



## „Whatever it Takes“

Nachhaltigkeit in der Finanzbranche: Hype oder Hoffnung? Um dieses Thema drehte sich der fünfte VersicherungswirtschaftCLUB in Karlsruhe. Die Branchenmanager hadern mit teilweise kontraproduktiven Regulierungsmaßnahmen. Vor allem aber liefern sie konstruktive Lösungsansätze und senden das positive Signal, dass sie beim Wandel zu einer grüneren Welt unbedingt dabei sein wollen. Unternehmen, die es nicht tun, droht nach Aussagen der hochkarätigen Expertenrunde das Aus.

*Von Michael Stanczyk*



**VersicherungswirtschaftCLUB in Karlsruhe:**

(v.l.n.r.) VW-Chefredakteur Michael Stanczyk, Simon-Kucher & Partners Versicherungschef Dirk Schmidt-Gallas, Zurich Chief Underwriting Officer Claudia Max, Gothaer-CEO Oliver Schoeller, „MissFinanz“ Katharina Karageorgos, Consileon-Geschäftsführer Ralph Hientzsch und David Gorr (stellvertretender Chefredakteur VW)

Die spürbarste Auswirkung aus der Nachhaltigkeit auf persönlicher Ebene sieht Dirk Schmidt-Gallas, Global Head Insurance Practice Simon-Kucher & Partners, in einer geringeren Reisetätigkeit. Diese sei bei ihm massiv heruntergegangen. Er reise viel mehr mit der Bahn. Dieser Aussage schließt sich beim VersicherungswirtschaftCLUB auch Zurich-Chief-Underwriterin Claudia Max an. Sie

habe seit Jahren kein Auto mehr und fahre mit der Bahn. „Ein kleiner Impact, aber immerhin.“

Mit Blick auf die aktuellen Klimaproteste zeigt sich Oliver Schoeller, Chief Executive Officer der Gothaer, zwiegespalten. Seiner Meinung nach brauche es bei einer komplexen Transformation wie Nachhaltigkeit an beiden Enden des Taus Kräfte. Es sei grundsätzlich gut, dass man Bewegungen und

Menschen habe, die einen Gegenpol zu Politik oder Wirtschaft aufbauen. Schoeller hob „Fridays for Future“ als positives Beispiel hervor. Ohne die von Greta Thunberg ins Leben gerufene Bewegung stünde man bei Weitem nicht an dem Punkt, wo man heute sei. Die „Letzte Generation“ hingegen agiere für den Top-Manager zu destruktiv und zu kleinteilig. Sie habe nicht die Kraft, um Leute hinter sich zu bekommen.



**Dirk Schmidt-Gallas, Global Head Insurance Practice bei Simon-Kucher & Partners:** „Wir müssen Nachhaltigkeit als Riesen-Wachstumsthema begreifen.“

Diese Ansicht teilt auch „MissFinanz“ Katharina Karageorgos. Sie sei eine Verfechterin von freier Meinungsäußerung, Straßenkleben sei allerdings nicht zielführend. Ralph Hientzsch, Geschäftsführender Gesellschafter ConsiLeon Frankfurt, warnt in diesem Zusammenhang vor einer Negativspirale im Kontext der Nachhaltigkeit, wenn man die Leute nicht mitnehme. „Gerade mit Blick auf Impact geht aktuell eine Menge.“

Impact will auch die Zurich in Sachen Nachhaltigkeit erzielen. Dass das Unternehmen nun aus dem Versicherer-Zusammenschluss Net-Zero Insurance Allianz ausgestiegen ist, steht laut Managerin Claudia Max dazu nicht im Widerspruch. „Wir verfolgen unsere Ziele nach wie vor sehr intensiv“. Man sei nach reiflicher Überlegung ausgestiegen. „Die Methodik haben wir mit-



**„MissFinanz“ Katharina Karageorgos** nimmt die Vermittlerseite in die Pflicht.

gestaltet und konzentrieren uns jetzt darauf, das umzusetzen.“ Eine Luftnummer seien Bündnisse wie die NZIA oder die Net-Zero Asset Owner Alliance, zu der etwa die Gothaer gehört, für Oliver Schoeller nicht. Initiativen wie diese würden einen riesigen Beitrag leisten, Ziele verbindlich zu formulieren und Rahmenwerke zu schaffen. „Es bringt Verbindlichkeit, es sind keine bloßen Diskussionen.“ Dass der Austritt aus einer Alliance nicht unbedingt negativ sein muss, bekräftigt Ralph Hientzsch. Unternehmen würden etwa damit argumentieren, ohne Bündnisse schneller zu sein und einen stärkeren Impact zu leisten.

