

# » „Nachhaltigkeit“: Lästige Pflicht oder chancenreiche Kür?

## Teil 4: Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung

Die ersten drei Teile dieser Artikelserie schildern die theoretischen Grundlagen und die politischen Rahmenbedingungen der Bemühungen um nachhaltigkeitsbezogenes Denken, Entscheiden und Handeln. (nachzulesen im Downloadbereich der Seite [www.dlg-bvk.de](http://www.dlg-bvk.de)). In diesem Teil geht es um die Umsetzung und die Berichterstattung durch Unternehmen.

Eine Unternehmensführung, die sich an Nachhaltigkeitsaspekten orientiert, basiert auf den drei Schritten

1. Statusanalyse (Mission, Wesentlichkeit, aktuelle Bedeutung der Nachhaltigkeit)
2. Ableitung strategischer Ziele (Formulierung der Nachhaltigkeits-Strategie) und operativer Umsetzungspläne
3. Umsetzung, Kontrolle und Berichterstattung

### Statusanalyse: Motive

Unternehmen stehen unabhängig von ihrer Größe oder Branchenzugehörigkeit im Fokus der Nachhaltigkeitspolitik. Unzweifelhaft haben unternehmerische Entscheidungen und das Verhalten auf Märkten eine enorme Wirkung für das Erreichen der Ziele nachhaltiger Entwicklung.

Die Grundlage dafür ist ein individueller Mix der Motive:

- › Betriebswirtschaftliche Motive: z. B. Wettbewerbsvorteile durch eine bessere Reputation bei nachhaltigkeitsorientierten Zielgruppen
- › Antwort auf konkrete regulatorische Vorgaben: z. B. CO<sub>2</sub>-Bepreisung, Anreize, Fördermittel, Steuervergünstigungen
- › Ausdruck einer entsprechenden Werthaltung: z. B. intrinsische Motive eines Inhabers oder Reaktion auf die Erwartungen und Forderungen der Stakeholder

Die vorherige Abklärung der eigenen Motive ist eine zwingende Voraussetzung für die Einführung von Nachhaltigkeits-Aspekten in die Unternehmensstrategie! Jeder Beschäftigung mit der Einführung von Nachhaltigkeitsaspekten in das Geschäftsmodell und die Unternehmensführung wird eine Vorabklärung der jeweils vorliegenden Motivation empfohlen.

### Nachhaltigkeits-Strategie und Nachhaltigkeits-Management

Die Unternehmensstrategie setzt den Rahmen für alle Aspekte der operativen Umsetzung. Werden Nachhaltigkeits-Aspekte als Erfolgstreiber identifiziert, müssen sie in die strategischen Ziele und die strategische Positionierung des Unternehmens einbezogen werden. Die Formulierung der Vision als erstrebenswertem Zustand und der Mission als Wegbeschreibung gibt im Leitbild einen ersten Hinweis darauf, wie es um den Nachhaltigkeits-Reifegrad des Unternehmens aktuell bestellt ist. Hier wird die grundsätzliche und verbindliche Haltung des Unternehmens deutlich. Nachhaltigkeit ist deutlich mehr auf die Haltung und die Handlungen der beteiligten Menschen als auf messbare wirtschaftliche Ergebnisse ausgerichtet. Jedes Unternehmen, auch Vermittlerbetriebe, sollte daher strategische Aussagen über Nachhaltigkeits-Aspekte formulieren und diese intern und extern kommunizieren.

Damit werden drei Ziele verfolgt:

1. die Verbindlichkeit interner Handlungs-Prinzipien
2. die Transparenz der Nachhaltigkeits-Strategie für Externe
3. Öffentliche Überprüfbarkeit der Einhaltung



Um das Thema Nachhaltigkeit wird in Zukunft keiner mehr herumkommen – auch die Versicherungs-

und Finanzbranche wird zunehmend „grün“. Und auch Vermittler müssen sich auf veränderte Kundenerwartungen einstellen.

