichen Interessen über Indikatoren zur Messung von Kundennutzen, d.h. die Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung mit Blick auf Verbraucherbedürfnisse befriedet latente Konflikte.
- Die Problemlösung erfolgt durch freiwillige Verständigung und Selbstregulation ohne gesetzgeberischen Zwang.
- Die Versicherungsbranche und ihre Unternehmen erhalten Indikatoren für nachhaltige (kundenorientierte) Geschäftspolitik und steigern ihre Reputation durch messbares, verlässliches und glaubwürdiges Handeln in öffentlicher Auseinandersetzung.
- Das Verbraucher-Panel beantwortet die Frage: Wie verbraucherfreundlich ist die Versicherungswirtschaft? Und weist durch den sanften Druck des öffentlichen Diskurses über Indikatoren und Fortschrittsberichte gleichzeitig den Weg dazu.
- Das Verbraucher-Panel stellt gegenüber der EU-Kommission das Multistakeholder-Forum der Versicherungsbranche dar. (Vgl. dazu den nachfolgenden Abschnitt dieses Kapitels).

Das Verbraucher-Panel könnte wie der Risikodialog ein struktureller Rahmen sein, in dem sich ein Diskurs über die Anforderungen an Versicherungen unter dem Blickwinkel des Verbraucherschutzes institutionell entfalten könnte. Es wäre damit geeignet, das bei Vertrauensgütern bestehende Problem asymmetrischer Information zwischen Konsumenten und Anbietern zu verringern, indem es verlässliche Instrumente zur Messung der Qualität des Vertrauensgutes zur Verfügung stellt und – wo das Kartellrecht Schranken bildet – auch der Politik Hinweise für einen adäquaten Regulierungsrahmen gibt.

Es könnte damit zugleich als ein Aliud für den geforderten sog. „Finanzmarktwächter“ fungieren (vgl. vzbv 2012; BT-Drs. 17/8764; BT-Drs. 17/8894; BT-Drs. 17/6503) und dessen von der Versicherungswirtschaft (vgl. GDV 2009c) abgelehnten Institutionalisierung für den Bereich der Versicherungswirtschaft glaubwürdig begegnen.

Die Initiative zur Einrichtung eines solchen unabhängigen Panels, die Art und Weise seiner Arbeit sowie die Transparenz der zur Verfügung gestellten Informationen wäre ein wirklicher Fortschritt in dem schwierigen Verhältnis zwischen Versicherungen und Verbrauchern. Er dürfte der Branche einen ähnlichen Reputationsgewinn verschaffen wie seinerzeit die Einrichtung eines Versicherungsombudsmanns, dessen Vorbildfunktion beim organisierten Verbraucherschutz, der Politik und den Medien anerkannt wird und dessen positive Wirkung für die Gestaltung nachhaltiger Kundenbeziehungen als *„Vorbild für effektiven und unbürokratischen Verbraucherschutz“* gelobt wird (BMELV 2011).

5.4 Chance: Compliance – das regulatorische Umfeld

Rechtsnormen sind Kodifikationen politischer Maßgaben, die Ansprüche und Forderungen aus den öffentlichen Diskursen in dem Maße materialisieren, wie sie im politischen Umfeld als hinreichend legitim und maßgeblich erachtet werden, dass sie im rechtlichen Umfeld – dem demokratisch gebundenen Weisungssystem – legal wirkungsmächtig werden.

Insoweit indizieren im soziokulturellen Umfeld der Unternehmen offenbar werdende Interessenkonflikte einen zukünftigen Rechtsrahmen: Es zeigt sich ein Regelungsbedarf an, der – mitunter auch und zunächst durch Rechtsprechung – dann durch die interessenpolitischen Akteure in der politischen Arena mittels Gesetzgebung und Normsetzung gelöst wird und als regulatorischer Rahmen das Marktgeschehen bzw. das rechtliche Umfeld der Unternehmen bestimmt.

Dabei steht der Frage des Gesetzgebers bzw. Normsetzers, welche Rahmenbedingungen den Akteuren gesetzt werden sollen, um Interessenkonflikte zu lösen oder politische Ziele zu erreichen, aus der Perspektive der Unternehmen und ihrer Interessenorganisationen die Frage gegenüber, welches regulatorische Umfeld ihre Entfaltung ermöglicht oder einschränkt. Der Handlungsmodus ist der der Anweisung einerseits bzw. der des Gehorsams und der Pflichterfüllung andererseits. Das Erfolgskriterium juristisch rationalen Handelns ist Rechtskonformität bzw. das Handeln in Legalität (Schaltegger & Petersen 2008, 68).

5.4.1 Anforderungen aus dem rechtlichen Umfeld an die Versicherungswirtschaft

Die Regulierung der Versicherungswirtschaft und ihrer Unternehmen verfolgt insbesondere die Ziele, die Stabilität und Funktionalität des Sektors im gesamtwirtschaftlichen Gefüge sicherzustellen sowie – in sozialpolitischer Intention - Versicherungsnehmer gegen finanzielle Verluste zu schützen. Die insoweit maßgeblichen Rechtsnormen bilden das Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG), das die Vorgaben für den Geschäftsbetrieb von Versicherungsunternehmen und deren Beaufsichtigung durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht regelt, sowie das Versicherungsvertragsgesetz (VVG), das maßgeblich ist für das Rechtsverhältnis zwischen Versicherungsunternehmen und ihren Kunden (vgl. Fürstenwerth & Wessels 2001, 714).

Diese nationalen aufsichts- und vertragsrechtlichen Rahmenwerke unterliegen insbesondere seit der jüngsten Finanzkrise vor allem durch europäische Rechtsetzungsvorhaben einer fundamentalen Neubewertung, wobei Lücken und Mängel stets mit Blick auf deren Folgen für den Versicherungsnehmer analysiert werden (Swiss Re 2010, 3; EU-KOM 2012 (360), 3).

- Das neue Versicherungsaufsichtssystem Solvency II wird die qualitativen und quantitativen Anforderungen an das Risikomanagement und das Berichtswesen mit dem Ziel erhöhen, die Geschäftstätigkeit risikoadäquater zu erfassen und abzubilden – höhere Risiken (Leistungsverpflichtungen) der Unternehmen zwingen zu höheren Kapitalanforderungen und Eigenmitteln (vgl. BaFin 2012e).
- Legislativvorschläge der EU-Kommission zu Informationspflichten bei Anlageprodukten (EU-KOM 2012 (352)) sowie über die Versicherungsvermittlung und den Verkauf von Versicherungen zielen *„auf die Wiederherstellung des Vertrauens der Verbraucher in die Finanzmärkte“* (EU-KOM 2012 (360), 3).
- Für Produkte der privaten Altersvorsorge kündigt die EU-Kommission (2012 (55), 19) im Weißbuch „Eine Agenda für angemessene, sichere und nachhaltige Renten“ an, *„die Normen für Konsumenteninformation und Konsumentenschutz mittels freiwilliger Verhaltenskodizes und möglicherweise eines EU-Zertifizierungssystems“* verbessern

zu wollen – m. a. W. Informationsasymmetrien zu Lasten der Konsumenten abzubauen.

Auch wenn im deutschen Markt schärfere regulatorische Anforderungen an Informationspflichten und Vertriebspraktiken das Schutzniveau im finanziellen Verbraucherschutz in den vergangenen Jahren bereits deutlich angehoben haben (vgl. BMELV 2012a), deuten die Diskussionen im soziokulturellen Umfeld – wie im vorangegangenen Abschnitt ausgeführt – nicht auf das Ende einer Re-Regulierung im Versicherungsbereich hin.

Bedeutsamer ist allerdings, dass sich der Regulierungsrahmen für Versicherungen vor dem Hintergrund der Finanzmarktkrise und deren Implikation für den Verbraucherschutz vom Fokus der aufsichtsrechtlichen Finanzberichterstattung und der Informationstransparenz verlagert und erweitert um – teilweise auch schon gebotene – Berichtsanforderungen, die sich auf die Unternehmensführung (Corporate Governance) sowie insbesondere nicht-finanzielle Aspekte der Unternehmenstätigkeit beziehen. Am Horizont zukünftiger Rechtssetzung erscheint ein Regulierungsrahmen, der über das Handeln in Legalität hinausgeht und durch Berichtsanforderungen und ‚Compliance'[65] den gesamten Wertschöpfungsprozess im Versicherungsgeschäft von der Unternehmenssteuerung bis zur Kapitalanlage zu erfassen sucht.

Hinweise darauf geben die wachsenden normativen Anforderungen und impliziten Erwartungen aus nationalen, europäischen und internationalen Vereinbarungen und Handlungsprogrammen, die einen mehr oder weniger sanften regulatorischen Druck hin zu einer strategischen und prozessualen Ausrichtung der Unternehmens- bzw. Organisationsführung an den Themen der Nachhaltigkeit auch für Versicherungsunternehmen erwarten lassen. Sie bündeln sich in der Erwartung, mit der Übernahme unternehmerischer Verantwortung die politische und zivilgesellschaftliche Verantwortung zur Bewältigung der zentralen Herausforderungen in einer globalisierten Welt des 21. Jahrhunderts zu ergänzen, und zwar *„über den notwendigen gesetzgeberischen Rahmen hinaus"* (BMAS 2010e, 7).

Der folgende Kasten zeigt die Konturen eines solchen CSR[66]-Ordnungsrahmens am Horizont der Versicherungswirtschaft auf.

Unternehmensführung (Governance)

- Im Grünbuch „Europäischer Corporate Governance-Rahmen" kündigt die EU-Kommission (2011 (164), 2) an, Corporate Governance-Leitlinien[67] ggf. auch für nicht börsennotierte Unternehmen mit dem Ziel voranzutreiben, *„schädliches kurzfristiges Denken und das Einge-*

[65] Der Deutsche Corporate Governance Kodex definiert Compliance als die in der Verantwortung des Vorstands liegende Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und unternehmensinternen Richtlinien (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2012), Abs. 4.1.3).

[66] Die Bundesregierung definiert CSR wie folgt: „Corporate Social Responsibility steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln im eigentlichen Kerngeschäft. CSR bezeichnet ein integriertes Unternehmenskonzept, das alle sozialen, ökologischen und ökonomischen Beiträge eines Unternehmens zur freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung beinhaltet, die über die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen hinausgehen und die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern einbeziehen" (BMAS 2010e, 7).

[67] Die EU-Kommission (EU-KOM (2011) 164, 2f.) definiert Corporate Governance unter Berufung auf die OECD als „System, nach dem Unternehmen geführt und kontrolliert werden, sowie eine Reihe definierter Beziehungen zwischen der Führung und dem Leitungsorgan eines Unternehmens sowie zu seinen Aktionären und sonstigen Akteuren".

hen allzu großer Risiken" einzudämmen und dazu diesen vorzuschreiben, *„dass sie sich in ihrer Corporate Governance-Erklärung auf einen* [nationalen] *Kodex beziehen und über ihre Einhaltung dieses Kodexes nach dem Grundsatz ‚Mittragen oder Begründen' (‚comply or explain') berichten"* (ebda, 3).

- Die BaFin (2009) fordert Versicherungsunternehmen dazu auf, „*ihre Vergütungssysteme risikoorientiert zu gestalten und am nachhaltigen Geschäftserfolg auszurichten*"; Versicherer stehen in der Pflicht, ihre Vergütungsgrundsätze in den Organisations-Richtlinien festzulegen und detailliert über Vergütungspraktiken zu informieren.
- Die Regierungskommission „Deutscher Corporate Governance Kodex" hat 2012 die Empfehlung für die Vergütungsstruktur der Aufsichtsratsmitglieder angepasst. Sofern Aufsichtsratsmitgliedern eine erfolgsorientierte Vergütung zugesagt wird, soll diese *„auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet sein"* (Regierungskommission 2012a, 13)[68].

Berichtsanforderungen über Nichtfinanzinformationen

- Die EU-Kommission kündigt in der Mitteilung über eine „neue EU-Strategie (2011-2014) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)" (EU-KOM 2011 (681), 14) an, die sog. 4. Jahresabschluss-Richtlinie[69] zu überarbeiten. Zuvor konsultierte sie Unternehmen und Verbände über die „Vorlage von Nichtfinanzinformationen durch Unternehmen", weil die Offenlegung dieser Informationen „*eine wichtige Rolle im Zusammenhang mit der derzeitigen Krise und den Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung* [spielen]" (European Commission (2010)).[70] Die Mitteilung (EU-KOM 2011 (681), 14) kündigt eine *„Rechtsvorschrift über die Transparenz der sozialen und ökologischen Informationen"* an; ferner fordert sie *„alle Organisationen (auch Organisationen der Zivilgesellschaft und Behörden)* [dazu auf], *Maßnahmen für eine bessere Offenlegung ihrer sozialen und ökologischen Leistungen zu ergreifen"* (ebda, 15).[71]
- Die EU-Kommission (2011 (681), 14) beabsichtigt, *„für alle Investmentfonds und Finanzinstitute die Auflage in Erwägung zu ziehen, all ihre Kunden (Bürger, Unternehmen, Behörden*

[68] Bereits 2009 ist in den DCGK die Verpflichtung für Vorstand und Aufsichtsrat aufgenommen worden, mit der Führung des Unternehmens das Ziel einer „nachhaltigen Wertschöpfung" als Unternehmensinteresse zu verfolgen (Regierungskommission 2012a, 1). Der DCGK übernimmt damit die Norm des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung, das eine an Kriterien der „*nachhaltigen Unternehmensentwicklung*" ausgerichteten Gestaltung der Vorstandsvergütung beinhaltet (vgl. Aktiengesetz § 87 Abs. Satz 2 und 3). Erreicht werden soll dies durch materielle Kriterien sowie prozessuale Vorgaben; bspw. der Bemessung des variablen Anteils der Vergütung auf einer mehrjährigen Grundlage.

69 Die Richtlinie (vgl. EU-Amtsblatt 2003) sieht vor, dass Lageberichte von Kapitalgesellschaften auch nichtfinanzielle Leistungsindikatoren wie Umwelt- und Arbeitnehmerbelange berücksichtigen müssen, „*soweit dies für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses oder der Lage der Gesellschaft erforderlich ist*.

[70] Der GDV hat sich an der Konsultation beteiligt und mit Verweis auf den Deutschen Nachhaltigkeitskodex argumentiert, dass mit diesem ein ausreichender institutioneller Rahmen für die Messung und Offenlegung nicht-finanzieller Leistungsindikatoren vorhanden sei und es im Übrigen den Unternehmen selbst überlassen sein sollte, inwieweit sie über nicht finanzielle Informationen berichteten.

[71] Die Fraktion Bündnis 90/Die Grünen fordert deshalb in einem Antrag die Bundesregierung dazu auf, „Unternehmen gesetzlich zu verpflichten, Informationen zu sozialen und ökologischen Aspekten ihrer Geschäftstätigkeit zu veröffentlichen" (BT-Drs. 17/9567).

usw.) über die von ihnen angewendeten Kriterien für eine ethische und verantwortungsvolle Investitionstätigkeit oder über die von ihnen befolgten Normen und Kodices zu informieren."

- Das International Integrated Reporting Committee (2012, 5) hat begonnen, einen allgemein akzeptierten Rahmen für Rechnungslegung für Nachhaltigkeit zu erstellen, d.h. einen Rahmen, der finanzielle, ökologische, soziale und Governance-Informationen in einem klaren, präzisen, kohärenten, vergleichbaren und integrierten Format zusammenführt.
- Das Abschlussdokument "The future we want" der United Nations Conference on Sustainable Development Rio+20 (United Nations 2012) fasst in § 47 zusammen: "We acknowledge the importance of corporate sustainability reporting and encourage companies, where appropriate, especially publicly listed and large companies, to consider integrating sustainability information into their reporting cycle. We encourage industry, interested governments and relevant stakeholders with the support of the United Nations system, as appropriate, to develop models for best practice and facilitate action for the integration of sustainability reporting, taking into account experiences from already existing frameworks and paying particular attention to the needs of developing countries, including for capacity building."

Vor diesem Hintergrund gilt es, externe Berichtspflichten nicht als Pflicht, sondern als Chance zur Kür wahrzunehmen, mit der es durch eine gekonnte unternehmerische Verknüpfung von wirtschaftlichen Interessen, regulatorischen Anforderungen und gesellschaftlichen Erwartungen gelingen kann, das Unternehmen ökonomisch, ökologisch und sozial – nachhaltig – am Markt zu positionieren.

Auf diesen Zusammenhang weisen auch die Strategien zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen der Bundesregierung und der EU-Kommission hin.

5.4.1.1 Nationale CSR-Strategie der Bundesregierung

Die Bundesregierung will mit ihrer „nationalen Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen – Aktionsplan CSR" Unternehmen und öffentliche Einrichtungen dazu motivieren, CSR fester in ihre Geschäftsprozesse zu integrieren (vgl. BMAS 2010e).[72] Der „Aktionsplan CSR" verfolgt „strategische Intentionen" und Maßnahmen mit Relevanz auch für künftige rechtliche Anforderungen an die Versicherungswirtschaft:

- Um Glaubwürdigkeit und Sichtbarkeit von CSR zu erhöhen und weil Verbraucher zunehmend den Wunsch nach einem „zweiten Preisschild" im Sinne der Nachhaltigkeit äußerten, „*sind verlässliche, transparente und vergleichbare Informationen über das gesellschaftlich verantwortliche Handeln von Unternehmen – bis in die Zulieferkette hinein – erforderlich, die für Verbraucher eine individuelle Bewertung ermöglichen*"

[72] Der "Aktionsplan CSR" ist das Ergebnis eines gemeinschaftlichen Arbeitsprozesses unter Federführung des BMAS und stützt sich auf Empfehlungen des nationalen CSR-Forums, eines vom BMAS berufenen Gremiums unter Beteiligung u.a. des DIHK, BDI der Gewerkschaften, des vzbv und des RNE. Vertreter dieser Institutionen sowie von Wissenschaft, Nichtregierungsorganisationen und internationalen Organisationen tragen den Aktionsplan mit (vgl. BMAS 2010e, [5)].

(ebda, 17). Die Bundesregierung verweist in diesem Zusammenhang auf Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichtsstandards und -leitlinien.

- Zur „*Weiterentwicklung eines CSR-förderlichen Umfelds*“ hat sich die Bundesregierung das Ziel gesetzt, politische Rahmenbedingungen von CSR zu optimieren:
  - *„öffentliche Ausschreibungen und Beschaffung in geeigneten Fällen stärker an ökologischen und sozialen Kriterien auszurichten, um das große Beschaffungsvolumen staatlicher Stellen im Sinne der Nachhaltigkeit zu nutzen“* (ebda, 31)[73];
  - *„die Dynamik des wachsenden Marktes für Gesellschaftlich Verantwortliches Investment (Socially Responsible Investment, SRI) hervorzuheben und für Investitionsentscheidungen in Deutschland und als Beitrag im Rahmen der Entwicklungspolitik nutzbar zu machen“* (ebda, 31);
  - zu prüfen, inwieweit *„neue Anreize der weiteren Entwicklung des Kapitalmarktes für nachhaltige Entwicklung und gesellschaftlich verantwortlichen Investments förderlich sein können“*; u.a. will sich die Bundesregierung dafür einsetzen, dass *„Investoren den ‚Principles for Responsible Investment' der Vereinten Nationen beitreten“* (ebda, 32).[74]

Mit dem Hinweis auf den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) (siehe dazu später) sowie die internationale Norm ISO 26000 (BMAS 2012a) macht die Bundesregierung auf bedeutende Referenzrahmenwerke aufmerksam, mit denen das *„komplexe Thema Social Responsibility“* (SR) (BMAS 2012b) systematisch identifiziert und priorisiert und in Übereinstimmung mit anerkannten Leitlinien, Dokumenten und Standards nicht nur durch Unternehmen, sondern *„Organisationen jeder Ausprägung“* – also auch Verbänden – unabhängig von Branche, Größe, Eigentümerstruktur und gesellschaftlichen Kontext politisch-administrativ ‚bearbeitet' bzw. ökonomisch ‚gemanagt' werden kann (BMAS 2012a, 6f.). *„Organisationen, die Verantwortung ernst nehmen, werden den neuen [ISO 26000-] Standard rasch schätzen lernen“* (BMAS 2012b).