## Dickes Brett

Den Wandel zur Nachhaltigkeit bezeichnet Manager Schoeller als die „vermutlich größte Transformation, die wir als Gesellschaft in den letzten 150 Jahren gesehen haben“. Konkret nennt der Experte neben Komplexität, Kosten und Interdependenzen auch den gesellschaftlichen Zusammenhalt als Herausforderung. Das sei anders als etwa bei der industriellen Revolution. Man müsse immer im Kontext mit anderen Einflüssen agieren. „Wenn Dinge nicht ineinandergreifen, funktioniert die Transformation nicht“, warnt er im VersicherungswirtschaftCLUB. „Wesentliche Essenz ist, dass wir nicht etwa unsere Kapitalströme von nicht grünen auf grüne Unternehmen reallokieren, sondern die Transformationsanforderungen verstehen, die sich damit verbinden und die Unternehmen stützen sowohl auf der Kapitalanlage- als auch auf der Versicherungsseite.“ Das sei nicht zwangsläufig gleich Taxonomiekonformität.

Hientzsch seinerseits sieht das Thema Nachhaltigkeit insgesamt als „ein dickes Brett“. Man müsse viel verstehen und einzelne Punkte in einen klugen Plan zusammenbringen. „Vorstände brauchen hier etwas Zeit. Gleichzeitig muss man aufs Tempo drücken und es zur Chef-



Den Wandel zur Nachhaltigkeit bezeichnet **Gothaer-Chef Oliver Schoeller** als die „vermutlich größte Transformation, die wir als Gesellschaft in den letzten 150 Jahren gesehen haben.“

sache machen. Es muss eine CEO-Aufgabe sein.“ Oft werde laut Hientzsch „zu viel regulatorisch gesprochen“. Damit diffundiere es weg vom CEO-Bereich. Bei der Zurich sei Nachhaltigkeit bereits Chefsache, wie Max anmerkt. Ihrer Meinung nach sollte das Thema aber auch integraler Bestandteil sein. „Auf der Privatkundenseite stellen wir ganz klare Lösungen zur Verfügung“, sagt Max. „Auf Industriekundenseite

begleiten wir Kunden zur Transformation.“

Ein Problem für die Branche sei laut Expertenrunde die Tatsache, dass die Taxonomie noch nicht fertig sei, womit ein strategischer Rahmen fehle. Unabhängig davon stehen Versicherer unter Zugzwang, trotzdem schon Ziele zu definieren. „Eine umfassende Strategie, die die Abhängigkeiten aufzeigt, fehlt in den Unternehmen“, konstatiert

Hientzsch. Bei praktischen Themen, Stichwort reparieren statt neu kaufen, gebe es etwa Optimierungsbedarf. Laut GDV-Zahlen tue es ein Drittel der Unternehmen nicht. Die Potenziale liegen auf der Straße, glaubt der Experte.

Für Managementberater Schmidt-Gallas fehlt in der Debatte um Nachhaltigkeit die Nüchternheit in der Bewertung. Versicherer tragen Risiken und machen sie für Gesellschaften und Einzelne verdaulich. Seiner Meinung nach sei es naiv zu glauben, dass etwa mit

dem Ausstieg aus fossilen Brennstoffen Risiken verschwinden, wenn man sie nicht mehr versichere. „Wenn wir nicht mehr versichern, werden wir rausgezungen aus Technologien.“ Schnell werde so getan, als würden sich die Versicherer von Zielen verabschieden. „Ich kann aus Erfahrung sagen, dass die deutschen Versicherungsmanager das Thema Nachhaltigkeit persönlich sehr ernst nehmen. Mehr Sachlichkeit wäre mir manchmal lieber“, so Schmidt-Gallas.