Aus diesem Grund veranstaltet die Fachzeitschrift Pfefferminzia den Nachhaltigkeitstag.digital.

Dabei werden Themen wie die EU-Transparenzverordnung, das nachhaltige Vermittlerbüro, „grüne“ Versicherungsprodukte und vieles mehr auf dem Programm stehen.

**Termin: 22.6.2021**  
**Kostenfrei**

Was muss ich bei der Kundenberatung in Sachen Nachhaltigkeit beachten? Welche nachhaltigen Produkte gibt es? Wo lauern Stolperfallen? Und wie setze ich eigentlich ein „grünes“ Vermittlerbüro um?

Diese und weitere Fragen werden auf der Online-Veranstaltung Nachhaltigkeitstag.digital beantwortet – mit Hilfe von Top-Referenten, die tief im Thema drinstecken. Teilnehmer erhalten wertvolle, IDD-fähige Weiterbildungszeit.



**Anmeldung über diese Webadresse:**  
<https://nachhaltigkeitstag.pfefferminzia.de/>

Neben der ehrlichen Selbstbefragung über die eigenen Motive wird als Basis der Strategieformulierung eine „Wesentlichkeitsanalyse“ durchgeführt. Die Anzahl potenzieller Nachhaltigkeitsthemen ist zu groß, als dass sie alle gleichzeitig und gleichberechtigt verfolgt werden können. Abgesehen davon wäre eine zufällige oder aus tagespolitischen Erwägungen heraus formulierte Strategie weder langfristig effektiv noch betriebswirtschaftlich effizient. Daher werden in einer Matrix die eigenen Einflussmöglichkeiten auf ökonomische, ökologische und soziale Aspekte dem Einfluss auf die Erwartungen und Bewertungen der Stakeholder gegenübergestellt.

Dazu werden die jeweils relevanten Stakeholder (z. B. Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit, lokale Verbände und Vereine, Behörden etc.) nach ihren Erwartungen über das nachhaltige Verhalten des Unternehmens in verschiedenen Handlungsfeldern befragt. In einer Selbstanalyse stellt das Unternehmen fest, in welchen ökonomischen, ökologischen und sozialen Handlungsfeldern überhaupt eine relevante Wirkung erzielt werden kann. Die so identifizierten Handlungsfelder stellen verbindliche Vorgaben für die operative Unternehmensführung dar. Stellt z. B. ein Vermittlerbetrieb fest, dass besondere Kompetenzen in der Versicherung von Dienstwagen-Flotten vorhanden sind und von ihm erwartet wird, dass