5.4.1.2 EU-Strategie für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)

Die EU-Kommission geht in der Mitteilung (EU-KOM 2011 (681) über diese Erwartung hinaus: Alle großen Unternehmen werden aufgefordert, sich bis 2014 zu mindestens einem der anerkannten Regelwerke (OECD-Leitsätze, UN Global Compact, ISO 26000) zu verpflichten.

---

[73] Nach Angabe der Bundesregierung (BT-Drs. 17/9485) hat der öffentliche Einkauf einen Anteil von mehr als zehn Prozent am Bruttoinlandsprodukt; die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der öffentlichen Beschaffung könne deshalb einen wichtigen Beitrag für eine Ausrichtung der Wirtschaft an Nachhaltigkeitsaspekten leisten. Der Direktor des Beschaffungsamtes des Bundes hat angekündigt, „bei jedem internen Beschaffungsvorgang Nachhaltigkeitskriterien zu prüfen und zu berücksichtigen“ (vgl. RNE 2012d). Denkbar ist deshalb, dass auch die Versicherungsnachfrage der öffentliche Hand bei Versicherungen für Immobilien, den Fuhrpark, Veranstaltungen etc. an die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien durch die Unternehmen geknüpft werden.

[74] An anderer Stelle kündigt die Bundesregierung an, „sich für die Einsetzung einer G20 Arbeitsgruppe zum Thema „Investitionen“ einsetzen, in der auch CSR eine erhebliche Bedeutung haben wird“ (ebda, 24).

Die *„Anregungen“* (ebda, 10ff.)[75] für Unternehmen und andere Stakeholder-Gruppen dieser Mitteilung sind auch für die Interessenorganisation der Versicherungswirtschaft relevant:

- Bis 2013 sollen Multistakeholder-CSR-Plattformen für Unternehmen, deren Beschäftigten und weitere Stakeholder in relevanten Wirtschafszweigen eingerichtet werden, um für jede Branche relevante CSR-Verpflichtungen („*branchenspezifische Konzepte*“ und „*verantwortliche unternehmerische Handlungsweisen in der gesamten Lieferkette*“) zu veröffentlichen und zu kontrollieren (ebda, 10f.).
- Die Kommission will im Dialog mit Unternehmen und Stakeholdern einen Verhaltenskodex für Selbstregulierungsprozesse erarbeiten, die Stakeholder-Erwartungen berücksichtigen, durch Leistungsindikatoren nachvollziehbare Verpflichtungen beinhalten und objektiv überprüft werden sollen (ebda, 12).
- Die EU-Kommission unterstützt Maßnahmen, durch die Anleger die Kompetenz zur Einbeziehung nicht-finanzieller Informationen in ihre Investitionsentscheidungen erhalten. Sie fordert Verwalter und Eigentümer von Anlagevermögen (insbes. Pensionsfonds) auf, die UN-PRI zu übernehmen; erwogen wird eine Informationspflicht über die angewandten Kriterien nachhaltiger Investments oder befolgter Normen und Kodices (ebda, 13f).

Die EU-Kommission beabsichtigt, Unternehmen auf die Berücksichtigung der genannten internationalen Leitlinien zu überprüfen und 2014 Bilanz über die Umsetzung der Strategie zu ziehen. Auch wenn Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft die EU-Strategie ablehnen[76], ist nicht zu erwarten, dass ein strategischer Neuansatz nach 2014 unverbindlicher ausfällt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Die Anforderungen zur Einhaltung von Gesetzen – legales, Normen-konformes Handeln –, aber auch zur Erfüllung (Compliance) über explizite Rechtsnormen hinausgehender impliziter Verhaltens-, Organisations- und Transparenznormen (Prinzipien) sind erkennbar gestiegen. In gleichem Maße sind aber auch branchenübergreifende Kodizes, Standards und Leitlinien entwickelt und systematisiert worden, die geeignete Methoden und Instrumente für eine effizientes Management anbieten, diesen gewachsenen Anforderungen zu entsprechen (vgl. DQG 2011, BMAS 2012a). Weil diese auch für die Verbandsarbeit im Kontext der Nachhaltigkeit relevant sind, sollen ausgewählte Prinzipien und Standards im Folgenden vorgestellt werden.

5.4.2 Nachhaltigkeitsberichterstattung, Leitlinien und Standards

Im Kontext der Nachhaltigkeit geht es um Informationen über die ökonomische, ökologische und soziale Leistung sowie das Führungsverhalten von Organisationen, deren Messung ent-

[75] Dabei räumt die Kommission ein, die Besonderheiten von KMU und insbesondere deren begrenzte Ressourcen berücksichtigen zu wollen und dafür zu sorgen, dass „*kein unnötiger Verwaltungsaufwand*“ entsteht (vgl. ebda, 10).

[76] Vgl. die Stellungnahme von BDA, BDI, DIHK, ZDH unter DIHK (2011).

lang anerkannter nicht-finanzieller Leistungsindikatoren (KPI's) sowie deren transparente Berichterstattung – integriert im Geschäftsbericht oder als separater Nachhaltigkeitsbericht.[77]

Nachhaltigkeitsberichterstattung ist mithin ein Ausweis der Integration von Nachhaltigkeit in die Tätigkeit von Unternehmen oder Organisationen und zeigt den Grad ihrer Erfüllung sowie ggf. den Grund ihrer Nicht-Erfüllung an (‚comply or explain'). Und es spricht eine Reihe von Gründen dafür, über die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit zu berichten (vgl. GRI 2012a; BMU 2007b): Unternehmen und Organisation

- erhalten ein besseres Verständnis über ihre Risiken und Möglichkeiten und beeinflussen damit langfristige Managementstrategien und -richtlinien sowie Geschäftspläne;
- sie betonen die Verbindung zwischen finanzieller und nicht-finanzieller Leistung durch die Erstellung von Richtwerten und die Bewertung von Gesetzen, Normen, Kodizes und freiwilligen Initiativen für die eigene Nachhaltigkeitsleistung;
- sie befähigen interne wie externe Stakeholder, Nachhaltigkeitsauswirkungen und -leistungen zu verstehen und verbessern ihre Reputation;
- schließlich ermöglichen sie einen Leistungsvergleich innerhalb des Unternehmens sowie zwischen Organisationen und schaffen Transparenz hinsichtlich der Einhaltung nationaler Regulierungen oder Anforderungen.

Die EU-Kommission und die Bundesregierung empfehlen zur Etablierung eines unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagementsystems sowie zur Dokumentation ihrer Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung auf die in der nachfolgenden Tabelle 6 zusammengestellten national und international anerkannten Grundsätze, Leitlinien und Verfahren zurückzugreifen, die den „*Kernbestand*" (EU-KOM 2011 (681), 8) für einen sich entwickelnden CSR-Rahmen darstellen. Die Tabelle führt darüber hinaus Versicherungsunternehmen auf, die den erläuterten Standards bzw. Kodices beigetreten sind bzw. Entsprechens-Erklärungen abgegeben haben und bestätigt damit Singularität und Exklusivität eines Nachhaltigkeits-Commitments durch deutsche, vornehmlich international ausgerichtete und i.d.R. börsennotierte Versicherungsunternehmen.

[77] Ein Nachhaltigkeitsbericht ist zwar kein Ausweis für eine nachhaltige Organisations- oder Unternehmensführung. Allerdings etabliert die kontinuierliche Erhebung von Daten zu relevanten (Nachhaltigkeits-)Indikatoren zum Zwecke der Berichterstattung ein Verfahren zur Definition strategischer Ziele, deren Steuerung, Umsetzung und Messung (Performance-Management) bis hin zur Kommunikation positiver/negativer ökologischer und sozialer Nachhaltigkeitsaspekte. Der Einstieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung markiert damit in aller Regel den Beginn strategischer Veränderungen, die die Organisationspolitik/Unternehmensphilosophie, die Strategie und die Prozesse der Leistungserbringung hin zu einer nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens oder der Organisation beeinflussen (vgl. Herzig & Schaltegger 2007; BMU 2007b).

Tabelle 6: Übersicht über Leitlinien, Normen und Standards zu Nachhaltigkeit sowie nachhaltiger Unternehmensführung (eigene Darstellung) (Quellen: Vgl. entsprechende Angaben in den Spalten sowie auch DGQ 2011).

Normen, Prinzipien, Standards & Kodizes	**Inhalt / Regelungsanspruch**	**Commitments durch GDV-Mitglieder[78]**
UN-Global Compact (vgl. United Nations Global Compact 2012).	Der UN Global Compact bildet ein Set von Berichterstattungsleitlinien und -indikatoren zur Ausrichtung des Unternehmensleitbilds, der Strategien und Geschäftsprozesse an zehn universell anerkannten Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung, die seit 2010 in den GRI-Berichtsstandard aufgenommen wurden. Der UN Global Compact empfiehlt seinen Mitgliedern die GRI-Leitlinien für deren Nachhaltigkeitsberichtserstattung.	Allianz SE, Munich RE Group
UN Guiding Principles on Business and Human Rights (vgl. Business and Human Rights Resource Centre 2012).	Leitprinzipien für die Prävention und den Umgang mit Menschenrechtsrisiken durch Wirtschaftsunternehmen. Die Prinzipien stellen einen Referenzrahmen für weitere internationale Standardsetzungs- und Normenwerke dar wie bspw. die OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen oder die ISO 26000.	
UNEP Finance Initiative "Principles for Responsible Investment" (vgl. PRI 2012b).	Leitprinzipien für institutionelle Investoren und Finanzdienstleister zur systematischen Integration von ESG-Kriterien in die Analyse und das Management im Finanzsektor, zum Schutz der Umwelt, die Einhaltung sozialer Standards und gute Unternehmensführung.	Allianz SE, Bayerische Versorgungskammer, Munich Re, Generali Group, Swiss Re Company, Zurich Insurance Group [79]
UNEP Finance Initiative "Principles for Sustainable Insurance" (vgl. UNEP-FI 2012).	Grundsätze zur Berücksichtigung von ESG-Kriterien im Versicherungsgeschäft insbes. hinsichtlich Strategie, Risikomanagement, Versicherungsprodukten, Stakeholder-Beziehungen.	Allianz SE, AXA (France), Swiss Re (Schweiz), Munich Re
OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen (vgl. OECD 2011)	Verhaltenskodex zur Förderung von verantwortungsvoller Unternehmensführung, Gestaltung der Arbeitsbeziehungen zwischen den Sozialpartnern, Umweltschutz, Korruptionsbekämpfung und Verbraucherschutz.	
DIN EN ISO 14001 (vgl. DGQ 2011, 45ff).	International gültiges Regelwerk zur Organisation eines Umweltmanagementsystems und der Dokumentation ökologischer Nachhaltigkeit; Verpflichtung zur ständigen Verbesserung des Umweltschutzes.	
DIN ISO 26000[80] (vgl. DGQ 2011, 69ff, BMAS 2012a)	International gültige Norm für die Wahrnehmung von „Social Responsibility" (SR) durch Unternehmen, Organisationen und öffentlichen Institutionen. Der Referenzstandard ermöglicht, gesellschaftliche Verantwortung systematisch	

[78] Die Aufzählung erfolgt ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Unter GDV-Mitgliedern werden hier auch Muttergesellschaften (Gruppen-Holdings) aufgeführt, die selbst nicht Mitglieder des Verbands sind (wie z.B. Allianz SE), deren (deutsche) Tochterunternehmen aber über eine Mitgliedschaft im GDV verfügen. Die Bindungswirkung der Mitgliedschaften, Selbstverpflichtungen oder Entsprechenserklärungen von Gruppen-Holdings für Tochtergesellschaften ist nicht belegt.

[79] Darüber hinaus Asset Managementgesellschaften von Gruppen-Holdings: AXA Investment Managers, Standard Life Investments.

[80] Das BMAS (2012b), begrüßt euphorisch das „ehrgeizige Normungsprojekt": *„Mit der ISO 26000 wird der lange vermisste Bogen über die bekannten internationalen CR/SR Instrumente geschlagen - zu denen die Norm*

	zu identifizieren und priorisieren: Er definiert Prinzipien, Kernthemen, Verfahren und die Organisation der Umsetzung sozialer Nachhaltigkeit.	
Global Reporting Initiative – GRI „Guidelines“ (vgl. GRI 2012b; DGQ 2011, 62ff.)	Die mit der UNEP entwickelten GRI Guidelines haben sich international als Standard der Nachhaltigkeitsberichterstattung etabliert. Die Prinzipien und geforderten Standardangaben der Berichterstattung (Strategie und Profil; Managementansatz; ökonomische, ökologische und gesellschaftlich/soziale Leistungsindikatoren) eignen sich für den Aufbau eines Nachhaltigkeitsmanagementsystem; die nach den GRI-Guidelines erstellten Nachhaltigkeitsberichte liefern vergleichbare und valide Informationen über die unternehmerischen Nachhaltigkeitsaspekte.	Allianz SE, Assicurazioni Generali (Italien), AXA (France), Munich Re, Standard Life (UK), Swiss Re (Schweiz)
Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK) (RNE 2011b)	Der vom RNE entwickelte Kodex knüpft an Vorgaben bestehender internationaler Standards an. Er verdichtet die nachhaltigkeitsrelevanten Informationen insbesondere zur Beurteilung von Unternehmen an den Finanzmärkten und börsennotierten Gesellschaften.	Allianz SE, Württembergische Versicherungen

Für den deutschen Versicherungsmarkt können insbesondere die UNEP-FI „Principles for Responsible Investment“ (PRI) bzw. die „Principles for Sustainable Insurance“ (PSI) sowie der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) relevant sein, der sich kraft seiner Unterstützung durch die Bundesregierung (BT-Drs. 17/10506, 8f) in den kommenden Jahren zum anerkannten Nachhaltigkeits-Berichtsstandard für den deutschen Markt entwickeln dürfte. Die UNEP-FI „Principles“ sowie der DNK sollen infolgedessen kurz vorgestellt werden.

5.4.2.1 UNEP-FI „Principles“

Die UNEP-FI „Principles for Responsible Investment“ (UN PRI) wurden 2005, koordiniert durch die UNEP-FI und den UN Global Compact, von institutionellen Investoren entwickelt und 2006 veröffentlicht. Inzwischen haben sich mehr als 1000 institutionelle Investoren, Vermögensverwalter und Versicherungen aus 50 Ländern mit einem Gesamtkapital („assets under management“) von annähernd 30 Billionen US-Dollar (Stand Juni 2012) u.a. dazu verpflichtet, systematisch und nachweislich ESG-Kriterien in ihre Analysen von Wertpapieren und das Portfoliomanagement zu integrieren und die Berücksichtigung dieser Kriterien mit den investierten Unternehmen in direktem Dialog zu verlangen (PRI 2012a). Die sechs Prinzipien lauten:

UNEP-FI „Principles for Responsible Investment“

1. We will incorporate ESG issues into investment analysis and decision-making processes.

2. We will be active owners and incorporate ESG issues into our ownership policies and practices.

3. We will seek appropriate disclosure on ESG issues by the entities in which we invest.

4. We will promote acceptance and implementation of the Principles within the investment industry.

selbst künftig auch gehören wird. Die Komplexität der ISO 26000 entspricht dem wichtigen Thema gesellschaftlicher Verantwortung. Mit diesem Leitfaden wird ein einheitlicher Standard gesetzt. Die ISO 26000 wird zu spürbar mehr Nachhaltigkeit beitragen.“

5. We will work together to enhance our effectiveness in implementing the Principles.

6. We will each report on our activities and progress towards implementing the Principles (PRI 2012b).

Seit 2006 hat die UNEP-FI Insurance Working Group zu den PRI äquivalente Prinzipien für den Versicherungssektor erarbeitet und diese UNEP-FI „Principles for Sustainable Insurance“ (PSI) anlässlich der UN-Konferenz Rio+20 veröffentlicht (UNEP 2012). Die vier handlungsleitenden Prinzipien sind gemäß einer vorangestellten Definition „Sustainable Insurance“ mit fakultativ anzuwenden strategischen und operativen Maßnahmen unterlegt, deren Implementierungsfortschritte jährlich dokumentiert werden sollen.

UNEP-FI „Principles for Sustainable insurance“(PSI)

*„**Sustainable insurance** is a strategic approach where all activities in the insurance value chain, including interactions with stakeholders, are done in a responsible and forward-looking way by identifying, assessing, managing and monitoring risks and opportunities associated with environmental, social and governance issues. Sustainable insurance aims to reduce risk, develop innovative solutions, improve business performance, and contribute to environmental, social and economic sustainability.”*

“Principle 1: We will embed in our decision-making environmental, social and governance issues relevant to our insurance business.
Principle 2: We will work together with our clients and business partners to raise awareness of environmental, social and governance issues, manage risk and develop solutions.
Principle 3: We will work together with governments, regulators and other key stakeholders to promote widespread action across society on environmental, social and governance issues.
Principle 4: We will demonstrate accountability and transparency in regularly disclosing publicly our progress in implementing the Principles.” (UNEP-FI 2012).

5.4.2.2 Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK)

Der RNE hat im Oktober 2011 nach einem umfänglichen Dialogprozess den DNK mit dem Ziel verabschiedet, einen verbindlichen Rahmen zur Nachhaltigkeitsbewertung an den Finanzmärkten auf der Grundlage standardisierter, vergleichbarer und verlässlicher Informationen für Finanzmarktakteure zu schaffen (RNE 2011b). Der Kodex knüpft inhaltlich an die Prinzipien des UN Global Compact, die OECD Guidelines für multinationale Unternehmen, den Leitfaden ISO 26000 sowie instrumentell an die GRI-Berichtsstandards und jenen des europäischen Analystenverbandes EFFAS an und verdichtet bzw. vereinfacht deren Vorgaben: 20 Kriterien mit jeweils ein bis zwei Leistungsindikatoren (KPI) zu den Themen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (ESG) beschreiben soziale, ökologische und strategische Berichtsanforderungen, die Investoren und Analysten sowie der Öffentlichkeit (Kunden/Verbrauchern) Aufschluss über die Umsetzung der Prinzipien nachhaltiger Unternehmensführung geben. Der DNK überlässt es den Unternehmen, ob und inwieweit sie den je-

weiligen DNK-Indikatoren entsprechen, andernfalls sollen sie ihre Abweichung begründen (‚comply or explain') (RNE 2011b).

Der Kodex erhebt in seiner Präambel (ebda, 6) den Anspruch, ein „*Standard für Transparenz über Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen zu sein*" und hat nicht Regulierung zum Ziel, sondern soll seine Wirkung zunächst über den Finanzmarkt erlangen[81]: Finanzdienstleistern komme eine „*Impulsgeberfunktion mit Hebelwirkung"* zu (ebda, 19): Ihnen wird deshalb empfohlen, ihrerseits Entsprechens-Erklärungen von Unternehmen einzufordern, in die sie investieren wollen, und die Erfüllung des DNK zur Grundlage der eigenen Bewertung zu machen. Darüber hinaus empfiehlt der RNE die Anwendung des Kodex (und seine Implementierung) durch Unternehmen jeder Größe und Branche sowie Organisationen und Institutionen jeglicher Rechtsform und Aufgabe, auch öffentlichen Unternehmen und der öffentlichen Hand im Sinne der freiwilligen Selbstauskunft gegenüber der Öffentlichkeit. Die Bundesregierung unterstützt „*ausdrücklich*" den DNK, wirbt darum, dass Unternehmen ihn anwenden, und hat unterdessen Unternehmen mit Bundesbeteiligung oder in Bundesbesitz die Anwendung und Berichterstattung nach dem DNK empfohlen (BT-Drs.17/10506, 8f; RNE 2012e). Im Übrigen übergibt sie die Einhaltung von Selbstverpflichtungen zu nachhaltiger Unternehmens-/Organisationsführung der „*Kontrollverantwortung der Zivilgesellschaft*", mithin Verbrauchern und Investoren (BT-Drs.17/10506, 13).

5.4.3 Empfehlungen im Kontext der Nachhaltigkeit

Die Ausrichtung von Wirtschaft und Gesellschaft auf eine nachhaltige Entwicklung verläuft nicht nur marktgetrieben oder als Ergebnis gesellschaftlicher oder interessenpolitischer Auseinandersetzung im soziokulturellen Umfeld, sondern ist inzwischen Gegenstand vielfältiger Regulierungsaktivitäten der nationalen und internationalen Normen- und Gesetzgeber. Die freiwillige Erfüllung von Normen, Kodizes und Prinzipien gibt den Handlungsmodus Regelkonformen Verhaltens vor.[82] Dabei entfaltet die Erfüllung bzw. Nicht-Befolgung impliziter wie expliziter freiwilliger Regelwerke durch Unternehmen ihre Wirkung über den Markt oder durch ein ‚Naming and Shaming' im öffentlichen Raum. Schließlich zeigt die Verpflichtung per Gesetz zur freiwilligen Selbstverpflichtung auf verbindliche Normen die Grenzen der Freiwilligkeit auf, wie am politischen Streit um eine fixe vs. einer flexiblen Frauenquote in börsennotierten Unternehmen anschaulich wird.[83] Das bedeutet zugleich: Werden Standards und Normen als Ausdruck gesellschaftlich und politisch anerkannter Ziele und Prinzipien

81 Die ursprünglich vorgesehene rechtliche Verankerung des DNK in Anlehnung an § 161 Aktiengesetz, nach dem Vorstand und Aufsichtsrat börsennotierter Unternehmen erklären müssen, dass den Empfehlungen des DCGK entsprochen wurde oder Abweichungen zu begründen, wurde im Verlauf des Dialogprozesses verworfen. Eine Überführung des DNK in das AktG hätte eine verpflichtende Nachhaltigkeitsberichterstattung entlang des standardisierten Formats über die Umsetzung seiner Anforderungen bzw. eine öffentliche Begründung von Abweichungen zur Folge; Vertreter der Wirtschaft wie auch der GDV lehnen dies mit Vehemenz ab (vgl. bspw. GDV 2011d, 6). Aufgrund der ablehnenden Haltung maßgeblicher Wirtschaftsverbände lehnt mutmaßlich auch die Bundesregierung eine konkrete Ausgestaltung von Berichtspflichten ab.

82 Eine Analyse zur Anwendung des DCGK dokumentiert, dass Aufsichtsrats- und Vorstandsvorsitzende, getrieben von Proxy Advisor, Medien und Eigenkapitalgeber, zunehmend Befolgungsdruck verspüren und Anfechtungsklagen befürchten, sowie ihr Verhalten nicht Regel-konform ist (Regierungskommission DCGK 2012b, 7)

83 Das BMFSFJ plant die Vorlage eines Gesetzentwurfs zu einer flexiblen Frauenquote, der von Unternehmen börsennotierter und voll mitbestimmter Unternehmen durch entsprechende Änderungen im AktG, HGB und GmbH-Gesetz gesetzlich fordert, sich selbst zu verpflichten, eine selbst bestimmte Frauenquote für Vorstände und Aufsichtsräte festzulegen.

durch wirtschaftliche Akteure nicht freiwillig eingehalten und durch Berichterstattung transparent gemacht, steht am Ende aller unerfüllten Erwartungen das scharfe Schwert eines sanktionsbewehrten Gesetzes.

Rechtlich-rationale nachhaltige Verbandsarbeit kennzeichnet deshalb, dass sie sich nicht auf das Handeln in Legalität beschränkt. Insoweit Ansprüche und Erwartungen an die Einhaltung von Prinzipien und die Erfüllung von Standards schon vor ihrer rechtlichen Normierung aus dem marktlichen, technischen und vor allem dem soziokulturellen Umfeld an Unternehmen und ihre Interessenorganisationen herangetragen werden, charakterisiert juristisch – nachhaltige – Verbandsarbeit, über die Beratung zu legalem Handeln hinaus den Mitgliedsunternehmen Unterstützung anzubieten, schon impliziten Normen zu entsprechen, ehe sie durch Gesetze expliziert bzw. kodifiziert werden.

Weisungssysteme erfüllen ihre Funktion in der wechselseitigen Absicherung sozialen Verhaltens (Schaltegger & Petersen 2008, 68). Gerade verbandliche Interessenvertretung vollzieht sich in einem sozialen Kontext, der nicht allein auf das opportunistische und/oder partikulare Brancheninteresse reduziert werden kann. Rechtlich nachhaltige Verbandsarbeit zeichnet deshalb aus, den sozialen Kontext bei der Durchsetzung partikularer Interessen insoweit zu berücksichtigen, dass sich durch Compliance vor-gesetzlicher (sozialer) Normen deren legale Kodifizierung erübrigt.

Vor diesem Hintergrund werden die folgenden Empfehlungen für die Verbandsarbeit im sozio-kulturellen Kontext gegeben:

3. Empfehlung: Erfassung und Vermeidung von Umweltauswirkungen in der Versicherungsbranche

Die Begrenzung und Absicherung der Folgen des Klimawandels betreibt die Versicherungswirtschaft aus geschäftspolitischem Interesse: zur Schadenminderung, aber auch zur Erschließung neuer Geschäftsfelder wie der Elementarschadenversicherung oder als rentables Investment in regenerativen Energieanlagen und -infrastrukturen. Sie erhält dafür politische Unterstützung vom Bund und aus den Ländern. Nicht zuletzt zur Sicherung geschäftlicher Legitimität[84] nimmt sich die Branche selbst in die Pflicht, klimarelevante Emissionen zu senken und damit zu einen messbaren Anteil zur Erreichung der ambitionierten Klimaschutzziele der Bundesregierung beizutragen (GDV o.J. (2009), 1).

Auch wenn CO_2-Emissionen in einer Dienstleistungsbranche wie der Versicherungswirtschaft eine vergleichsweise geringe Rolle spielen, hat der Verband ein Kennzahlensystem für Umwelt- und Klimabilanzen in Versicherungsunternehmen entwickelt und diesen als Leitfaden zur Erfassung und Minderung des Energieverbrauchs und anderer Umweltaspekte im Geschäftsprozess von Versicherungen seinen Mitgliedsunternehmen als praxisorientierte Hand-

[84] Aus diesem Grund wird diese Empfehlung im sozio-kulturellen Kontext aufgeführt und ist nicht im marktlichen Umfeld abgehandelt worden.

lungsanleitung empfohlen (ebda.).[85] Der Verband erhebt für seine Geschäftsstellen in Berlin, Hamburg und Brüssel keine Umwelt- und Klimakennzahlen.

Erfassung und Vermeidung von Umweltauswirkungen in der Versicherungsbranche

1. Der Verband nutzt den von ihm entwickelten Leitfaden zur Erhebung von Umweltauswirkungen seines Geschäftsbetriebes und baut ein Umweltmanagementsystem für seine Geschäftsstellen auf. Er kommt damit seinem Postulat nach*, „als Teil der Gesellschaft zugleich Verantwortung [zu] übernehmen und zum Schutz der gemeinsamen Umwelt aktiv bei[zu]tragen“* (ebda, 1). Er wird damit seiner Repräsentationsfunktion gerecht, indem er als Vorbild der Branche eine über die Unternehmen der Versicherungswirtschaft vergleichbare Umweltberichterstattung etabliert und glaubwürdig gegenüber seinen Anspruchsgruppen kommuniziert.

2. In Erwägung des übergeordneten gesellschafts-, branchen- und geschäftspolitischen Interesses bietet der Verband seinen Mitgliedsunternehmen in Wahrnehmung seiner Dienstleistungsfunktion organisatorische Unterstützung beim Aufbau eines Umweltmanagementsystems an: bspw. durch Beratung bei der Erhebung von Kennzahlen oder die Mandatierung eines Beratungsunternehmens für die sich beteiligenden Unternehmen.

3. Der Verband nutzt die Erhebung von Umweltkennzahlen als Einstieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung der Organisation: Er erwirbt Kompetenz in der Erfassung und Kommunikation von Umweltaspekten und sammelt Erfahrung für die Erfassung auch der sozialen Aspekte seiner Organisationen (vgl. Dubielzig 2009), die zusammen schließlich für die Nachhaltigkeitsberichterstattung fruchtbar gemacht werden können (siehe dazu die folgenden Absätze dieses Abschnitts).

4. Empfehlung: Entwicklung eines Standards „Nachhaltige Kapitalanlage“

Die Berücksichtigung von ESG-Kriterien bei der Kapitalanlage wird in den kommenden Jahren von zunehmender Bedeutung sein. Dazu tragen wachsende Berichtsanforderungen, eine sich wandelnde politische und mediale Aufmerksamkeit sowie nicht zuletzt eine zunehmende Sensibilität der Kunden bei (vgl. Deutsche Bank research 2010; Oekom research 2012). Aktionäre und eine kritische Öffentlichkeit wollen wissen, ob Versicherer politisch korrekte Engagements eingehen.[86] Schließlich haben Versicherer als institutionelle Investoren ein Eigeninteresse zu wissen, ob sie in nachhaltige Ertragsquellen investieren.

Vor diesem Hintergrund würden die Unternehmen der Branche nicht nur von verbesserten, sondern auch von vergleichbaren Informationen profitieren. Ein Instrument dafür könnte ein akzeptierter Kapitalanlage-Standard der Versicherungswirtschaft sein, der sich an den UN-PRI orientiert und dessen Umsetzung und Anwendung unternehmensindividuell und freiwillig

[85] Wie an anderer Stelle ausgeführt, ist dieser Leitfaden aus der Erwägung, kleine und mittlere Mitgliedsunternehmen mit einer verbindlichen Zeit-/Zielsetzung zur Reduktion von CO2-Emissionen organisatorisch und finanziell zu überfordern, den Mitgliedsunternehmen lediglich zur Anleitung empfohlen.

[86] Die Zeitschrift Finanztest (Nr. 1/2011, 37) berichtete über Investitionen deutscher Versicherungsunternehmen in Herstellerunternehmen von Streumunition; Vertreter des GDV wurden anlässlich einer Anhörung im Finanzausschuss des Deutschen Bundestages gefragt, warum Branchenunternehmen weiterhin in die Produktion von Streumunition investieren (BT-Protokoll 17/56 (2011), 27).

erfolgt. Ein definierter und überprüfbarer Standard für ‚responsible investment' für den deutschen und internationalen Markt jedoch fehlt.

Entwicklung und Anwendung eines Standards „Nachhaltige Kapitalanlage"[87]

Der Verband erarbeitet mit Beteiligung von Mitgliedern unterschiedlicher Rechtsformen und Größe einen Standard „Nachhaltige Kapitalanlage" und empfiehlt diesen optional zur Anwendung durch die Mitgliedsunternehmen im Rahmen einer Mindestquote, des Gesamtportfolios oder bestimmter Anlageklassen.

Dieser Standard ergänzt auf der Aktivseite das Engagement der Versicherungswirtschaft auf der Passivseite, wo Versicherungsprodukte die Risiken des Klimawandels begrenzen und ressourcenschonendes Verhalten steuern können.

Der Standard orientiert sich an den ESG-Kriterien der UNEP-FI PRI und definiert unter Berücksichtigung anerkannter Nachhaltigkeitsindices (bspw. DJSI; FTSE4GOOD) einen einheitlichen Bewertungsmaßstab für die Qualifizierung von „nachhaltigen Kapitalanlagen".

Der Verband beauftragt eine spezialisierte, unabhängige Ratingagentur mit der Zusammenstellung und laufenden Überprüfung (Aufnahme oder Ausschluss) einer Liste empfohlener Anlagen und Anlageklassen (Aktien, Unternehmensanleihen, Staatsanleihen sowie Publikums- und (bspw. Immobilien-)Spezialfonds), die diesen Standard erfüllen.

Der Verband empfiehlt unverbindlich seinen Mitgliedsunternehmen, deren Kunden mindestens eine Anlagemöglichkeit mit Nachhaltigkeitsfokus gemäß dem entwickelten Standard anzubieten.

Der Verband baut auf der Grundlage des Nachhaltigkeits-Standards eine Statistik auf, die die Performance in diesem Segment dokumentiert.

5. Empfehlung: Aufbau einer Multistakeholder-Plattform für die Versicherungswirtschaft

Unter Hinweis auf ihre Strategie für die soziale Verantwortung von Unternehmen hat die EU-Kommission eine Konsultation zur Einrichtung von „Multistakeholder-CSR-Plattformen" in relevanten Wirtschaftszweigen gestartet. Ziel dieser Initiative ist es, Vorschläge für einen strategischen CSR-Ansatz in Kooperation mit relevanten Stakeholdern vorzulegen (vgl. European Commission 2012).

[87] Zu beachten sind kartellrechtliche Grenzen der Verbandsarbeit bspw. im Rahmen von Selbstverpflichtungserklärungen, Verhaltensregeln oder Branchenabkommen. So bezweifelt das Bundeskartellamt, ob bspw. ein „Verhaltenskodex verantwortungsbewusste Kapitalanlage", um den sich der Verband zum Ausschluss von Investitionen in Rüstungsunternehmen bemüht hat, die nach internationalen Abkommen verbotene oder geächtete Waffensysteme herstellen, mit den geltenden kartellrechtlichen Regelungen vereinbar ist.

Einrichtung einer Multistakeholder-CSR-Plattform

1. Der GDV greift die Initiative der EU-Kommission auf und richtet unter Maßgabe dieser Zielsetzung eine CSR-Plattform für die Versicherungswirtschaft mit Beteiligung von Branchenunternehmen unterschiedlicher Rechtsform und Größe sowie identifizierter Stakeholder-Gruppen ein.

Aufgabe dieser Multistakeholder-Plattform ist es:

- Nachhaltigkeitsherausforderungen für Versicherungsunternehmen bzw. die Branche zu identifizieren;
- strategische Ansätze zur Bearbeitung der identifizierten Themenbereiche zu entwickeln, in Form von ‚Lastenheften' zu fixieren und mit messbaren Fortschrittszielen (‚Meilensteine') zu operationalisieren.
- Nachhaltigkeitsherausforderungen, Lösungswege und -ziele im Rahmen von Selbstverpflichtungen (Commitments) öffentlich zu kommunizieren.

Der Verband demonstriert und kommuniziert damit Zukunftsverantwortung, schafft Transparenz über die Themen der Nachhaltigkeit für die Versicherungswirtschaft und entwickelt Lösungen für deren Bearbeitung durch die Branchenunternehmen.

2. Die solcherart konzipierte Multistakeholder-Plattform setzt zugleich beispielgebend einen von der EU-Kommission (2011 (681) 12) befürworteten Selbstregulierungsprozess in Gang, indem unter Beteiligung der relevanten Stakeholder durch Leistungsindikatoren messbare und nachvollziehbare Verpflichtungen festgelegt, überwacht und überprüft werden.

6. Empfehlung: Berichterstattung nach dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex

Nachhaltigkeitsberichterstattung im Finanzbereich ist durch die Finanzmarktkrise, ein gestiegene Sensibilität der Verbraucher, Anforderungen im Klima- und Ressourcenschutz, das Anlageverhalten institutioneller Investoren sowie die Notwendigkeit der Mobilisierung privaten Kapitals in eine nachhaltige Ökonomie in den Fokus der politischen Diskussion geraten.

Der GDV hat sich neben wenigen anderen Mitgliedsunternehmen an der Erarbeitung des DNK beteiligt und Änderungen im Entwurf vorgeschlagen, die in dem letztlich beschlossenen Kodex berücksichtigt sind.[88] Gleichwohl einige der vom DNK geforderten Berichtsindikatoren entweder untypisch für Versicherungsunternehmen (kein Sektor-spezifischer Reportingstandard) oder auch angreifbar sind (allgemein gültige oder standardisierte Mess- bzw. Bewertungsmethoden sind nicht vorhanden), sollten der GDV als geschäftliche Einheit und seine Mitgliedsunternehmen in die Berichterstattung nach dem DNK einsteigen.

88 Der GDV (2011d) kritisierte insbesondere die ursprünglich vorgesehene externe Prüfung der Berichtspflicht, die rechtliche Regelung in Anlehnung an § 161 AktG. sowie die Kopplung der staatlichen Förderung privater und betrieblicher Altersvorsorgeprodukte (Pensionskassen, Riester- und Basisrenten) an die Erfüllung des DNK. Der beschlossene Kodex hat diese nicht nur von der Versicherungswirtschaft vorgebrachten Petita berücksichtigt (vgl. RNE 2012c).

Berichterstattung nach dem DNK

Der GDV lernt in Anwendung der freiwilligen Berichterstattung nach dem DNK dessen Umsetzung für die Beratung und Unterstützung seiner Mitgliedsunternehmen, die Akteure am Finanzmarkt sind. Insbesondere die überwiegend mittelständisch geprägten Mitgliedsunternehmen, die anders als die börsennotierten, global orientierten Unternehmen bislang kaum über Erfahrung im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements verfügen, können von zentral angebotenen Beratungsleistungen des Verbandes durch Kostenentlastung und Reputationssteigerung profitieren.

Die Berichterstattung nach dem DNK kann Synergieeffekte zwischen den Principles for Sustainable Insurance[89] und dem GRI-Standard entfalten und das Bemühen der Branche um eine nachhaltige Ausrichtung der Versicherungswirtschaft auch im deutschen Markt dokumentieren; mutmaßlich kommende Gesetzesinitiativen für eine gesetzliche Normierung „nachhaltiger Kapitalanlage" kann auf diese Weise ebenso vorgebeugt werden wie einer europäisch oder national verankerten Berichtspflicht.

Die Berichterstattung nach dem DNK führt schließlich die Dialogprozesse im technisch-technologischen Bereich (Risiko-Dialog) sowie im soziokulturellen Bereich (Verbraucher-Panel), die Anwendung eines Umwelt-Kennzahlen-Systems sowie die Einrichtung einer Multistakeholder-Plattform zusammen und verbindet sie zu einem nachvollziehbaren, anerkannten Berichtsrahmen. Dieser ganzheitliche Ansatz macht Zielkonflikte transparent und trägt auf diese Weise zum Verständnis und zur Lösung Sektor-spezifischer Probleme bei.

5.5 Chance: Kooperation – Handlungsspielräume im interessenpolitischen Umfeld

Die vorangegangenen Kapitel haben deutlich gemacht, dass das Paradigma der Nachhaltigkeit in der öffentlichen Meinung und in der Politik zu einem Perspektivwechsel in der Betrachtung juristischer Legalität und normativer Legitimität unternehmerischen Handelns führt. Die Tragfähigkeit von Geschäftsmodellen für Umwelt und Gesellschaft sowie die Berücksichtigung weiterer als nur partikularer Interessen gewinnen an Bedeutung für die normative Bewertung der Unternehmenstätigkeit, auf die Verbände im Interesse ihrer Mitgliedschaft reagieren müssen. Nachhaltigkeit, so scheint es, ist hegemonial geworden und damit zu einer politischen Gestaltungsaufgabe auch für Interessenorganisationen der Wirtschaft.

Zugleich deuten sich Veränderungen in der Art der Gestaltung von Nachhaltigkeit im politisch-administrativen System an: Wirtschaftliche und gesellschaftliche Akteure werden in soziale Regelungsprozesse eingebunden bspw. zur Gestaltung der Energiewende; neue, zivilgesellschaftliche Organisationen – etwa Verbraucherschützer und Sozialverbände, wissenschaftliche Einrichtungen und Standardsetzer – sind neben den klassischen Sozialpartnern gefragte und berufene Akteure, ihre Ansprüche an die Gewährleistung staatlicher und privater Daseinsfür- und vorsorge zu stellen. Erklären lassen sich diese neuen Kooperati-

[89] Dem CEO der Munich Re und GDV-Präsidiumsmitglied Nikolaus von Bomhard folgend setzt sich der Verband damit dafür ein, die UNEP PSI für den deutschen Markt zu adaptieren: „*It is now time to turn the Principles into practice. I invite my peers in the global insurance industry to support this landmark initiative and bring the Principles to life through their commitment"* (UNEP 2012, 2).

onsmuster zur Regelung gesellschaftlicher Aufgaben mit voranschreitender gesellschaftlicher Differenzierung einerseits und hohen Kosten staatlicher Intervention andererseits: Der Staat bedarf zur gesellschaftlichen Regulierung der ideellen und materiellen Beteiligung der Betroffenen (Mayntz 1996, 148). Staatliche Institutionen regulieren deshalb weniger mittels sanktionsbewehrter Entscheidungsgewalt, als dass sie – im interessenpolitischen Umfeld der Unternehmen und ihrer Verbände – in Netzwerken und kollaborativen Kommissionen Regelungen aushandeln, Anreize setzen und/oder die freiwillige Befolgung von Normen und Standards dem Markt überlassen.