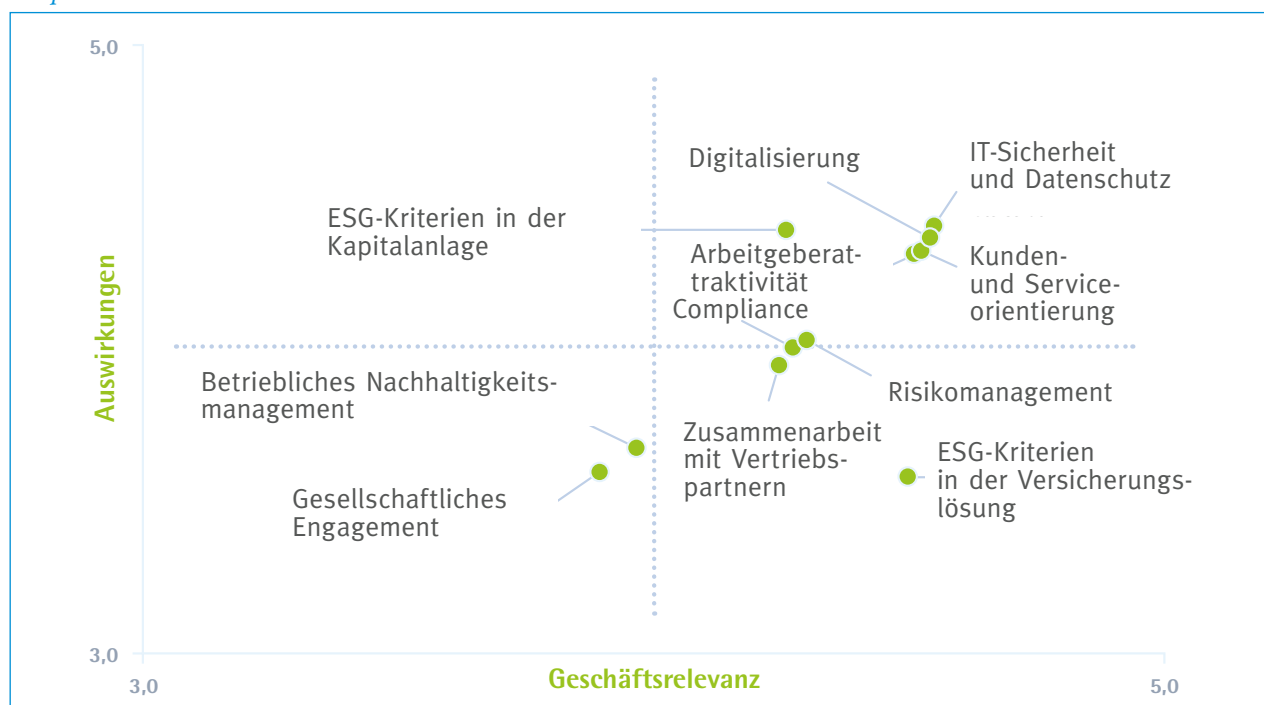
er sich für die Etablierung von E-Mobilität engagiert, wird er sich als Ziel die Verhandlung besonders attraktiver Tarife setzen und die selbstgefahrenen Strecken mehr mit alternativer Mobilität bewältigen. Diese Vorgehensweise ist keineswegs nur für große Konzerne wichtig, sondern auch für Vermittlerbetriebe. In dieser Artikelreihe, in Bildungsangeboten der BVK-Bildungsakademie und in dem im zweiten Halbjahr 2021 startenden Projekt „Nachhaltiger Vermittlerbetrieb“ wird das noch verdeutlicht.

### Nachhaltigkeits-Berichterstattung

Die Bedeutung der Berichte über die Umsetzung von Nachhaltigkeits-Strategien und Zielerreichungen steigt mit dem Bedarf an transparenten Informationen. Private und institutionelle Anleger können diesen Berichten den Stellenwert von Nachhaltigkeits-Aspekten in den berichtenden Unternehmen entnehmen. Gleichzeitig entstehen den Unternehmen neue Optionen der Wettbewerbs-Positionierung.

Es wird niemals eine allumfassende, einheitliche und endgültige Übereinkunft darüber geben, welche Handlungen und Ergebnisse konkret als nachhaltig einzustufen sind. Das ist schon zwischen zwei Menschen selten, in der Verhandlung zwischen Interessengruppen deutlich erschwert und auf internationaler Ebene über einen

### Beispiel Wesentlichkeitsmatrix der LVM



Quelle: LVM, Nachhaltigkeitsbericht 2020

kleinsten gemeinsamen Nenner hinaus in Einzelfragen unmöglich. Einfacher ist es, eine Einigung darüber zu erzielen, was als nicht nachhaltig oder sogar schädlich gelten soll. Bei naturwissenschaftlich / technischen Messungen, etwa bei Verschmutzungseinträgen, fällt das leicht, weshalb bei messbaren Einträgen etwa von Treibhausgasen DIN-Normen und andere Standards der Berichterstattung vorliegen. Wesentlich schwieriger wird es bei der Einigung auf Parameter zur Feststellung von sozialen Aspekten (z. B. Teilhabe, Wohlstand etc.). Daran hakt es momentan auch bei der Verhandlung zu der „EU-Taxonomie“.