Rationale Interessenvertretung sollte diese ‚Kooperationsfreudigkeit' unter den Bedingungen von Governance nutzen und sich um die Integration in die „*kollektive Regelung gesellschaftlicher Sachverhalte*" (Mayntz 2004, 66) bemühen, um langfristig erfolgreich zu sein. Dabei bemisst sich Erfolg im interessenpolitischen Umfeld – der Politikarena – daran, den eigenen Handlungsspielraum zur Wahrung und Durchsetzung von Interessen zu erhalten bzw. auszubauen. Kriterien des Erfolgs sind dabei nicht einzelne Ergebnisse politischer Einflussnahme, sondern vielmehr prozessual und zukunftsgerichtet die *„Entwicklung latenter Spielräume für zukünftige Vorhaben"* (Schaltegger & Petersen 2008, 72).

Interessenpolitisch-rational nachhaltige Verbandsarbeit charakterisiert demnach, dass sie ihr Handeln auf kooperative Formen und partizipative Verfahren gesellschaftlicher Selbstregulierung ausrichtet. Interessenvertretung ist damit kein eindimensionaler Prozess, sondern antizipiert die Betroffenheit bzw. wechselseitige Abhängigkeit von Dritten und akzeptiert deren Einbeziehung in die Erreichung partikularer Ziele.

Interessenvertretung und Verbandseinfluss wäre mithin umso erfolgreicher (und nachhaltiger), wenn der Verband

- sich als Organisation in einem vernetzten und integrierten Geflecht von Institutionen mit öffentlichen Aufgaben und partikularen Interessen versteht;
- eigene Ziele in Mechanismen der Koordination und Anpassung mit anderen verfolgt und umsetzt (und nicht gegenüber anderen durchsetzt);
- die Möglichkeit der Kongruenz und Anpassungsfähigkeit seiner Interessen bereits bei der Interessenformulierung (Aggregation und Transformation) mit der Mitgliedschaft berücksichtigt und – um Ziele nicht zu überziehen – interessenpolitische Einflussgrenzen in den sozialen Handlungsräumen aufzeigt.

Daraus erwachsen Anforderungen an die Verbandsorganisation nach innen und die Interessenvertretung nach außen.

5.5.1 Interessenvertretung: Mitgliedschaften und Kooperationen

Der finanzwirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und sozialpolitischen Bedeutung der Branche entspricht das Engagement des GDV im Rahmen der Interessenvertretung und Repräsentation seiner Mitglieder in nationalen, internationalen und bilateralen Organisationen, Kooperationen und strategischen Allianzen.

Die strategischen Ziele dieser Beteiligungen dienen – den Aufgaben des Verbandes folgend (vgl. Tabelle 1) – der Verbesserung der wirtschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen für die Aktivitäten der Mitgliedsunternehmen im nationalen und internationalen Maßstab sowie der Absicherung der Legitimität ihres geschäftlichen Interesses. Adressaten dieser Interessenvertretung sind die nationalen und internationalen (dabei vornehmlich europäischen) Organe der Gesetz- und Verordnungsgeber bzw. der Rechts- und Normensetzung. Die nachfolgende Tabelle 7 veranschaulicht – ohne Anspruch auf Vollständigkeit[90] - das Engagement des GDV in für die Branche wichtigen privaten, staatlichen und nicht-staatlichen nationalen wie internationalen Institutionen.

Tabelle 7: Engagement des GDV in versicherungswirtschaftlich relevanten nationalen und internationalen Organisationen und Institutionen (Quelle: eigene Recherche)

Kooperationsziele	Institutionen / Organisationen
Interessenbündelung und -vertretung in europäischen und internationalen Verbänden der Versicherungswirtschaft Unterstützung des Auslandsengagements der Mitgliedsunternehmen	■ Global Federation of Insurance Associations (GFIA) ■ International Union of Marine Insurers (IUMI) ■ International Association of Engineering Insurers (IMIA) ■ Insurance Europe (IE) ■ Bilaterale Kooperationen mit nationalen Versicherungsverbänden
Interessenvertretung und Verbesserung der wirtschaftlichen, rechtlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen in deutschen und internationalen Organisationen und Institutionen	■ Deutsche Stiftung für internationale rechtliche Zusammenarbeit (IRZ) ■ Ostausschuss der deutschen Wirtschaft ■ Gesellschaft für Versicherungswissenschaft und -gestaltung (GVG) ■ Institut der Deutschen Wirtschaft (IW) ■ Deutsches Institut für Normung (DIN) ■ Gemeinschaftsausschuss der Deutschen Gewerblichen Wirtschaft (GWG) ■ International Chamber of Commerce (ICC) ■ International Association of Insurance Supervisiors (IAIS) ■ OECD / International Plant Protection Convention
Wissenschaftsförderung	■ Deutscher Verein für Versicherungswissenschaft ■ International Centre for Insurance Regulation (House of Finance) ■ Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft
Verbesserung der Kundenbeziehungen (Verbraucherschutz)	■ Protektor-AG – Sicherungsfonds für die Lebensversicherer ■ Versicherungsombudsmann ■ Stiftung Warentest ■ Informationszentrum der deutschen Versicherer ■ Verkehrsopferhilfe (VOH)

[90] Eine vollständige Übersicht über das nationale und internationale Engagement der deutschen Versicherungswirtschaft in privaten und staatlichen Organisationen und Institutionen liegt in publizierter Form nicht vor und wäre angesichts auch zeitlich begrenzter Kooperationsformen kaum möglich.

Absicherung der unternehmerischen Legitimität durch gesellschaftspolitisches Engagement	■ Stiftung Erinnerung, Verantwortung und Zukunft
Verbesserung des Risikomanagements, der Schadenverhütung und -prävention	■ Deutscher Verkehrssicherheitsrat (DVR) ■ VdS Schadenverhütung ■ Unfallforschung der Versicherer (UdV)

Es liegt nahe, dass sich aus der Vielfalt seiner verbandspolitischen Aufgaben zahlreiche weitere Kooperationen, Beteiligungen und Mitgliedschaften in Netzwerken mit staatlichen und nicht-staatlichen Institutionen ergeben, die hier in Gänze nicht betrachtet werden können. Beispielhaft genannt seien:

- die Zusammenarbeit im Bereich der Betrugs- und Kriminalitätsbekämpfung mit den Finanzverwaltungen und Strafverfolgungsbehörden,
- Kooperationen im Bereich der Verkehrssicherheit mit den Verkehrs- und Innenministerien der Länder und ihnen nachgeordneten Behörden in den Gebietskörperschaften sowie Forschungseinrichtungen;
- im Bereich der IT-Sicherheit die Zusammenarbeit mit Bundes- und Landesbehörden zur Aufrechterhaltung und Gewährleistung sozioökonomischer Dienstleistungsinfrastrukturen (bspw. elektronische Zahlungsströme);
- im Bereich des Klimawandels die Beteiligung an Stakeholder-Dialogen mit Bundes- und Landesbehörden, Wissenschaftskooperationen und direkten Kooperationen mit den Bundesländern über die Bereitstellung und Aufbereitung von Daten (Schadenstatistiken) über Klimawandel-Folgeschäden.

Auffällig ist, dass sich in diesen unmittelbar geschäftsrelevanten Handlungsfeldern, in denen der Verband aus geschäftspolitischen Interessen der Mitgliedsunternehmen einen Handlungsauftrag hat, zuverlässige und vertrauensvolle Kooperationsformen und Netzwerke ausgebildet haben, die auf kommunikativer Rationalität mit dem Ziel partnerschaftlicher Verständigung beruhen. Beispielgebend sind in diesem Zusammenhang die Bemühungen um eine mit dem Datenschutzbehörden und dem organisierten Verbraucherschutz getroffene einvernehmliche Regelung zu einem „Code of Conduct“ im Umgang mit personenbezogenen Daten durch Versicherer[91]; oder die Kooperation in Forschungsnetzwerken zur Begrenzung der Folgen des Klimawandels (GDV 2012f), die den wirtschaftlichen Zielen der Branche erst die notwendige Legitimität verleihen.[92]

Auffällig ist allerdings auch, dass der Verband in jenen formellen und informellen staatlichen, politischen oder wirtschaftlichen Diskursen und Koordinierungsgremien, die den abstrakten Regulierungsrahmen zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung begleiten und mitbestimmen, allenfalls mittelbar beteiligt ist bzw. die versicherungswirtschaftliche Interessenver-

[91] Pressemitteilung und Veröffentlichung im Erscheinen (Frühjahr 2013).

[92] Der GDV bemüht sich um eine Erhöhung der Versicherungsdichte von Wohngebäudeversicherungen unter Einschluss des Elementarschadenrisikos; die Bundesländer wollen Hilfszahlungen an Privathaushalte nur mehr leisten, wenn ausreichender Versicherungsschutz bestand; diese Interessen finden zusammen (vgl. zur Elementarschadenkampagne etwa Sachsen-Anhalt GDV 2012k).

tretung einzelnen Mitgliedsunternehmen überlässt, die das Leitbild der Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie ausweisen (vgl. etwa econsense 2012).

So ist der Verband weder am Netzwerk der Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft „CSR Germany“ (2012), noch an dem Nationalen CSR-Forum beteiligt, in dem Experten aus Wirtschaftsverbänden, Gewerkschaften, Nicht-Regierungsorganisationen und Wissenschaft die deutsche Bundesregierung bei der Entwicklung und Umsetzung einer Nationalen CSR-Strategie beraten. Der GDV positioniert sich auch nicht bei der Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung, der Formulierung der Demographiestrategie (BMI 2012) oder der Umsetzung des integrierten Energie- und Klimaschutzprogramms, obgleich diese Zielbestimmungen im Allgemeinen wie im Besonderen Auswirkungen auf zentrale Geschäftsfelder und den Regulierungsrahmen der Versicherungswirtschaft und seiner Unternehmen haben.

Der GDV nimmt seinen Anspruch, Spitzenverband der deutschen Wirtschaft zu sein, in diesem Kontext in einem sachlich begrenzten Aktionsmodus wahr, indem er versicherungswirtschaftlich relevante Themenkomplexe pragmatisch bearbeitet, nicht aber verbandspolitisch-strategisch auf das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung integriert betrachtet.

Die Handlungsrationalität des Verbandes bei der politischen Interessenvertretung im Kontext der Nachhaltigkeit folgt der Einflusslogik: Für eine strategische Positionierung der Versicherungswirtschaft in den nationalen und internationalen Nachhaltigkeitsdiskursen besitzt der GDV kein Mandat.

5.5.2 Empfehlungen für die Interessenvertretung unter den Bedingungen von Governance

Unternehmen und ihre Verbände müssen sich an die Veränderungen ihrer Umwelt in einem permanenten Wandel anpassen. Der Wandel von Organisationen ist deshalb eine Daueraufgabe (Krüger 2009, 22) und – im Kontext der Nachhaltigkeit – auch eine Führungsaufgabe (BMU 2008).

Die Herausforderungen in den Umfeldern der Versicherungswirtschaft haben deutlich gemacht, dass die Themen der Nachhaltigkeit auch für die Branche einen Handlungsdruck auslösen, denen sich der Verband kaum mehr als in der Form eines inkrementalen Wandels anpasst (Schumacher 2010, 10). Die Verbandsorganisation reagiert auf evolutionäre Veränderungen in ihren Handlungsfeldern durch deren (disparate) Bearbeitung und Begleitung in ihren verschiedenen Geschäftsbereichen. Ursächlich dafür sind die die Steuerung und Organisation der Geschäftstätigkeit strukturell begrenzenden Rahmenbedingungen – die entlang von Macht und Einfluss verlaufenden Entscheidungsverfahren, die die maßgeblichen Akteure infolge der Heterogenität der Mitgliedschaft zu den entscheidenden machen.

Auf diese Weise verhält sich (oder besser: verharrt) die Verbandsorganisation kompatibel zum „Mind-Set“ der Branche: Der Verband kann mit Blick auf neue Herausforderungen keine – auch in der Erweiterung des Handlungsspielraums erforderliche – Führungsfunktion übernehmen, solange die Mitglieder dies nicht wollen.

Allerdings begibt sich der Verband damit seiner privilegierten Möglichkeiten der Interessenvertretung und Einflussnahme in der politischen Arena gesellschaftlicher Selbstregulierung.

Schließt sich der Verband dauerhaft aus den Nachhaltigkeitsdiskursen aus, kann er seinen Kompetenz-Anspruch als *„Ansprechpartner"* und *„Impulsgeber"* (GDV 2004) gegenüber der Politik und in der Gesellschaft nicht einlösen und läuft zudem Gefahr, seinen gestalterischen Einfluss (Handlungsspielraum) in der Zukunft zu verlieren.

Vor diesem Hintergrund ist dem Verband und seiner Mitgliedschaft ein „transformationaler Wandel"[93] zu empfehlen: Nachhaltigkeit wird als Ziel und Aufgabe der Verbandstätigkeit definiert und deren strategische und operative Umsetzung in der Verbandsorganisation konzipiert. Darauf richten sich die folgenden Empfehlungen:

7. Empfehlung: Integration von Nachhaltigkeit in Leitbild und Strategie der Branche

Eine Reihe von Versicherungsunternehmen entfaltet Nachhaltigkeitsaktivitäten in Erwartung von Wettbewerbsvorteilen durch einen Zugewinn an Glaubwürdigkeit und Image (vgl. die Hinweise im vorangegangenen Abschnitt sowie Kapitel 4). Das voneinander unabhängige, unternehmensindividuelle Engagement allerdings vermag den branchenpolitischen Nutzen durch den Bezug auf das Kerngeschäft der Versicherer für die interessenpolitischen Ziele des Verbandes nicht zu heben. Deshalb wird hier vorgeschlagen, dass sich die Verbandsgeschäftsführung ein Mandat verschafft, um die Branche im Nachhaltigkeitsdiskurs nach außen und innen wirkungsvoll positionieren zu können.

Beschlussvorlage: Integration von Nachhaltigkeit in Leitbild und Strategie der Versicherungswirtschaft

Die Verbandsgeschäftsführung bittet seine Mitgliedschaft um ein Mandat zur Positionierung der Versicherungswirtschaft zum Konzept der Nachhaltigkeit und zur Erarbeitung einer darauf aufbauenden Strategie für die Versicherungsbranche.

Der Beschlussantrag an die Verbandsgremien wird wie folgt begründet:

- Es besteht eine Kongruenz zwischen dem Kerngeschäft der Versicherer und dem Konzept der Nachhaltigkeit; die Übereinstimmung ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeitsziele mit den Geschäftsinteressen der Versicherungswirtschaft ist evident.
- Die Formulierung eines Nachhaltigkeits-Leitbildes und einer darauf aufbauenden Strategie dokumentiert das Bekenntnis der Versicherungswirtschaft, Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung zu übernehmen, seine Geschäftsprozesse und Produkte an den Zielen der Nachhaltigkeit auszurichten und entsprechende Managementsysteme zu etablieren.
- Ein kohärentes Nachhaltigkeits-Engagement verbessert die Kompetenz des Verbandes, für die Branche relevante Nachhaltigkeitsthemen zu identifizieren und aus der Mitgliedschaft kommende Informationsbedürfnisse zu befriedigen. Es erweitert legitimatorisch die Einflussmöglichkeiten bei der Gestaltung regulatorischer Rahmenbedingungen und ermöglicht die Beteiligung und Integration in entsprechende Netzwerke und Kooperationsformen.

[93] Ein sog. „frame-breaking change" verändert den bestehenden Mind-set der Organisation und leitet eine Neukonzeption der Organisationsziele in der Form eines geplanten, zielgerichteten Wandels ein (Schumacher 2010, 12).

- Die Verständigung auf eine gemeinsame Datenerhebung und einheitliche Normen und Standards sowie die Abstimmung eines branchenübergreifenden Aktionsmodus gegenüber der Öffentlichkeit können im Interesse der Mitgliedschaft nur auf Ebene des Verbandes generiert und ausgeschöpft werden. Der Verband sollte insoweit auch bei den Themen der Nachhaltigkeit seine Dienstleistungsfunktion ausbauen und eine Informations-, Unterstützungs- und ggf. Schutzfunktion gegenüber den Mitgliedsunternehmen einnehmen.

Mit diesem Mandat erweitert der Verband sein thematisches Spektrum unter integrativer Berücksichtigung der Themen der Nachhaltigkeit und richtet seine organisationalen Ressourcen (Wissen und Steuerungskompetenz) auf die wachsenden Anforderungen aus den sozioökonomischen Umfeldern aus. Auf diese Weise kann er interessenpolitisch rationaler Verbandsarbeit gerecht werden, die die sozioökonomischen Handlungsfelder des Verbandes zu gestalten sucht, um künftigen Handlungsspielraum zu erweitern und damit Chancen für eine dauerhaft erfolgreiche Geschäftsentwicklung seiner Mitgliedsunternehmen zu sichern.

8. Empfehlung: Projektgruppe „Nachhaltigkeit“ / Konzeption einer Nachhaltigkeitsstrategie der Branche

Die Komplexität von Nachhaltigkeit impliziert, Säulen des Denkens und Handelns aufzubrechen – auch im Verband, wo die Themen in Projektteams unter Einbeziehung unterschiedlicher Disziplinen, Kompetenzen und Erfahrungen zu bearbeiten und unter Berücksichtigung des Leitbilds der Nachhaltigkeit strategisch zusammenzuführen sind. Vorgeschlagen wird deshalb:

Einrichtung einer „Projektgruppe Nachhaltigkeit“

Die Verbandsgeschäftsführung richtet eine „Projektgruppe Nachhaltigkeit“ unter Einbeziehung verschiedener Arbeitsbereiche des Verbandes ein, die Wissen und Ressourcen zusammenführt und mit der Konzeption einer Nachhaltigkeitsstrategie für die Versicherungswirtschaft betraut wird.

Die Zusammenführung von Arbeits- und Aufgabenbereichen zu den Themen der Nachhaltigkeit in einer Projektgruppe des Verbandes ist in der folgenden Abbildung 7 dargestellt.

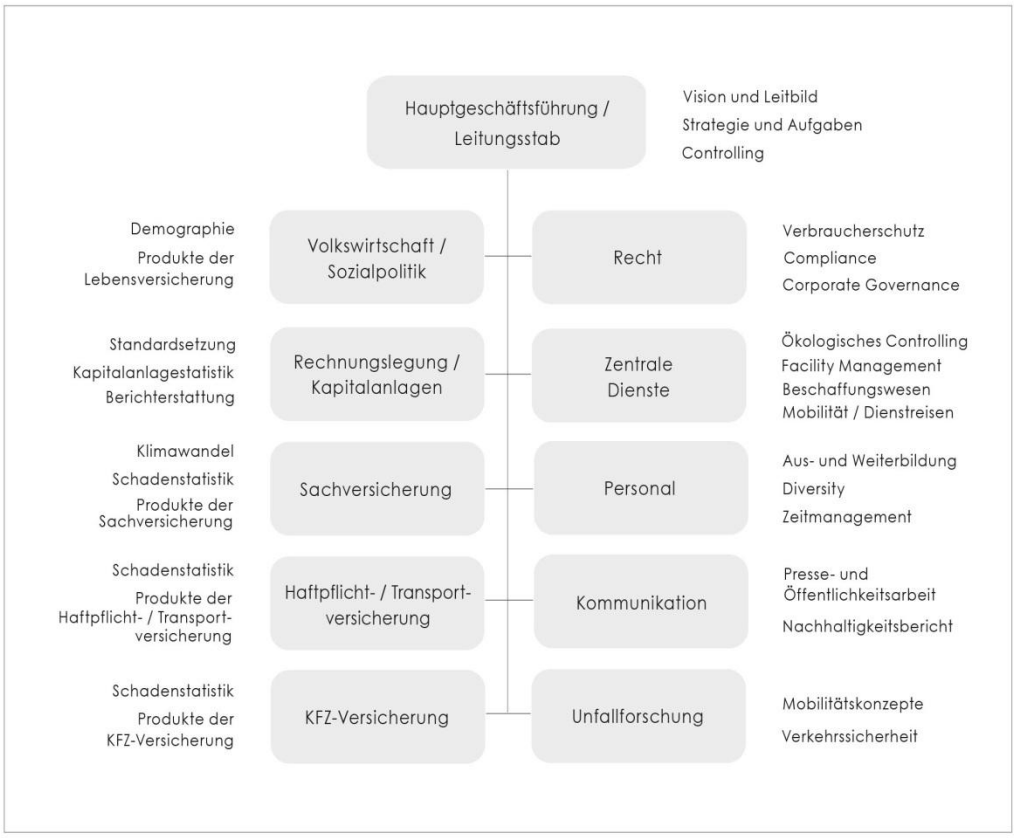

Abbildung 7: Integration von Arbeitsbereichen der GDV-Geschäftsorganisation in eine „Projektgruppe Nachhaltigkeit“ (eigene Darstellung).

9. Empfehlung: Integration der Branche in Netzwerke „nachhaltiger Entwicklung“

Nachhaltige Entwicklung erfordert die politische Bearbeitung langfristiger und sektorübergreifender Probleme. Es gilt, weit in die Zukunft reichende gesellschaftliche Entwicklungen zu analysieren, langfristige Folgen politischer Maßnahmen für Wirtschaft und Gesellschaft abzuschätzen, Prozesse für innovative technische und soziale Lösungen in Gang zu setzen und dabei relevante Stakeholder in die Meinungsbildungsprozesse einzubeziehen (vgl. Bundesregierung 2012a). Diese *„partizipative Dimension“* (BfR 2012) reflektiert die Notwendigkeit politischer Kommunikation: die Diskussion und das Aushandeln von Maximen, Zielen und Maßnahmen im Wege der Verständigung mit den Adressaten politischer Programme und denjenigen, die an den Folgen interessiert oder von ihnen betroffen sind

Die Versicherungswirtschaft ist bei der Gestaltung nachhaltiger Entwicklung wirtschaftlicher Akteur: handelndes Subjekt – die Kompetenzen und Ressourcen der Unternehmen und des Verbandes für eine nachhaltige Entwicklung werden genutzt; und sie ist betroffenes Objekt, wo es um die Regulierung nicht-nachhaltiger unternehmerischer Tätigkeit geht.

Die folgende Abbildung 8 stellt die Versicherungswirtschaft in den Kontext ihrer vielfältigen ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Akteure. Sie unterstreicht den politischeren Charakter von Verbandsbeziehungen gegenüber jenen von Unternehmen als „Multizweckgebilde“ (vgl. Abb. 3). Zugleich zeigt die Abbildung, dass nicht-staatliche, wissenschaftliche, gesellschaftliche und normativ regulierende Gruppen und Institutionen (etwa Standardsetzer

oder im medialen Bereich) eine bedeutendere Rolle in der politischen Arena des interessenpolitischen Umfeldes eines Wirtschaftsverbandes einnehmen. Ferner sollte die Abbildung erkennbar machen, dass mit dem Konzept der ‚Nachhaltigkeit' neue Akteure und Akteurskonstellation die politische Arena im Umfeld der Versicherungswirtschaft betreten: kollaborative Unternehmensnetzwerke wie Econsense („Forum für nachhaltige Entwicklung der deutschen Wirtschaft", vgl. econsense 2012) oder das PRI-Netzwerk sind hier zu nennen sowie staatlich-private („gemischte") Kommissionen wie die nationale CSR-Aktionsplattform oder auch der RNE.

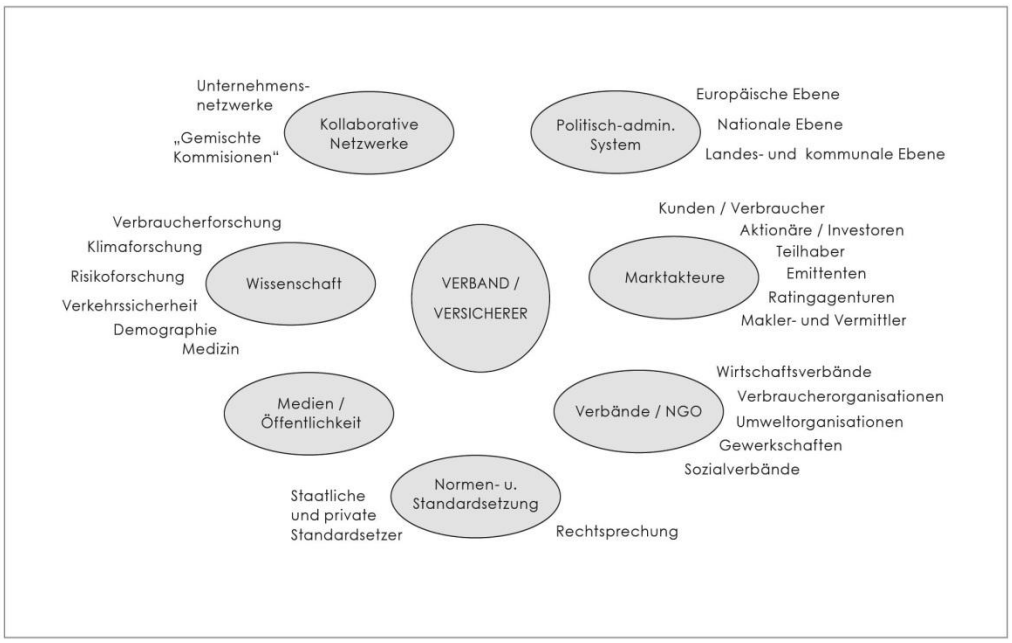

Abbildung 8: Stakeholder-Netzwerk der Versicherungswirtschaft (eigene Darstellung)

Das Stakeholder-Netzwerk zeigt damit neue Akteure der verbandlichen Interessenrepräsentation an: In Ergänzung zur Interessenvertretung gegenüber klassischen Akteuren des politisch-administrativen Systems sollte sich repräsentierende Verbandsarbeit gegenüber koalitionären und/oder kollaborativen Formen der Politikgestaltung öffnen; jedenfalls sind sie im interessenpolitischen Umfeld bei der Gestaltung von Nachhaltigkeit ins Kalkül zu ziehen, wenn die Branche und ihre – auch kleineren – Mitgliedsunternehmen Anschluss an den Nachhaltigkeitsdiskurs finden wollen.

Staatliche Institutionen setzen auf solcherart Selbstregulierung durch Netzwerkbildung, Kooperation und informelle Verständigung, deren Befolgung keiner gesetzlichen Sanktionierung bedürfen, wenn deren Erfüllung über den Markt mehr Befolgungsdruck auslöst als eine Anordnung je bewirken könnte. Beispiele dieser informalen, „quasi-regulatorischen" Regulierung sind – auf nationaler Ebene – die „CSR-Aktionsplattform" der Bundesregierung oder Empfehlungen für eine Berichterstattung nach anerkannten Standards, die eine partizipative Öffnung gegenüber Anspruchsgruppen bewusst fördern – auf nationaler Ebene etwa der DNK; auf europäischer Ebene die Einrichtung von branchenweiten Multi-Stakeholderplattformen und international die unter den Auspizien der UNEP-FI mit einer Rei-

he von global agierenden Versicherungsunternehmen vereinbarten PSI, die ein für die Signatare verbindliches Rahmenwerk für die Integration von ESG-Kriterien in das Versicherungsgeschäfts darstellen.[94] Jenseits staatlicher Regulierung liegt die Chance zu deren Anwendung und Umsetzung in die unternehmerische und auch verbandliche Praxis – durch Kooperation und Kollaboration.

Wenn Akteurskooperation bei der Erschließung von Nachhaltigkeitspotenzialen in technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Innovationsprozessen eine zentrale Bedeutung zukommt, sollte der GDV auf Grundlage des exklusiven, international gültigen PSI-Rahmenwerkes eine Führungsrolle für den deutschen Markt übernehmen. Seine Aufgabe wäre es, der Einladung des Vorsitzenden der UNEP-FI Insurance Group[95] zu folgen und Unterstützung zu leisten, die PSI-Nachhaltigkeitsgrundsätze für die Versicherungswirtschaft in die Praxis der gesamten Wertschöpfungskette des deutschen Versicherungsgeschäfts umzusetzen.

10. Empfehlung: Beitritt des GDV zum deutschen PRI-Netzwerk

In den vorangegangenen Kapiteln sind Empfehlungen gegeben worden, die sich aus inhaltlichen oder kooperativen Anforderungen (Stakeholder-Dialoge) im Kontext der Nachhaltigkeit ergeben. Abschließend wird vorgeschlagen, dass der Verband dem deutschen PRI-Netzwerk beitritt, um spezifische versicherungswirtschaftliche Anliegen bei der Implementierung von ‚Responsible Investment' einzubringen und die Interessen von Kapitaleignern und Vermögensverwaltern bei der Gestaltung nachhaltiger Entwicklung zu bündeln.

Das im Mai 2011 auf Initiative der staatlichen KfW-Bank gegründete deutsche PRI-Netzwerk arbeitet an einer gemeinsamen, verbindlichen ESG-Definition, befördert die Etablierung von ESG berücksichtigenden Managementsystemen, betreibt die Aufnahme entsprechender Klauseln in Verträge mit Vermögensverwaltern und unterstützt die Mitglieder bei der konkreten Umsetzung der PRI-Leitlinien in Portfolios und Vermögensklassen (KfW 2011). Aufgabe und Ziel des PRI-Netzwerkes ist der Informations- und Erfahrungsaustausch unter Mitgliedern und potenziellen Unterzeichnern über die praktische Umsetzung von ESG-Kriterien in der Kapitalanlage.

Beitritt des GDV zum deutschen PRI-Netzwerk

Der GDV tritt dem PRI-Netzwerk bei. Die Mitarbeit in dem Netzwerk verschafft der Versicherungswirtschaft informatorischen Mehrwert und legitimatorische Vorteile für sämtliche Mitglieder der Branche, indem es das Bemühen des Verbandes um eine Standardsetzung „nachhaltige Kapitalanlage" befördert, Mitgliedsunternehmen bei deren Etablierung unterstützt und jene Verbands-

[94] Weil nationale Regulierung deren Anwendung und Umsetzung nicht unterstützen, sind die PSI nicht unumstritten (vgl. Stahel 2012, 4f). *„It will be difficult then for insurers to implement these principles and be protected against abuse without a consistently strong national legal framework"* (Orie 2012, 16).

[95] Zugleich Mitglied des GDV-Präsidiums und Vorstandsvorsitzender des GDV-Mitgliedsunternehmens Munich Re.

mitglieder beleumunden kann, bei denen ‚Responsible Investment' (noch) nicht zur Anwendung kommt.

5.6 Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen

Eine wachsende Nachfrage nach privatem Kapital im Zuge der Transformation der Wirtschaft („green economy") sowie unverändert hohe Leistungsansprüche einer alternden Gesellschaft (demografischer Wandel) an staatliche Daseinsfürsorge (soziale Sicherungssysteme) und -vorsorge (Energie- und Verkehrsinfrastruktur) werden den Staat bei gleichzeitig begrenztem fiskalischen Leistungsvermögen (Schuldenbremse) zwingen, private Kapitalgeber (institutionelle Investoren) zu Partnern der Aufgabenerfüllung und Leistungsversprechen zu machen.

Aus diesen mutmaßlich enger zu knüpfenden Staat-Markt-Beziehungen sowie aus dem Bedürfnis gesellschaftlicher Partizipation, der Integration von Stakeholdern im Rahmen von Nachhaltigkeitsstrategien und dem Ziel, die Ressourcen nicht-staatlicher Akteure zu mobilisieren und auf nachhaltige Entwicklung zu lenken – daraus ergeben sich Chancen der Verbandsarbeit: wenn sie sich dem Regulierungsbestreben unter Governance-Bedingungen stellt, Kompetenznetzwerke etabliert und/oder aktiv befördert, Koalitionen bildet, Kooperationen eingeht und damit ihren politischen Handlungsspielraum erweitert. Dazu bedarf es einer progressiven, innovativen Positionierung zu den Themen der Nachhaltigkeit und neuer Formen der Aushandlung und Vertretung von Interessen.

Aus den fünf Handlungsfeldern sozio-ökonomischer Rationalität wurden dazu zehn Empfehlungen für die Verbandsarbeit abgeleitet, die im folgenden Kasten zusammenfassend dargestellt sind:

Handlungsempfehlungen für die Verbandsarbeit

1. Empfehlung:	Dialogforum „Chance/Risiko"
2. Empfehlung:	Verbraucher-Panel der Versicherungswirtschaft
3. Empfehlung:	Erfassung und Vermeidung von Umweltauswirkungen in der Versicherungsbranche
4. Empfehlung:	Entwicklung eines Standards „Nachhaltige Kapitalanlage"
5. Empfehlung:	Aufbau einer Multistakeholder-Plattform für die Versicherungswirtschaft
6. Empfehlung:	Berichterstattung nach dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex
7. Empfehlung:	Integration von Nachhaltigkeit in Leitbild und Strategie der Branche (Beschlussvorlage)
8. Empfehlung:	Einrichtung einer Projektgruppe „Nachhaltigkeit": Konzeption einer Nachhaltigkeitsstrategie der Branche
9. Empfehlung:	Integration der Branche in Netzwerke „nachhaltiger Entwicklung"

10. Empfehlung:	Beitritt des GDV zum deutschen PRI-Netzwerk

Sie zielen darauf ab, erstens über die Integration von Nachhaltigkeit in Leitbild und Strategie der Branche ein Mandat des Verbandes für die strategische Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit zu erhalten. Und zweitens mit operativen und kommunikativen Ansätzen ein Netz von Informations-, Legitimations- und Entscheidungsprozessen innerhalb der Verbandsorganisation und der Branche wie auch mit staatlichen und gesellschaftlichen Institutionen zu verbinden – mit dem Ziel, das Versicherungsgeschäft und damit das unternehmerische Interesse fortgesetzt zu legitimieren.

Die Kunst der Verbandsarbeit – das erfolgreiche Management von *„Vielfalt und Interdepenz“* (Streeck 1987) – liegt darin, mittels Kooperation und Kommunikation in den sozioökonomischen Umfeldern durch das – auf Nachhaltigkeit ausgerichtete – Versicherungsgeschäft politischen Zielen zu genügen, den Handlungsspielraum zu erweitern und den Erfahrungshorizont der Öffentlichkeit (Medien, Kunden) zu erreichen – um die ökonomischen Interessen der Unternehmen dauerhaft zu saturieren und damit den eigenen organisatorischen Bestand zu gewährleisten.

> *„Deshalb kommt nun für die Nachhaltigkeit alles darauf an, nicht einfach einen theoretischen Masterplan, sondern eine Politik mit tauglichen Institutionen, Akteuren und Prozessen zu entwickeln und zu praktizieren, durch die auf der Grundlage der Interessen-, Macht- und Deutungspluralität und mit Hilfe wissenschaftlicher Erkenntnisse nachhaltige Entscheidungen getroffen werden können.“ (Schwan 2011)*

6 SCHLUSSBETRACHTUNG

Diese Arbeit verfolgte das Ziel, Anforderungen aus dem Konzept der Nachhaltigkeit im Rahmen der Aufgabenstellungen von Verbänden zu beschreiben, darüber Nachhaltigkeit als Verbandsaufgabe zu begründen und Vorschläge für eine erfolgreiche Umsetzung dieser Aufgaben zu unterbreiten.

Sie leitet diese Begründung einerseits aus der politischen Zielsetzung nachhaltiger Entwicklung und der Funktion von Verbänden als intermediäre Organisationen ab. Andererseits aus den Potenzialen des Versicherungsgeschäfts – Risikoübernahme und Kapitalanlage – sowie den aus den sozio-ökonomischen Umfeldern der Branche abgeleiteten Anforderungen an die Versicherungswirtschaft.

Im Ergebnis lässt sich feststellen: Nachhaltigkeit ist eine Verbandsaufgabe! Und sie ist es zumal für die Versicherungswirtschaft, weil Nachhaltigkeit für diese Branche bedeuten kann, die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Transformationsprozesse mit zu gestalten (vgl. WBGU 2011).

Die Analyse der fünf sozio-ökonomischen Umfelder konnte die Relevanz einer Auseinandersetzung der versicherungswirtschaftlichen Verbandsorganisation mit dem Paradigma der Nachhaltigkeit belegen: In allen Umfeldern der Branche ließen sich Nachhaltigkeitsherausforderungen identifizieren, die sich einer Wahrnehmung und konzeptionellen Bearbeitung durch die Verbandsorganisation andienen. Insofern eignete sich das Konzept der sozio-ökonomischen Rationalität als Analyse-Rahmen. Es stellte Aufmerksamkeit für Nachhaltigkeit her und zeigte – so groß die innerverbandlichen Barrieren auch immer sein mögen –, dass sie als Kernthema der Verbandsarbeit unabdingbar ist.

Allerdings stieß das gewählte methodische Vorgehen an Grenzen. Das Konzept der sozio-ökonomischen Rationalität ist ein heuristisches Modell: Es eignet sich für die Identifikation von Stakeholder-Erwartungen und Nachhaltigkeitsanforderungen im Umfeld der Branchenunternehmen und ihrer Interessenorganisation, kaum aber für deren Priorisierung und Hierarchisierung im Rahmen einer darauf aufbauenden strategischen Bearbeitung durch deren Verbandsorganisation. Diese Arbeit vermochte nicht, eine Nachhaltigkeitsstrategie für die Verbandsorganisation zu entwickeln, brachte aber Erkenntnisse dafür: Mit den aus den analysierten Anforderungen hergeleiteten Hinweisen und Empfehlungen etwa für einen Risiko-Dialog, einen Verbraucher-Panel und andere operative Ansätze wurden Wege aufgezeigt, versicherungswirtschaftliche Nachhaltigkeitsthemen in die Verbandsarbeit zu integrieren.

Für die Erarbeitung einer Nachhaltigkeitsstrategie des Verbandes, die wegweisend für die Unternehmen der Branche sein könnte und damit eine nachhaltige Entwicklung der Versicherungswirtschaft befördern könnte, wäre folgendes zu empfehlen: Ein ‚Materiality Prozess', der aus einer systematischen Analyse erstens der relevanten Nachhaltigkeitsstandards (Berichtsanforderungen), zweitens einer Analyse der internen (Mitglieder) wie externen Anspruchsgruppen (Stakeholder-Erwartungen) sowie drittens einer Chancen/Risiko-

Bewertung (Einflussanalyse) die relevanten Themen für das verbandsinterne wie -externe „Kerngeschäft“ des Verbandes entwickelt (vgl. Petersen 2010).

Bei einer Nachhaltigkeits-Strategieentwicklung würden Zielkonflikte zwischen Mitgliederinteressen (Marktorientierung) und Verbandsinteressen (Politik- bzw. Gesellschaftsorientierung) überbrückt werden müssen. Für die Verbandsorganisation, die einer anderen Handlungsrationalität folgt, ginge es dabei auch darum, sich durch die Wahrnehmung von Nachhaltigkeit als verbandlicher Aufgabe Legitimation zu sichern: nach innen gegenüber jenen Mitgliedern, die entsprechender Dienstleistungen bedürften, sowie nach außen, um für die politischen Diskurse anschlussfähig zu werden.

Nachhaltigkeit als Verbandsaufgabe

Nachhaltigkeit als Verbandsaufgabe kann im Zieldreieck der Nachhaltigkeit mit der folgenden Abbildung illustriert werden.