Die Lösung ist die Formulierung von transparenten und überprüfbaren Verpflichtungen. Nachhaltigkeits-Berichterstattung greift daher auf „weiche“ Parameter in Form von Absichtserklärungen zurück. Prinzipiell entsteht dadurch die Gefahr des „Greenwashings“ einzelner Unternehmen oder deren Produkte, auch in der Kapitalanlage und in der Altersvorsorge.

Für Kunden ist vor allem die Verwendung von Siegeln, Zertifikaten etc. ein Zeichen. Diese tauchen parallel zur öffentlichen Wahrnehmung des Nachhaltigkeitsthemas zu Hunderten auf und stehen vor allem für die Kreativität der Geschäftsmodelle der Zertifizierer. Eine beeindruckende Auflistung nimmt das Portal [www.siegelklarheit.de](http://www.siegelklarheit.de) vor, das ein Projekt der Bundesregierung ist, zumindest für die Produktbereiche Textil, Papier, Laptops, Wasch- und Reinigungsmittel und Natursteine.

Einer der zentralen Begriffe der Nachhaltigkeits-Anforderungen steht auch hier als Schlüssel für eine Lösung zur Verfügung: Absolut glaubhafte Transparenz! Einem nicht transparent kommunizierenden Unternehmen glaubt man Nachhaltigkeit nicht. Wer die in der Regel im Internet verfügbaren Nachhaltigkeitsberichte (auch und gerade von Versicherungsunternehmen) liest, bekommt eine Vorstellung davon, wie mit dem Rückgriff auf Berichtsstandards Authentizität und Transparenz kommuniziert werden soll.

### CSR- und ESG-Berichterstattung

Seit dem Berichtsjahr 2017 müssen ca. 500 große und mit einer aktuell anstehenden Novellierung demnächst auch eine weitaus größere Anzahl von Unternehmen einen CSR-Bericht abgeben. CSR steht für die „Corporate Social Responsibility“. Die damit beschriebene gesellschaftliche Verantwortung umfasst freiwillige Aktivitäten („Doing Good“) und die Vermeidung von Fehlverhalten („Avoiding Bad“). Hintergrund ist die Gesetzgebung zur „Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernberichten“, also die Ergänzung der handelsrechtlichen Rechnungslegung um nicht bilanzierungsfähige wesentliche Informationen.

Bei Anbietern und Anlegern im Finanzbereich wird die Kommunikation über „ESG-Konformität“ bevorzugt. Hier werden über den CSR-Ansatz hinaus durch eine integrierte Betrachtung der Aspekte E=Environment, S=Social und G=Good Governance (Gute Unternehmensführung) der Unternehmenswert sowie dessen Gefährdungen etwa durch Nachhaltigkeits-Risiken betrachtet (vgl. hierzu die VersVerm-Veröffentlichung über die EU-Transparenzverordnung, VersVerm 02/2021, S. 6off.).

Bei der Erfüllung dieser regulativen Vorgaben kommen zwei zentrale Berichtsstandards zur Anwendung: Die internationale und eher für kapitalmarktorientierte Unternehmen entwickelte Global Reporting Initiative (GRI) und der vom Deutschen Nachhaltigkeitsrat erstellte Deutsche Nachhaltigkeits-Kodex (DNK). Der DNK besteht aus 20 Kriterien in den Themengruppen Strategie, Prozesse, Umwelt und Gesellschaft, die entweder unmittelbar oder auf die speziellen Bedürfnisse des berichtenden Unternehmens angepasst werden. Nachhaltigkeit wird entweder als eigener Berichtsgegenstand behandelt, in den CSR-Bericht integriert oder es findet außer plakativen Aussagen keine dezidierte Darstellung statt, was auch als Aussage über die Wertschätzung der Thematik gewertet werden darf. Dabei ist die Wahrnehmung geschärft: Regelmäßig werden Gutachten über die CSR- und ESG-Berichterstattung über alle Branchen (s. z. B. [www.cometis.de](http://www.cometis.de)) oder speziell für die Finanzdienstleistungsbranche (z. B. [www.zielke-rc.eu](http://www.zielke-rc.eu)) veröffentlicht und rege diskutiert.