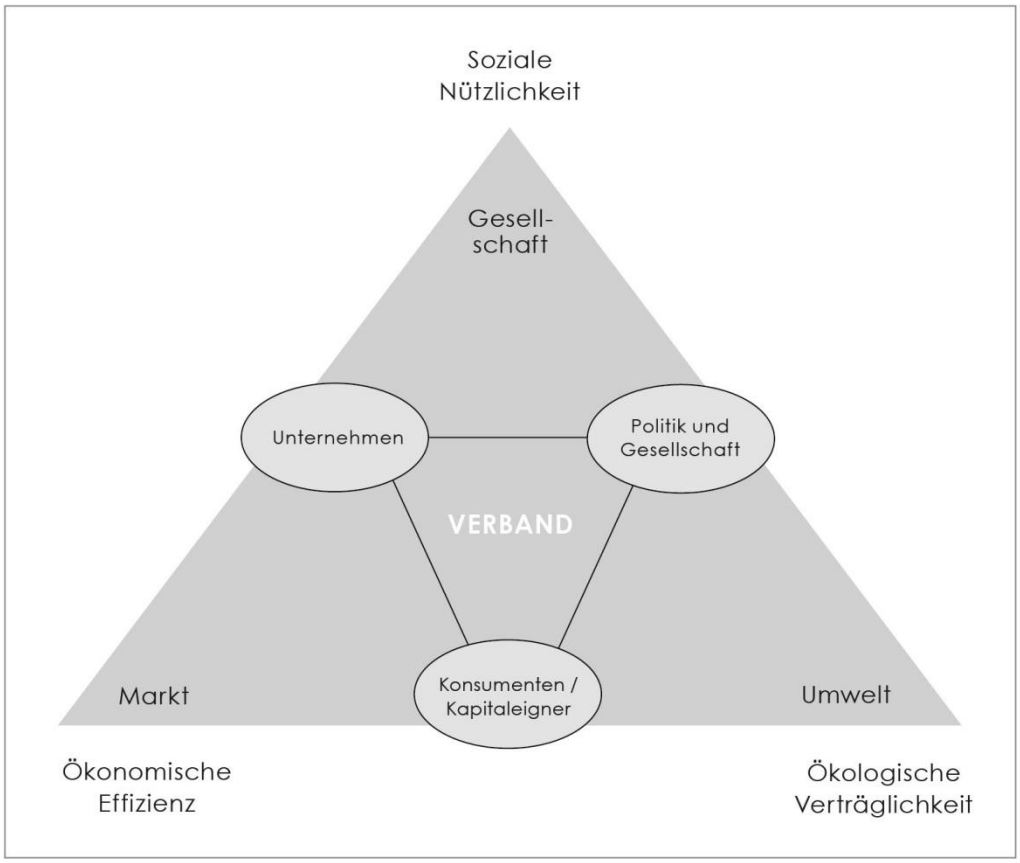

Abbildung 9: Verbandsaufgaben im Zieldreieck der Nachhaltigkeit (eigene Darstellung in Anlehnung an IMUG 2012, 6)

Der Verband in seinem Streben nach nachhaltiger Entwicklung steht im Austausch mit seinen Mitgliedsunternehmen und deren wichtigsten Stakeholdern im Markt, ihren Kunden und Kapitaleignern (für den Verband eher ‚Verbraucher’ und ‚Kapitalmarktteilnehmer’) sowie den gesellschaftlichen und politischen Akteuren. Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (vgl.

Abb. 1) werden hier übersetzt in ökonomische Effizienz, ökologische Verträglichkeit und soziale Nützlichkeit.

Verbandsaktivitäten können eine erhebliche Rolle dabei spielen, diese Ziele zu erreichen *und* die Unternehmen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung zu unterstützen. Wirtschaftsverbänden kommen dabei folgende Gestaltungsaufgaben zu:

- Sie unterstützen, beraten und begleiten das primär auf den Markt durch Leistungsaustausch und Wettbewerb gerichtete Handeln der Unternehmen. Sie stellen Markdaten und -statistiken, Preis- und Produktinformationen zur Verfügung, die Unternehmen helfen, die Effektivität ihrer Leistung zu bewerten, Effizienz als ökonomisches Rationalitätskriterium zu steigern und Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung zu verankern.
- Verbände nehmen Aufgaben und Rechte als Interessenrepräsentanten gegenüber Politik und Gesellschaft wahr. Sie begleiten die branchenrelevante technische, rechtliche und soziale Normen- und Standardsetzung und sind beteiligt an der Definition dessen, welche Normen Produkte oder Verfahren ihrer Unternehmen in ökologischer und sozialer Hinsicht mindestens zu erfüllen haben, um nach juristischer Rationalität legal zu handeln.
- Die Teilnehmer am Kapitalmarkt, Konsumentenorganisationen, die Öffentlichkeit und politische Institutionen erwarten, dass Produkte Nutzen stiften und Investitionen sicher und für Dritte in sozialer und ökologischer Hinsicht folgenlos angelegt werden. Akzeptanz und Vertrauen sind dabei die zentralen Kategorien: Zur Wahrung der Legitimität unternehmerischen Handelns erfüllen Verbände eine Transformationsfunktion, indem sie Informationen aus Politik und Gesellschaft in die Branche reflektieren und umgekehrt. Sie sind dabei auf glaubwürdige und verlässliche Informationen ihrer Mitglieder angewiesen. Ohne Glaubwürdigkeit und Vertrauen funktioniert Wirtschaft nicht – und auch ein Wirtschaftsverband verliert seine Geschäftsgrundlage, wenn er Glaubwürdigkeit verspielt. Verbände tragen Mitverantwortung für die soziale Nützlichkeit und ökologische Verträglichkeit, d.h. die gesellschaftliche Akzeptanz der Produkte und Verfahren ihrer Branchenunternehmen.
- Verbände sind schließlich maßgebliche Akteure in der interessenpolitischen Auseinandersetzung. Sie ringen stellvertretend für ihre Mitglieder durch Einflussnahme und Entgegenkommen, Wohlwollen und Widerstand um die Durchsetzung von deren Interessen im politischen Raum. Die Durchsetzung partikularer Interessen aber ist erfolglos ohne Berücksichtigung gesellschaftlicher Ziele. Verbände handeln deshalb sozioökonomisch umso rationaler, je stärker auch sie sich als gesellschaftliche Institutionen begreifen, aus dieser Perspektive gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung für ihre Branche etablieren und damit einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft leisten.

Handeln in gesellschaftlicher Verantwortung

Politische Handlungsprogramme der Europäischen Kommission oder der Bundesregierung bilden den Referenzrahmen zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Mit den genannten Prinzipien und Standards ihrer Compliance entwickelt sich die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung von einer erwarteten bzw. erwünschten Leistung zu einem kodifizierten Aufgaben-Katalog. CSR stellt damit nicht mehr eine das unternehmerische Handeln begleitende und diese sinnvoll ergänzende gesellschaftliche Aktivität dar (wie noch Carroll 1991). Sie ist auch nicht mehr die lediglich reaktive Erfüllung gesellschaftlicher Erwartungen durch gesellschaftliche Verantwortungsübernahme (wie noch Schaltegger & Müller 2008, 27f).

Vielmehr entwickelt sich CSR durch die verpflichtende Berücksichtigung international anerkannter Leitlinien zum normativen Imperativ gesellschaftlich verantwortlichen Handelns für Unternehmen *und* Organisationen, wenn neben die Sanktion durch den Markt auch die Sanktion durch das Recht tritt.

Ein normativer CSR-Rahmen wird damit nicht nur zum Treiber für das unternehmerische Nachhaltigkeitsmanagement und die Gestaltung von Märkten und deren Rahmenbedingungen. Zugleich rückt die Kodifizierung des Konzepts der Nachhaltigkeit ins Zentrum politischer und gesellschaftlicher Auseinandersetzung um verbindliche Normen und Standards für nachhaltige Unternehmensführung, nachhaltige Entwicklung und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen und Organisationen.

Nichts liegt Interessenorganisationen von Unternehmen näher, als daran kräftig mitzutun. Denn in diesem politischen, regulatorischen Umfeld zur Gestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft entfalten Verbände ihre Aufgaben für ihre Unternehmen.

LITERATURVERZEICHNIS

AGV (2012): Aufgaben des AGV, http://www.agv-vers.de/wir-ueber-uns/aufgaben.html (Zugriff: 16.2.2012).

Aktiengesetz v. 6. Sept. 1965 (BGBl. I S. 1089), zuletzt geändert durch Art. 2 Abs. 49 G v. 22.12.2011 I 3044, http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/aktg/gesamt.pdf (Zugriff: 13.12.2012).

Alemann, Ulrich v. & Eckert, Florian (2006): „Lobbyismus als Schattenpolitik“, Aus Politik und Zeitgeschichte, H.15-16 (2006), S. 3-10.

Alemann, Ulrich v. (1989): Organisierte Interessen in Deutschland. Opladen: Westdeutscher Verlag, 2. Aufl..

Allianz (2011): Fortschrittsbericht 2011, https://www.allianz.com/de/verantwortung/fortschrittsbericht/fortschrittsbericht_uebersicht.html (Zugriff: 17.12.2012).

Althaus, M.; Geffken, M. & Rawe, S. (2005): Handlexikon Public Affairs. Münster: Lit Verlag.

Althaus, Marco (2005): „Netzwerk“, in: Althaus, M.; Geffken, M. & Rawe, S. (Hrsg.): Handlexikon Public Affairs. Münster: Lit Verlag, S. 196-199.

AMC (2011): Nachhaltigkeit in der Assekuranz, Studie), hrsg. v. AMC Finanzmarkt und BetterRelations, hektographiertes, nicht-öffentliches Manuskript, Köln.

ARD (2012): Versicherungsvertreter. Versicherungsvertreter. Die erstaunliche Karriere des Mehmet Göker - Die Story im Ersten, http://programm.ard.de/Programm/Jetzt-im-TV/versicherungsvertreter/eid_281067981480688?datum=04.06.2012&hour=22&list=main&first=1 (Zugriff: 28.11.2012).

BaFin (2012 a): Statistik der BaFin –Erstversicherungsunternehmen ´10 (Lebensversicherung), http://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Statistik/Erstversicherer/dl_st_10_erstvu_lv_va.html?nn=2818624 (Zugriff: 11.12.2012).

BaFin (2012 b): Statistik der BaFin – Erstversicherungsunternehmen ´10 (Schaden- und Unfallversicherung), http://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Statistik/Erstversicherer/dl_st_10_erstvu_suv_va.html?nn=2818624 (Zugriff: 11.12.2012).

BaFin (2012 c): Statistik der BaFin – Erstversicherungsunternehmen ´10 (Krankenversicherung), http://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Statistik/Erstversicherer/dl_st_10_erstvu_kv_va.html?nn=2818624 (Zugriff: 11.12.2012).

BaFin (2012 d): Statistik der BaFin ´10/11 – Rückversicherungsunternehmen (Tabellenteil), http://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Statistik/Rueckversicherer/dl_st_10_11_rueckv_tab_va.html?nn=2818624 (Zugriff: 11.12.2012).

BaFin (2012 e): Umsetzung Solvency II, http://www.bafin.de/DE/Aufsicht/Versicherer Pensionsfonds/UmsetzungSolvencyII/umsetzungsolvency2_artikel.html (Zugriff: 13.12.2012).

BaFin (2009): Neue Vergütungsregeln: BaFin veröffentlicht Rundschreiben, Pressemitteilung v. 21.12.2009, http://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Pressemitteilung/2009/pm_091221_verguetung_rs.html (Zugriff: 13.12.2012).

Bergset, Linda; Gebauer, Jana & Timme, Stephan (2011): „Branchenkriterien Versicherer“, Auszug aus: IÖW/future (Hrsg.): Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung: Kriterien und Bewertungsmethode im IÖW/future-Ranking. Berlin/Münster (aktualisierte Fassung von 2009) S. 151-163.

BITKOM (2012): Umfrage der Klimaschutzzielen der ITK-Industrie, http://www.bitkom.org/de/themen/54790_69553.aspx (Zugriff: 17.12.2012).

BfR (2012): Risikokommunikation am BfR, http://www.bfr.bund.de/de/risikokommunikation_am_bfr-1798.html (Zugriff: 24.07.2012).

BMAS (2012 a): CSR in Deutschland. Nationales CSR-Forum , http://www.csr-in-deutschland.de/csr-in-deutschland/nationales-csr-forum.html (Zugriff: 17.12.2012).

BMAS (2012 b): Die DIN ISO 26000 „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“ – Ein Überblick -, http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/BMAS/ISO/Leitfaden-csr-din-26000.pdf (Zugriff: 13.12.2012).

BMAS (2012 c): Internationale Standard Organisation (ISO), http://www.csr-in-deutschland.de/csr-in-deutschland/aktivitaeten-der-bundesregierung/bmas/iso-26000.html (Zugriff: 13.12.2012).

BMAS (2012 d): Alterssicherungsbericht 2012, http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Gesetze/alterssicherungsbericht_2012.pdf;jsessionid=71B4CBB4AD75A539904A2348E513B5BA?__blob=publicationFile (Zugriff: 17.12.2012).

BMAS (2010 e): Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) – Aktionsplan CSR – der Bundesregierung v. 06.10.2010, http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/BMAS/CSR_Konferenz/Aktionsplan_CSR.pdf (Zugriff: 13.12.2012).

BMAS (2010 f): Empfehlungsbericht des Nationalen CSR-Forums an die Bundesregierung v. 22.06.2010, http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/ueber_csr/CSR_Forum/a397-csr-empfehlungsbericht.pdf (Zugriff: 17.12.2012).

BMBF (2010): Neue Technologien, http://www.bmbf.de/de/1000.php (Zugriff: 20.11.2012).

BMBF (2006): Hightech-Strategie zur Erforschung und Verbreitung neuer Technologien. Bonn/Berlin 2006.

BMELV (2012 a): Stärkung der Verbraucherrechte im Versicherungsbereich, http://www.bmelv.de/SharedDocs/Standardartikel/Verbraucherschutz/Finanzen-Versicherungen/Versicherungsreform.html (Zugriff: 23.11.2012).

BMELV (2012 b): Verbraucherpolitischer Bericht der Bundesregierung 2012, http://www.bmelv.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/VerbraucherpolitischerBericht2012.pdf?__blob=publicationFile (Zugriff: 23.11.2012).

BMELV (2011): Aigner: Ombudsmann für Versicherungen ist ein Vorbild für effektiven und unbürokratischen Verbraucherschutz, Pressemitteilung Nr. 212 v. 12.10.2011, http://www.bmelv.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/2011/212-AI-Ombudsmann.html (Zugriff: 28.11.2012).

BMELV (2009): Qualitätsoffensive Verbraucherfinanzen. Thesenpapier zur Qualität der Finanzberatung und Qualifikation der Finanzvermittler, http://www.bmelv.de/SharedDocs/Downloads/Verbraucherschutz/FinanzenVersicherungen/Thesenpapier-Finanzberatung.pdf?__blob=publicationFile (Zugriff: 10.09.2012).

BMGS (2003)(Hrsg.): Nachhaltigkeit in der Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme. Bericht der Kommission. Berlin 2003.

BMI (2012): Aufbruch gewagt. Demografiestrategie der Bundesregierung , http://www.demografiestrategie.de/DGS/DE/Demografiestrategie/demografiestrategie_node.html (Zugriff: 17.12.2012).

BMU (2011): Verantwortung neu denken. Risikomanagement und CSR, http://www.bmu.de/fileadmin/bmu-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/broschuere_csr_veranwortung_bf.pdf (Zugriff: 17.12.2012).

BMU (2010): Verantwortlicher Umgang mit Nanotechnologien. Bericht und Empfehlungen der Nanokommission 2011, http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/nano_schlussbericht_2011_bf.pdf (Zugriff: 20.11.2012).

BMU (2009): Was Investoren wollen. Nachhaltigkeit in der Lageberichterstattung, http://www.bmu.de/fileadmin/bmu-import/files/pdfs/allgemein/application/pdf/broschuere_investoren_bf.pdf (Zugriff: 17.12.2012).

BMU (2008): Nachhaltigkeit braucht Führung: bewusst – kompetent – praxisnah, http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/broschuere_csr_nachhaltigkeit_fuehrung.pdf (Zugriff: 17.12.2012).

BMU (2007 a): Megatrends der Nachhaltigkeit. Unternehmensstrategie neu denken. Hrsg.: BMU Berlin.

BMU (2007 b): Nachhaltigkeitsberichterstattung: Empfehlungen für eine gute Unternehmenspraxis. Hrsg.: BMU. Berlin.

BMU; econsense & CSM (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability, Hrsg.: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit; econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e.V. und Centre for Sustainability Management (CSM), Autoren: Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O.; Klinke, T. & Müller, J., Berlin/Lüneburg.

BMWi (2011): Umbau der Energieversorgung in Deutschland. Wichtige nächste Schritte. http://bmwi.de/Dateien/BMWi/PDF/umbau-der-energieversorgung-in-deutschland,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf

Bodderas, Mareike & Maas, Peter (2010): „Management von Nachhaltigkeit in der Assekuranz: Ergebnisse einer empirischen Studie“, in: I-VW aktuell 2, I-VW Trendmonitor 4 (2010), S. 35-39.

Bundesregierung (2012 a): Nationale Nachhaltigkeitsstrategie. Fortschrittsbericht 2012, http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/Bestellservice/2012-05-08-fortschrittsbericht-2012.pdf?__blob=publicationFile(Zugriff: 15.12.12).

Bundesregierung (2012 b): Nachhaltigkeitsstrategie. Die nationale Nachhaltigkeitsstrategie, http://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Themen/Nachhaltigkeitsstrategie/1-die-nationale-nachhaltigkeitsstrategie/nachhaltigkeitsstrategie/_node.html (Zugriff: 17.12.2012).

Bundesregierung (2011): „Bundesregierung unterstützt Initiative des Nachhaltigkeitsrates für Aktionstag“, Pressemitteilung v. 13.09.2011, Nr. 329, hrsg. v. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Pressemitteilungen/BPA/2011/09/2011-09-13-aktionstag-nachhaltigkeit.html (Zugriff: 17.12.2012).

Bundesverband der Versicherungskaufleute (2012): Versicherungsvermittler bekennen sich zum „Ehrbaren Kaufmann“, http://www.ehrbarerkaufmann.de/ (Zugriff: 27.11.2012).

Business and Human Rights Resource Centre (2012): UN "Protect, Respect and Remedy" Framework > Guiding Principles, http://www.business-humanrights.org/SpecialRepPortal/Home/Protect-Respect-Remedy-Framework/GuidingPrinciples (Zugriff: 14.12.2012).

BWV (2000): Individualversicherung. Versicherungslehre Teil 1 und Teil 2, hrsg. v. Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWV), 4. Aufl., Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft.

Caroll, Archie B. (1979): „A three-dimensional conceptual model of corporate performance“, in: Academy of Management Review, Vol. 4 (4), p. 497-505.

CSR Germany (2012): Die Initiative, http://www.csrgermany.de/www/csr_cms_relaunch.nsf/id/die-initiative-de (Zugriff: 17.12.2012).

DBB (2012): Bürgerbefragung öffentlicher Dienst. Einschätzungen, Erfahrungen und Erwartungen, http://www.dbb.de/fileadmin/pdfs/themen/forsa_2012_.pdf (Zugriff: 27.11.2012).

Dedring, Klaus-Heinrich; Deml, Jörg; Döhring, Dieter; Steffen, Johannes & Zwiener, Rudolf (2010): „Rückkehr zu lebensstandardsichernden und armutsfesten Renten“, in: Wiso-Diskurs, August 2010, http://library.fes.de/pdf-files/wiso/07405.pdf (Zugriff: 23.11.2012).

Deutsche Bank Research (2010): Responsible Investments. Mehr al seine Modeerscheinung. Aktuelle Themen Nr. 84 v. 17.05.2010, http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000257607.PDF (Zugriff 17.12.2012).

Deutscher Bundestag/Drucksache 17/10506 (2012): Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Beate Walter-Rosenheimer, Dr. Tobias Lindner, Kerstin Andreae, weiterer Abgeordneter und der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN – „Corporate Social Responsibility in Deutschland“ – v. 21.08.2012.

Deutscher Bundestag/Drucksache 17/10285 (2012): „Verantwortung in einer begrenzten Welt“, Umweltgutachten 2012 des Sachverständigenrates für Umweltfragen, Unterrichtung durch die Bundesregierung v. 05.07.2012.

Deutscher Bundestag/Drucksache 17/9596 (2012): „Nanotechnologie – Chancen nutzen und Risiken minimieren“, Antrag der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen v. 09.05.2012.

Deutscher Bundestag/Drucksache 17/9567 (2012): „Soziale und ökologische Offenlegungspflichten für Unternehmen regeln“, Antrag der Fraktion Bündnis 90/die Grünen v. 09.05.2012.

Deutscher Bundestag/Drucksache 17/9485 (2012): Antwort der Bundesregierung auf die Große Anfrage der Abgeordneten Uwe Kekeritz, Ute Koczy, Viola von Cramon-Taubadel, weiterer Abgeordneter und der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN – „Öffentliche Beschaffung durch die Bundesregierung nach sozialen, ökologischen und entwicklungspolitischen Kriterien“ – v. 02.05.2012.

Deutscher Bundestag/Drucksache 17/9194 (2012): „Risiken der Riester-Rente offenlegen – Altersvorsorge von Finanzmärkten entkoppeln“, Antrag der Fraktion DIE LINKE v. 28.03.2012.

Deutscher Bundestag/Drucksache 17/8922 (2012): „Verbraucherpolitik neu ausrichten – Verbraucherpolitische Strategie vorlegen“, Antrag der Fraktion der SPD v. 07.03.2012.

Deutscher Bundestag/Drucksache 17/8894 (2012): „Verbraucherschutz stärken – Finanzmarktwächter einführen“, Antrag der Fraktion der SPD v. 06.03.2012.

Deutscher Bundestag/Drucksache 17/8764 (2012): „Finanzmärkte verbrauchergerecht regulieren – Finanzwächter und Finanz-TÜV einführen“, Antrag der Fraktion DIE LINKE v. 29.02.212.

Deutscher Bundestag/Drucksache 17/6503 (2012): „Finanzmarktwächter im Verbraucherinteresse einrichten“, Antrag der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen v. 06.07.2011.

Deutscher Bundestag/Drucksache 17/2163 (2012): „Gesamtkonzept zur Stärkung des Verbraucherschutzes bei Finanzdienstleistungen vorlegen“, Antrag der Fraktion der SPD v. 16.06.2010.

Deutscher Bundestag/Drucksache 17/795 (2010): „Finanzmärkte ökologisch, ethisch und sozial neu ausrichten“, Antrag der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen v. 24.02.2010.

Deutscher Bundestag/Drucksache 16/13612 (2009): „Verbraucherschutz bei Finanzdienstleistungen erweitern und durchsetzen“, Antrag der Fraktion der CDU/CSU und der Fraktion der SPD v. 01.07.2009.

Deutscher Bundestag/Drucksache 13/11200 (1998): Bericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung v. 26.06.1998.

Deutscher Bundestag/Protokoll Nr. 17/56 (2011): Öffentliche Anhörung zum Antrag „Finanzmärkte ökologisch, ethisch und sozial neu ausrichten“ (BT-Drs. 17/795), Finanzausschuss Wortprotokoll 56. Sitzung v. 04.07.2011.

DGB (2012): Solidarische Rente (Themen-Dossier), http://www.dgb.de/themen/++co++9db3442a-f1d9-11e1-9478-00188b4dc422 (Zugriff: 23.11.2012).

DIHK (2011) (mit BDA, BDI, ZDH): Stellungnahme zur CSR-Mitteilung der EU-Kommission Stellungnahme zur CSR Mitteilung der EU-Kommission „Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ (KOM(2011) 681) v. 13. Dezember 2011, http://www.dihk.de/themenfelder/recht-steuern/eu-internationales-recht/recht-der-europaeischen-union/positionen/dihk-positionen-zu-eu-gesetzesvorhaben/isuche?b_start:int=10&SearchableText=CSR (Zugriff: 13.12.2012).

DIN ISO 26000 (2011): Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000:2010), http://www.beuth.de/cmd%3Bjsessionid=D88AA4067AF263326DF69969479EA5E3.3?workflowname=infoInstantdownload&docname=1723908&contextid=beuth&servicerefname=beuth&ixos=toc (Zugriff: 15.12.2012).

DQG (2011): Corporate Social Responsibility (CSR). Ein Leitfaden zum Aufbau eines CSR-Managementsystems. Hrsg.: Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V., DQG-Band 12-81, Frankfurt: Beuth Verlag.

DSGV (2012): Sparkassen für eine nachhaltige Entwicklung in Deutschland, http://www.dsgv.de/de/nachhaltigkeit/index.html (Zugriff: 17.12.2012).

Dubielzig, Frank (2009): Sozio-Controlling im Unternehmen. Das Management erfolgsrelevanter sozialgesellschaftlicher Themen in der Praxis, Wiesbaden: Gabler.

Dubielzig, Frank & Schaltegger, Stefan (2005): “Corporate Social Respnsibility”, in: Althaus, M.; Geffken, M. & Rawe, S. (Hrsg.): Handlexikon Public Affairs. Münster: Lit Verlag, S. 240-243.

Dyllick, Thomas & Hockerts, Kai (2002): “Beyond the Business Case for Corporate Sustainability”, in: Business Strategy and the Environment, Vol. 11 (2002), p. 130-141.

Eblinghaus, Helga & Strickler, Armin (1996): Nachhaltigkeit und Macht. Zur Kritik von Sustainable Development, Frankfurt a. Main: IKO-Verlag.

Econsense (2012): Mitglieder, http://www.econsense.de/de/mitglieder/ (Zugriff: 17.12.2012).

Equator-Principles (2012): About the Equator Principles, http://www.equator-principles.com/index.php/about-ep/about-ep (Zugriff: 17.12.2012).

EU-Amtsblatt (2003): Richtlinie 2003/51/EG des Europäischen Parlaments und des Rates v. 18. Juni 2003, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:178:0016:0022:de:PDF (Zugriff: 13.12.2012).

Eurobarometer (2011): „Umfrage ergibt: Verbraucher bedenklich schlecht informiert und unkundig“, Pressemitteilung v. 11.04.2011, IP/11/455, http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/11/455&format=HTML&aged=0&language=DE&guiLanguage=fr (Zugriff: 27.11.2012).

European Commission (2012): European Multistakeholder platforms on corporate social responsibility in relevant business sectors, 41/G/ENT/CIP/12/E/N02S00, http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7470 (Zugriff: 17.12.2012).

European Commission (2010): Disclosure of Non-Financial Information by Companies, http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2010/non-financial_reporting/overview_en.pdf, (Zugriff: 13.12.2012).

Europäische Kommission (2012 (360)): Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates über Versicherungsvermittlung (Neufassung), v. 3.7.2012.

Europäische Kommission (2012 (352)): Vorschlag für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates über Basisinformationsblätter für Anlageprodukte, v. 3.7.2012.

Europäische Kommission (2012 (55)): Weißbuch. Eine Agenda für angemessene, sichere und nachhaltige Pensionen und Renten, v. 16.02.2012.

Europäische Kommission (2011): The Consumer Market Scoreboard. Making Markets Work for Consumers (6th edition – October 2011) – SEC (2011) 1271 final, http://ec.europa.eu/consumers/consumer_research/editions/docs/6th_edition_scoreboard_en.pdf (Zugriff: 13.12.2012).European Commission (2010): Disclosure of Non-Financial Information by Companies, http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2010/non-financial_reporting/overview_en.pdf (Zugriff: 13.12.2012).

Europäische Kommission (2011 (681)): Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), v. 25.10.2011, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_de.pdf (Zugriff: 12.12.2012).

Europäische Kommission (2011 (164)): Grünbuch Europäischer Corporate Governance-Rahmen, v. 05.04.2011.

Fombrun, C. (1996): Reputation. Realizing Value from the Corporate Image. Boston: Harvard Business School Press.

Freeman, R. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.

Fromme, Herbert (2011 a): „Assekuranz muss neue Wege suchen“, in: FTD v. 25.10.2011, S. B1.

Fromme, Herbert (2011 b): „Einfach weiter so geht nicht“; in: FTD v. 16.12.2011, S. 18.

Fürstenwerth, Frank v. & Weiß, Alfons (2001): Versicherungsalphabet. Begriffserläuterungen der Versicherung aus Theorie und Praxis. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft, 10. neu bearbeitete u. erweiterte Aufl..

Gabler Wirtschaftslexikon (2012) Gabler Verlag (Hrsg.): Stichwort: Vertrauensgut, http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9680/vertrauensgut-v6.html.

Galbreath, Jeremy (2009): “Building corporate social responsibility into strategy”, in: European Business Review, Vol. 21 (2), p. 109-127.

GDV (2012 a): Jahrbuch 2012. Die deutsche Versicherungswirtschaft, http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2012/11/GDV-Jahrbuch_2012.pdf (Zugriff: 17.12.2012).

GDV (2012 b): Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2012, http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2012/08/Statistisches-Taschenbuch-GDV-2012.pdf (Zugriff: 16.12.2012).

GDV (2012 c): Naturgefahrenreport 2012. Naturgefahren und versicherte Schäden in Deutschland – eine statistische Übersicht von 1970 bis 2011, http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2012/12/GDV-Naturgefahrenreport-2012.pdf (Zugriff: 17.12.2012).

GDV (2012 d): Positionspapier. Zur Verbesserung der Bedingungen für Investitionen in Erneuerbare Energien und Infrastruktur v. 23.03.2012, http://www.gdv.de/2012/04/verbesserung-der-bedingungen-fur-investitionen-in-erneuerbare-energien-und-infrastruktur/ (Zugriff: 17.12.2012).

GDV (2012 e): Statement Rolf-Peter Hoenen, Jahrespressekonferenz am 14.11.2012, http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2012/11/JahresPK_GDV_2012_Statement_Hoenen.pdf (Zugriff: 17.12.2012).

GDV (2012 f): Klimawandel. Schadenszenarien bis zum Jahr 2100, http://www.gdv.de/2011/11/schadenszenarien-bis-zum-jahr-2100/ (Zugriff: 17.12.2012).

GDV (2012 g): Die Positionen der Deutschen Versicherer 2012, http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2012/04/Positionen_der_deutschen_Versicherer_2012.pdf (Zugriff: 27.11.2012).

GDV (2012 h): Geo-Informationssysteme in der Transportversicherung (unveröffentlicht).

GDV (2012 i): Risikobeurteilung der deutschen Versicherer zum Ausbau der Winderzeugung auf See, Positionspapier des GDV v. 16.05.2012, http://www.gdv.de/2012/05/versicherer-fordern-staerkung-der-netzstruktur-im-meer/05_2012_gdv_positionspapier_offshore_anlagen/?back=/2012/05/versicherer-fordern-staerkung-der-netzstruktur-im-meer/ (Zugriff: 201.11.2012).

GDV (2012 j): Versicherungswirtschaft verschärft den Verhaltenskodex für den Vertrieb, Pressemitteilung von 20.11.2012, http://www.gdv.de/verhaltenskodex-fuer-den-vertrieb/ (Zugriff: 27.11.2012).

GDV (2012 k): Elementarschäden. Informationskampagne in Sachsen-Anhalt gestartet, Pressemitteilung v. 04.09.2012, http://www.gdv.de/2012/09/in-sachsen-anhalt-haben-61-prozent-keinen-ausreichenden-versicherungsschutz/ (Zugriff: 17.12.2012).

GDV (2011a): Jahrbuch 2011. Die deutsche Versicherungswirtschaft, http://www.gdv.de/2011/11/jahrbuch-der-deutschen-versicherungswirtschaft-2011/ (Zugriff: 17.12.2012).

GDV (2011 b): Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2011, http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2011/11/Statistisches_TB_GDV_2011.pdf (Zugriff: 18.12.2012).

GDV (2011 c): Die Positionen der deutschen Versicherer 2011, http://www.gdv.de/2011/05/die-positionen-der-deutschen-versicherer-2011-2 (Zugriff: 20.11.2012).

GDV (2011 d): Stellungnahme zum zweiten Entwurf des Rates für Nachhaltige Entwicklung für einen Deutschen Nachhaltigkeitskodex v. 19. Mai 2011, http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2011/06/GDV_Stellungnahme_Nachhaltigkeitskodex_2011.pdf (Zugriff: 17.12.2012).

GDV (2010 a): Erneuerbare Energien. Gesamtüberblick über den technologischen Entwicklungsstand und das technologische Gefährdungspotenzial; Abschlussbericht der Projektgruppe „Erneuerbare Energien“ der technischen Versicherer im GDV, 7. überarbeitete Aufl., Stand März 2010, http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2011/11/Broschuere_Erneuerbare_Energien_2010_n.pdf (Zugriff: 17.02.2012).

GDV (2010 b): Satzung des Gesamtverbands der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. i.d.F. v. 17.11.2010, http://www.gdv.de/2007/02/satzung/die-satzung-des-gdv/ (Zugriff: 17.12.2012).

GDV o.J (2009 a): Kennzahlen für Umwelt- und Klimabilanzen in Versicherungsunternehmen. Eine praxisorientierte Handlungsempfehlung zur Erfassung und Optimierung von Umweltauswirkungen in Versicherungsunternehmen, unveröffentl., hektographiertes Manuskript, Hrsg.: GDV, Berlin.

GDV (2009 b): Versicherer starten Imagekampagne, Pressemitteilung v. 23.12.2009, http://www.gdv.de/2009/12/versicherer-starten-imagekampagne/ (Zugriff: 27.11.2012).

GDV (2009 c): Stellungnahme zum Vorschlag der Einführung eines Finanzmarktwächters als Konsequenz aus der Finanzkrise, v. 20.05.2009, http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2009/05/090520_Stellungnahme_Finanzmarktwaechter.pdf (Zugriff: 20.11.2012).

GDV (2008): GDV Compliance-Leitfaden, Stand 25.01.2012, http://www.gdv.de/wp-content/uploads/2012/02/GDV_Compliance_Leitfaden_25012012nn.pdf (Zugriff: 15.12.2012).

GDV (2004): Leitbild des GDV, hektographiertes Manuskript (unveröffentlicht), Stand 01.09.2004.

Glaser, Andreas (2006): Nachhaltige Entwicklung und Demokratie. Ein Verfassungsrechtsvergleich der politischen Systeme Deutschlands und der Schweiz, Tübingen: Mohr Siebeck.

Gebauer,J. & Glahe, J. (2011): Praxis der Nachhaltigkeitsberichterstattung in deutschen Großunternehmen. Befragungsergebnisse im Rahmen der IÖW/future-Rankings 2011. IÖW Diskussionspapier. Berlin, Juli 2011.

GRI (2012a): Nachhaltigkeitsberichterstattung, https://www.globalreporting.org/languages/german/Pages/Nachhaltigkeitsberichterstattung.aspx (Zugriff: 13.12.2012).

GRI (2012b): What is GRI?, https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx (Zugriff: 14.12.2012).

GRI (2006): Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, GRI 2000-2006, Version 3.0, http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B77474D4-61E2-4493-8ED0-D4AA9BEC000D/2868/G3_LeitfadenDE1.pdf (Zugriff: 15.11.2011).

Grober, Ulrich (2010): Die Entdeckung der Nachhaltigkeit. Kulturgeschichte eines Begriffes, München: Kunstmann.

Hackethal, A.; Inderst, R.; Meyer, S. & Rochow, T. (2011): Messung des Kundennutzens der Anlageberatung – Wissenschaftliche Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) v. 15.12.2011, http://www.bmelv.de/SharedDocs/Downloads/Verbraucherschutz/FinanzenVersicherungen/StudieKundennutzenAnlageberatung.pdf?__blob=publicationFile (Zugriff: 17.12.2012).

Hagen, Kornelia & Kleinlein, Axel (2011): „Riester-Rente: Grundlegende Reform dringend geboten“, in: DIW-Wochenbericht, Nr. 47 (2011), S. 3-14.

Handelsblatt (2011): „Aigner rüffelt Versicherungskonzern Ergo“, v. 24.06.2011, http://www.handelsblatt.com/unternehmen/versicherungen/skandal-serie-aigner-rueffelt-versicherungskonzern-ergo/4318166.html (Zugriff: 27.11.2012).

Herzig, Christian (2008): Herausforderungen an das integrative Nachhaltigkeitsmanagement. Empirische Analysen zur Integrationsleistung von Unternehmen. Leuphana Universität Lüneburg, Lüneburg: Dissertation.

Herzig, Christian & Schaltegger, Stefan (2007): „Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen“, in: Michelsen, Gerd & Godemann, Jasmin (Hrsg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München: oekom, 2. akt. und überarb. Aufl., S. 579-604.

Hesse, Axel (2010): SD-KPI Standard 2010-2014. Sustainable Development Key Performance Indicators (SD-KPI’s): Mindestberichtsanforderung für bedeutende Nachhaltigkeitsinformationen in Lageberichten von 68 Branchen, http://www.wiwi.uni-muenster.de/baetge/geschaeftsbericht/daten/SD-KPI_Standard_2010-2014_V12d.pdf (Zugriff: 17.12.2012).

Hesse, Joachim Jens & Ellwein, Thomas (1992): Das Regierungssystem der Bundesrepublik Deutschland. Band 1: Text. Opladen: Westdeutscher Verlag, 7. überarb. und erw. Aufl..

Hill, Wilhelm (1994): „Konzept einer BWL als Managementlehre“, in: Wunderer, Rolf (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 3. überarb. und erg. Aufl., S. 121-140.

Hill, Wilhelm (1991): „Basisperspektiven der Managementforschung“, in: Die Unternehmung, 45 Jg. (Heft 1), S. 2-15.

Hoenen, Rolf-Peter (2010): „Nachhaltigkeit in der Versicherungswirtschaft”, in: Assekurata Newsletter März 2010, http://assekurata.de/content.php?baseID=1266 (Zugriff: 17.12.2012).

Hoppe, Kathrin (2012): “The value of insurance to society”, in: The Geneva Association, Risk management, Vol. 51 (May) 2012, p. 9-12.

IMUG (2012): Nachhaltigkeitsbericht, http://www.imug.de/images/stories/pdfs/home/imug_nachhaltigkeitsbericht_2012.pdf (Zugriff: 15.12.2012).

Institut für Demoskopie Allensbach (2007): Imageanalyse Versicherungswirtschaft. Eine Branche aus der Perspektive von Meinungsbildnern und Kunden, unveröffentlichtes Manuskript, Allensbach 2007.

International Integrated Reporting Committee (2012): Understanding transformation. Building the Business Case for Integrated Reporting, http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/Business-Case/sources/indexPop.htm (Zugriff: 13.12.2012).

IÖW/future (2012): Das IÖW/future-Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2012: Ergebnisse und Trends. Berlin, Münster 2012, http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user_upload/pdf/IOEW-future-Ranking_2011_Grossunternehmen_Ergebnisbericht.pdf (Zugriff 15.12.2012).

IÖW/future (2011): Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung: Kriterien und Bewertungsmethode im IÖW/future-Ranking, http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user_upload/pdf/Ranking_2011_Kriterienset_Großunternehmen.pdf (Zugriff: 15.12.2012).

Joyner, B.E. & Payne, D. (2002): “Evolution and Implementation. A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibilities”, in: Journal of Business Ethics, No. 41, p. 297-311.

Kabisch, Thomas (2012): „Versicherer gehören zu den größten Kapitalgebern“, in: Börsenzeitung v. 10.11.2012, S. 83.

Kahl, Wolfgang (2006): „Vorwort“, in: Glaser, Andreas: Nachhaltige Entwicklung und Demokratie. Mohr Siebeck: Tübingen, S. V – VIII.

Kannengießer, Christoph (2008): „CSR-Herauforderung für Verbände“, in: Markenartikel, H. 6 (2008), S. 18-19.