### Struktur des Deutschen Nachhaltigkeits-Kodex

Strategie	Prozesse
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategische Analyse und Maßnahmen</li> <li>2. Wesentlichkeit</li> <li>3. Ziele</li> <li>4. Tiefe</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Verantwortung</li> <li>6. Regeln und Prozesse</li> <li>7. Kontrolle</li> <li>8. Anreizsysteme</li> <li>9. Beteiligung von Stakeholdern</li> <li>10. Innovations- und Produktmanagement</li> </ol>
Umwelt	Gesellschaft
<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen</li> <li>12. Ressourcen-Management</li> <li>13. Klimarelevante Emissionen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Arbeitnehmer-Rechte</li> <li>15. Chancen-Gerechtigkeit</li> <li>16. Qualifizierung</li> <li>17. Menschenrechte</li> <li>18. Gemeinwesen</li> <li>19. Politische Einflussnahme</li> <li>20. Compliance</li> </ol>

Daneben besteht eine Reihe globaler Standards wie der UN Global Compact, dem jetzt auch der BVK beigetreten ist, und Normen wie die nicht-zertifizierbare DIN 26000, der internationalen Arbeitnehmerrechte-Standard SA 8000 oder der ISO 14001, der ein Umweltmanagementsystem beschreibt.

Für Vermittlerbetriebe sind aufgrund ihrer Größenordnung Initiativen für die Nachhaltigkeits-Berichterstattung von nicht-berichtspflichtigen Betrieben interessant. Eine solche Brancheninitiative ist der „Nachhaltige Vermittlerbetrieb“, zu der in der kommenden Ausgabe weitere Informationen bekannt gegeben werden. «

*In der kommenden Folge wird das Thema „Das nachhaltige Vermittlerbüro“ behandelt.*

Diese Artikelreihe entsteht als Bestandteil eines Projektes der BVK-Dienstleistungsgesellschaft mbH, das zurzeit u. a. einen Kongress zum Thema vorsieht.

Die hier im Sinne einer verständlichen Darstellung bewusst knapp gehaltenen Informationen können durch zahlreiche Dokumente, Links und weitere Quellen vertieft werden unter: [www.dlg-bvk.de](http://www.dlg-bvk.de), Navigation „Projekte“



von Stefan Frigger,  
Geschäftsführer  
der BVK-Dienstleistungs-  
gesellschaft mbH, Bonn

## FOLGENDE SEMINARE ZUR NACHHALTIGKEIT BIETET DIE BVK-BILDUNGS-AKADEMIE IM ZWEITEN HALBJAHR AN:

### EU-Transparenzverordnung (TVO) – Nachhaltigkeit für Versicherungsvermittler

Tipps für Ihr Tagesgeschäft!

**Termine:** 12.8.2021 | 23.9.2021 | 2.9.2021 | 28.10.2021

### Nachhaltigkeit I

Fakten, Grundlagen und Strategien für Vermittler

**Termine:** 15.7.2021 | 5.8.2021 | 30.9.2021

### Nachhaltigkeit II

Der nachhaltige Vermittlerbetrieb

**Termine:** 1.9.2021 | 14.10.2021 | 4.11.2021

Die Online-Kurse finden jeweils von 10:00–10:45 Uhr statt und kosten jeweils: 20,- Euro (Mitglieder) bzw. 40,- Euro (Nichtmitglieder)

Mehr Infos  
zu den Seminaren  
finden Sie ab  
**Seite 273**

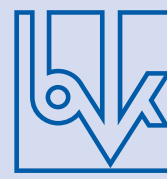
Der BVK bei  
**facebook ...**



Besuchen Sie uns auf  
**Facebook.**

...zu jeder Zeit und überall...

... unter  
[facebook.com/bvk.bonn](https://www.facebook.com/bvk.bonn)



DIE VERMITTLER