Karten, W. (1972): „Zum Problem der Versicherbarkeit und zur Risikopolitik des Versicherungsunternehmens – betriebswirtschaftliche Aspekte“, in: Zeitschrift für das gesamte Versicherungswesen, Jg. 62 (1972), S. 183-199.

KfW (2011): „KfW initiiert Gründung eines PRI-Netzwerks in Deutschland“, Pressemitteilung v. 27.05.2011, http://www.kfw.de/kfw/de/KfW-Konzern/Medien/Aktuelles/News/2011/Mai_2011/KfW_initiiert_Gruendung_eines_PRI-Netzwerkes_in_Deutschland.jsp (Zugriff 27.11.2012).

Knopf, Jutta; Hoffman, Esther; Quitzow, Rainer & Weiß, Daniel (2011): „Einleitung“, in: Knopf et al. (Hrsg.): Nachhaltigkeitsstrategien in Politik und Wirtschaft. Treiber für Innovation und Kooperation?, München: oekom, S. 13-39.

KPMG (2011): KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011, http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/2011-survey.pdf (Zugriff: 15.12.2012).

KPMG (2009): KPMG-Handbuch zur Nachhaltigkeitsberichterstattung 2008/2009. Deutschlands 100 umsatzstärkste Unternehmen im internationalen Vergleich, http://www.kpmg.de/docs/KPMG_Handbuch_web.pdf (Zugriff: 15.12.2012).

Krohn, Philipp (2011 a): „Die zwei Erdbeben der Munich Re“, FAZ v. 9.6.2011, S. 16.

Krohn, Philipp (2011 b): „Schlechte Nachrichten zwingen zum Umdenken“, FAZ v. 16.11.2011 (Online-Ausgabe), S. 3, http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/versicherer-schlechte-nachrichten-zwingen-zum-umdenken-11530559.html (Zugriff: 15.12.2012).

Krüger, Anja (2012): Die Angstmacher. Wie uns die Versicherungswirtschaft abzockt. Köln: Lübbe.

Krüger, Wilfried (2009): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. Wiesbaden: Gabler, 4., überarb. und erw. Aufl..

Kullrich, Antje (2011): „Ramponierter Ruf“, Börsenzeitung v. 4.6.20011, S. 8.

Lamping, Wolfram (2011): Verbraucher auf Wohlfahrtsmärkten. Statement auf der Konferenz „Verbraucherpolitik – Verbraucher zwischen Markt und Staat“ am 6. Juni 2011, SPD-Bundestagsfraktion http://www.spd-fraktion.de/cnt/rs/rs_datei/0,,14720,00.pdf (Zugriff: 17.12.2012).

Langenberg, Britta (2010): „Die Klage-Mauer“, Capital v. 01.04.2010, S. 24-27.

Liedtke, P. (2007): “What’s insurance in modern economy?”, in: The Geneva Papers on Risk and Insurance, Vol. 32 (2007), p. 211-221.

Maluschke, Günther (1989): “Macht, Machtheorien”, in: Piepers Wörterbuch zur Politik, hrsg. v. Nohlen, Dieter, Band 1, München & Zürich: Piper, S. 521-525.

Mayntz, Renate (2004): „Governance im modernen Staat“, in: Benz, Arthur (Hrsg.): Governance. Regieren in komplexen Regelsystemen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 65-76.

Mayntz, Renate (1996): „Politische Steuerung. Aufstieg, Niedergang und Transformation einer Theorie“, in: Beyme, Klaus v. & Offe, Claus (Hrsg.): Politische Theorien in der Ära der Transformation. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 148-168.

Michaels, Bernd (1998): Vorwort zum Band: „Risiko – Wie viel Risiko braucht die Gesellschaft?“, hrsg. v. Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft, Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft, S. 4-9.

Münch, Uwe (2012): „Telematik in der Kraftfahrversicherung – Wohin geht die Reise?“, in: Versicherungsforen Themendossier, Nr. 8/2012 v. 27. April 2012, http://www.versicherungsforen.net/fs/vfl/de/themendossiers_1/themendossierdetail_415043.jsp?id=NDE1MDQz (Zugriff: 20.11.2012).

Munich RE (2012): Munich Re Corporate Responsibility, http://www.munichre.com/app_pages/corporate-responsibility/@res/pdf/downloads/corporate-responsibility-report-2011-2012-de.pdf (Zugriff: 17.12.2012).

Neubauer Rupert & Schauer, Christian (2008): „Weltklima – wer haftet?“, in: Versicherungswirtschaft, Heft 23 (2008), S. 2039-2042.

OECD (2011): OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, http://www.oecd.org/berlin/publikationen/oecd-leitsaetze-fuer-multinationale-unternehmen.htm (Zugriff: 14.12.2012).

Oehler, Andreas (2009): Alles “Riester”? Die Umsetzung der Förderidee in der Praxis. Stärken und Schwächen, Risiken und Chancen der staatlich geförderten kapitalgedeckten privaten Altersvorsorge von abhängig Beschäftigten (ohne Beamte) im Kontext der umlagefinanzierten gesetzlichen Rentenversicherung, Gutachten im Auftrag des Verbraucherzentrale Bundesverbandes e.V., http://www.vzbv.de/cps/rde/xbcr/vzbv/altersvorsorge_gutachen_oehler_12_2009.pdf (Zugriff: 23.11.2012).

Oekom research (2012): Oekom Corporate Responsibility Review 2012. Nachhaltigkeit in Unternehmensführung und Kapitalanlagen – eine Bestandsaufnahme, http://www.oekom-research.com/homepage/german/oekom_CR_Review_2012.pdf (Zugriff: 17.12.2012).

Ombudsmann für Versicherungen (2012): Der Versicherungsombudsmann stellt seinen Jahresbericht 2011 vor, Pressemitteilung v. 24.05.2012,

http://www.versicherungsombudsmann.de/Navigationsbaum/Presse/Pressemitteilungen/Information_24052012.html (Zugriff: 27.11.2012).

Orie, Meghan (2012): “The UN Shift from Social Research to Protecting the Environment to Governance – from Stockholm to Rio 1992 to Rio+20 to the Principles of Sustainable Insurance”, in: Risk Management Newsletter, Vol. 51 (May) 2012, p. 12-16.

Petersen, Holger (2010): Strategisches Management & nachhaltige Unternehmensentwicklung, Studienbrief des MBA Studiengangs sustainament. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.

Pörksen, B. & Detel, H. (2012): Der entfesselte Skandal. Das Ende der Kontrolle im digitalen Zeitalter. Köln: Herbert von Halem Verlag.

PRI (2012 a): Principles for Responsible Investment, About us, http://www.unpri.org/about (Zugriff: 14.12.2012).

PRI (2012 b): The Principles for Responsible Investment, http://www.unpri.org/principles (Zugriff: 14.12.2012).

Rawe, Sven (2005a): „Verbandsmanagement“, in : Althaus, M.; Geffken, M. & Rawe, S. (Hrsg.): Handlexikon Public Affairs. Münster: Lit Verlag, S. 227-230.

Rawe, Sven (2005b): „Governance“, in: Althaus, M.; Geffken, M. & Rawe, S. (Hrsg.): Handlexikon Public Affairs. Münster: Lit Verlag, S. 69-70.

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2012 a): Deutscher Corporate Governance Kodex i. d. F. v. 15. Mai 2012, http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/kodex_2012/D_CorGov_Endfassung_Mai_2012_markiert.pdf (Zugriff: 17.12.2012).

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2012 b): Corporate Governance Kodex Report 2012, Präsentation, http://www.corporate-governance-code.de/ger/download/Praesentation_Corporate_Governancne_%20Report_April_2012.pdf (Zugriff: 14.12.2012).

Repnik, Hans-Peter (2011): „Einführung in die Dritte Carl-von-Carlowitz-Vorlesung“ am 12.10.2011, http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/Repnik_Einfuehrung_Dritte_CvC_Vorlesung_12-10-2011.pdf (Zugriff: 15.12.2012).

Reuland, Sabine (2009): Europäisches und nationales Umweltrecht, Studienbrief des MBA Studiengangs sustainament. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.

Ritter, Rubin & Feldmann, David (2005): Lobbying zwischen Eigeninteresse und Verantwortung. München: Nomos.

RNE (2012 a): „Nachhaltigkeitsrat fordert von Politik und Unternehmen größere Fortschritte beim nachhaltigen Wirtschaften“, Pressemitteilung v. 21.11.2012, http://www.nachhaltigkeitsrat.de/presseinformationen/pressemitteilungen/nachh-wirtschaften-21-11-2012/ (Zugriff: 15.12.2012).

RNE (2012 b): „Nachhaltiges Wirtschaften: Zehn Forderungen. Einladung zum Dialog“ v. 20.11.2012, http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE_Einladung_zum_Dialog_Nachhaltige_Wirtschaft_20-11-2012.pdf (Zugriff: 15.12.2012).

RNE (2012 c): Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK). Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung und Dokumentation des Multistakeholderforums am 26.09.2011, Texte Nr. 41, Januar 2012, o.O. (Berlin).

RNE (2012 d): „Der nachhaltigere Anbieter sollte den Auftrag kriegen“ – Interview mit Klaus-Peter Tiedtke, Direktor des Beschaffungsamtes des Bundes, RNE news v. 17.02.2012, http://www.nachhaltigkeitsrat.de/index.php?id=6924 (Zugriff: 13.12.2012).

RNE (2012 e): „Bundesregierung legt eignen Unternehmen Nachhaltigkeitskodex ans Herz“, Mitteilung v. 02.05.2012, http://www.nachhaltigkeitsrat.de/news-nachhaltigkeit/2012/2012-05-03/bundesregierung-legt-eigenen-unternehmen-nachhaltigkeitskodex-ans-herz/ (Zugriff: 14.12.2012).

RNE (2011a): „Ohne Bürgerengagement wird die Transformation nicht gelingen“ – Interview mit Prof. Dr. Dirk Messner, Pressemitteilung v. 20.04.2011, http://www.nachhaltigkeitsrat.de/news-nachhaltigkeit/2011/2011-04-21/ohne-buergerengagement-wird-die-transformation-nicht-gelingen-interview-mit-prof-dr-dirk-messner-direktor-des-deutschen-instituts-fuer-entwicklungspolitik-und-stellvertretender-vorsitzender-des-wbgu/ (Zugriff: 14.12.2012).

RNE (2011 b): Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex - Rat für Nachhaltige Entwicklung verabschiedet Standard für Transparenz über die Nachhaltigkeitsleistungen; Pressemitteilung v. 13.10.2011, http://www.nachhaltigkeitsrat.de/presseinformationen/pressemitteilungen/dnk-13-10-2011/ (Zugriff: 14.12.2012).

RNE (2010): „Studie: Nachhaltige Kapitalanlage sicherer und rentabler“, Pressemitteilung v. 04.03.2010, http://www.nachhaltigkeitsrat.de/news-nachhaltigkeit/2010/2010-03-04/studie-nachhaltige-kapitalanlagen-langfristig-sicherer-und-rentabler/ (Zugriff 15.12.2012).

RNE (2009): Peer Review der deutschen Nachhaltigkeitspolitik, http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE_Peer_Review_Report_November_2009_03.pdf (Zugriff: 16.12.2012).

Rucht, Dieter (1993): „Parteien, Verbände und Bewegungen als Systeme politischer Interessenvermittlung“, in: Niedermayer, Oskar & Stöss, Richard (Hrsg.): Stand und Perspektiven der Parteienforschung in Deutschland. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 251-275.

Rudzio, Wolfgang (1991): Das politische System der Bundesrepublik Deutschland. Opladen: Leske u. Budrich, 3. Aufl..

Rürup, Bert (2012): „Zehn Jahre Riester-Reform: Licht und Schatten in zehn Punkten“, in: Betriebliche Altersversorgung, Heft 4 (2012), 67. Jg., S. 271- 272.

Schäfer, Martina (2008): „Wissenschaft, die sich den Herausforderungen der Zukunft stellt: Charakteristika der Nachhaltigkeitsforschung“, in: Amelung, N.; Mayer-Scholl, B.; Schäfer, M. &Weber, J. (Hrsg.): Einstieg in Nachhaltige Entwicklung. Frankfurt a. Main et al.: Peter Lang, S. 21-37.

Schaltegger, Stefan ; Windolph, Sarah Elena & Harms, Dorli (2010): Corporate Sustainability Barometer. Wie nachhaltig agieren Unternehmen in Deutschland? hrsg. v. PricewaterhouseCoopers, Lüneburg: Centre for Sustainability Management.

Schaltegger, Stefan & Müller, Martin (2008): „CSR zwischen unternehmerischer Vergangenheitsbewältigung und Zukunftsgestaltung“, in: Müller, Martin & Schaltegger, Stefan (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung?, München: oekom, S. 17-35.

Schaltegger, Stefan & Petersen, Holger (2008): Einführung in das Nachhaltigkeitsmanagement, Studienbrief des MBA Studiengangs sustainament. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.

Schaltegger, Stefan & Burritt, Roger (2005): “Corporate Sustainability”, in: Folmer, Henk & Tietenberg, Tom (eds.): The international yearbook of environmental and resource economies, Cheltenham: Edward Elgar, p. 185-222.

Schaltegger, Stefan.; Burritt, Roger & Petersen, Holger (2003): An introduction to Corporate Environmental Management. Striving for Sustainability. Sheffield: Greenleaf Publishing.

Schaltegger, Stefan (1999): „Bildung und Durchsetzung von Interessen zwischen Stakeholdern der Unternehmung“, Die Unternehmung, 53. Jg. (1999) Heft 1, S. 3-20.

Schaltegger, Stefan & Sturm, Andreas (1994): Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen. Ökologisches Rechnungswesen statt Ökobilanzierung: Notwendigkeit, Kriterien, Konzepte. Bern/ Stuttgart/Wien: Paul Haupt, 2. akt. und erw. Aufl..

Schelauske, Kay (2011): „Grüne Vorsorge: Bisher nur ein zarter Keimling“, in: Performance v. 01.10.2011, S. 50.

Schmid, Josef (2005): „Verband“ (Stichwort), in: Althaus, M.; Geffken, M. & Rawe, S.: Handlexikon Public Affairs. Münster: Lit Verlag, S. 225-227.

Schmid, Josef (1998): Verbände. Interessenvermittlung und Interessenorganisation. München/Wien: Oldenbourg.

Schumacher, Lutz (2010): „Organisationalen Wandel gestalten – Erfolgsfaktoren und Hindernisse“, Folienvortrag bei der Präsenzveranstaltung am 11.11.2010 in Lüneburg, o.O.

Schwan, Gesine (2011): Rede anlässlich der 3. Carl-von-Carlowitz-Vorlesung des RNE am 12.10. 2011 in Berlin, http://www.nachhaltigkeitsrat.de/dokumente/audio-video/3-c-v-c-vorlesung-12-10-2011/ (Zugriff: 15.12.2012).

Schwartz, M. & Caroll, Archie B. (2003): “Corporate Social Responsibility: A three-domain approach”, in: Business Ethics Quarterly, Vol. 13 (4), p. 503-530.

Stahel, Walter R. (2012): “Managing the Opportunities and Risks of the Early 3rd Millenium: the emergence of regulatory risks and quasi-regulatory risks”; in Risk Management Newsletter, Vol. 51 (May) 2012, p. 1-5.

Streeck, Wolfgang (1987): „Vielfalt und Interdependenz. Überlegungen zur Rolle von intermediären Organisationen in sich ändernden Umwelten“, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 39. Jg., S. 452-470.

Swiss Re (2010) (Hrsg.): „Herausforderungen in der Versicherungsregulierung“, sigma Heft 3/2010, http://media.swissre.com/documents/sigma3_2010_de2.pdf (Zugriff: 15.12.2012).

TIS (2012): Transport-Informations-Service. Fachinformation der Deutschen Transportversicherer, http://www.tis-gdv.de/tis/inhalt.html (Zugriff: 18.12.2012).

Thommen, Jean-Paul (2005): “Corporate Governance”, in: Althaus, M.; Geffken, M. & Rawe, S. (Hrsg.): Handlexikon Public Affairs. Münster: Lit Verlag, S. 238-240.

UdV (2012): Über uns, http://www.udv.de/ueber-uns/ Zugriff: 17.12.2012).

Ulrich, Peter (1977): Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution: Eine politische Theorie der Unternehmung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

UNEP (2012): United Nations and world’s insurers launch global insurance principles at Rio+20 to propel sustainable development, press-release v. 19. 06. 2012, http://www.unepfi.org/psi/wp-content/uploads/2012/05/United-Nations-press-release-The-UNEP-FI-Principles-for-Sustainable-Insurance_English.pdf (Zugriff: 14.12.2012).

UNEP-FI (2012): The Principles for Sustainable Insurance, http://www.unepfi.org/psi/the-principles (Zugriff: 14.12.2012).

UNEP-Finance Initiative (2007): Insuring for Sustainability. Why and how leaders are doing it. Genf, http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/insuring_for_sustainability.pdf (Zugriff: 15.12.2012).

United Nations Global Compact (2012): About us: The ten Principles, http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html (Zugriff: 14.12.2012).

United Nations (2012): The Future we want – Outcome document, http://sustainabledevelopment.un.org/futurewewant.html (Zugriff: 13.12.2012).

VAG (2012): Gesetz über die Beaufsichtigung der Versicherungsunternehmen (Versicherungsaufsichtsgesetz – VAG), http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/vag/gesamt.pdf (Zugriff: 17.12.2012).

VCI (2012): Nachhaltigkeit, https://www.vci.de/Nachhaltigkeit/Seiten/Startseite.aspx, Zugriff (17.12.2012).

VdS (2012): VdS: Vertrauen durch Sicherheit, http://vds.de/ (Zugriff: 18.12.2012).

Versicherungsforen Leipzig (2011): „Nachhaltigkeit in der Versicherungswirtschaft – Ein Begriff zwischen verantwortungsvoller Unternehmensführung und grünen Investments“, Themendossier, Ausgabe 15 (2011) v. 15.08.2011.

Versicherungsjournal (2012): Verbraucherschützer mahnen Allianz ab, v. 5.6.2012, http://www.versicherungsjournal.de/versicherungen-und-finanzen/verbraucherschuetzer-mahnen-allianz-ab-112054.php (Zugriff: 27.11.2012).

Vieweg, Christof (2012): „Das Geschäft mit der Rettung“, Die Welt, 5. Mai , S. A1.

Vosskuhle, Andreas (2011): Ansprache des Präsidenten des Bundesverfassungsgerichts zum Festakt anlässlich des 60-jährigen Bestehens des Bundesverfassungsgerichts am 28.09.2011, http://www.bundesverfassungsgericht.de/aktuell/60jahre-rede-praesident.html (Zugriff: 15.12.2012).

Vzbv (2012): Finanzmarktwächter: Verbraucherbezogene Fehlentwicklungen und Missstände am Finanzmarkt systematisch und frühzeitig erkennen (Konzeptpapier), v. 01.03.2012, http://www.vzbv.de/cps/rde/xbcr/vzbv/Finanzmarktwaechter-Hintergrundpapier-2012.pdf (Zugriff: 28.11.2012).

Vzbv (2011 a): Verbraucherschutz im Finanzmarkt stärken. Zehn-Punkte-Plan des Verbraucherzentrale Bundesverbandes v. 23. Februar 2011, Berlin (hektographiertes Manuskript).

Vzbv (2011 b): Private Altersvorsorge braucht politische Führung v. 23.11.2011, http://www.vzbv.de/8208.htm (Zugriff 23.11.2012).

WCED (1987): Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common future, http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf (Zugriff: 15.12.2012).

WBGU (2011): Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. Zusammenfassung für Entscheidungsträger, http://www.wbgu.de/fileadmin/templates/dateien/veroeffentlichungen/hauptgutachten/jg2011/wbgu_jg2011_ZfE.pdf (Zugriff: 15.12.2012).

Wolgast, Michael (2011): „Theorie trifft Praxis: Versicherungswirtschaft. Risiken in Wirtschaft und Gesellschaft: Die Versicherungswirtschaft in ihrer ökonomischen Bedeutung“, in: WiST, Heft 9 (2011), S. 474-478.