#### ÜBERRENDITEN SCHWIERIG

Wie Nachhaltigkeit beim Kunden ankommt, weiß Karageorgos aus erster Hand und teilt ihre Erfahrungen mit den Zuschauern des VersicherungswirtschaftCLUBs. „Vielen ist nicht bewusst, dass man nachhaltig in viele Dinge investieren kann, etwa Altersvorsorge. Menschen müssen stärker darauf aufmerksam gemacht werden.“ Die Branche müsse viel aufklären. Karageorgos vermisst an vielen Stellen die Transparenz. Detailliertere Informationen zu Nachhaltigkeit würden etwa in der Beratung helfen. Ob Kunden Nachhaltigkeit oder Rendite wollen, hänge laut „MissFinanz“ auch vom Menschentypen ab, der dem Berater gegenüber sitze. „Wenn ich Nachhaltigkeit mit Rendite vereinen kann, mache ich das gerne, aber natürlich haben wir auch Kunden, für die das überhaupt nicht relevant ist.“ Laut Hientzsch müssten sich Nachhaltigkeit und Rendite nicht widersprechen. Ordentliche Renditen seien möglich. „Das sollte auch Mut machen für die Kundengespräche.“ Schwierig werde es seiner Meinung nach dann, wenn man Überrenditen erzielen wolle. Schmidt-Gallas bezeichnet Nachhaltigkeit in diesem Kontext als Segmentthema. „Viele sagen, es ist hochrelevant, ein Teil sind aber auch ‚Non-Believer‘.“ Man dürfe nicht in die Gängelei kommen. Beiden Segmenten müsse Rechnung getragen werden.





**Ralph Hientzsch, Geschäftsführender Gesellschafter von Consileon Frankfurt:** „Eine umfassende Strategie, die die Abhängigkeiten aufzeigt, fehlt in den Unternehmen.“

Dass grüne Produkte Wachstumspotenzial haben, steht für die Experten außer Frage. „80 Prozent unserer Fondspolizen oder neu abgeschlossenen Fondspolizen sind ESG-Fonds“, erklärt Zurich-Managerin Max. „Und wenn ich auf die Umsatzentwicklungen von Zurich Resilience Solutions bei den Industriekunden blicke, ist das ein interessantes Feld – und auch im Kundeninteresse.“ Gute Lösungen stoßen „auf jeden Fall auf Nachfrage“, bestätigt Consileon-Experte Hientzsch. Man müsse positiv denken und die Chancen sehen. Versicherer haben an der Kundenfront und über die Kapitalanlage eine zentrale Rolle – auch im Schadenmanagement sowie im Kundenberatungsprozess.

#### **DEBATTE ZU WENIG POSITIV AUFGELADEN**

Indes fordert Gothaer-Chef Schoeller, der den Ausstieg aus der Atomkraft als „dogmatisch getriebene Fehlent-

scheidung“ hält, insgesamt mehr Technologieoffenheit in Deutschland. Die Innovationskraft des Landes müsse gefördert werden. „Oft wird über Kosten von einer Billion Euro gesprochen“, sagt Schoeller. „Wir als Versicherer sollten nicht in diesen Kategorien denken. Es sind nicht nur Kosten, sondern auch Umsätze.“ Jemand müsse die Leistung erbringen, um die Transformation hinzubekommen. Diese biete nach Angaben des Versicherungsmanagers hinreichend Opportunitäten. „Die Debatte ist oft zu wenig positiv aufgeladen mit den Chancen, die sich aus der Nachhaltigkeit ergeben. Eine Gesellschaft kann auch prosperieren durch den Willen, die Welt nachhaltiger zu gestalten.“ Diesen Gedankengang setzt Claudia Max fort. Nachhaltigkeit sei kein Selbstzweck. „Wenn man überlegt, dass Klimarisiken immer mehr werden und dass unsere Schadenquote den Kernkostenbestandteil in unserer GuV ausmacht, ist die Bekämpfung der Klimarisiken gleich-

zeitig die Erhaltung unseres Geschäftsmodells.“ Nachhaltigkeit zu verfolgen, sei vor allem ein integraler Bestandteil daran, das eigene Geschäftsmodell zu sichern. Schäden zu vermeiden und die Transformation der Kunden zu begleiten und damit neue Umsatzpotenziale zu erwirtschaften, gehöre dazu. „Das alles widerspricht sich gar nicht“, sagt Max.

Dass Versicherungsprodukte grün angestrichen werden, beobachtet der Versicherungschef von Simon-Kucher & Partners, Schmidt-Gallas, nicht. Allerdings gebe es Unsicherheiten vonseiten der Versicherer. „Man versucht vieles, das am Ende nicht immer kohärent überkommt.“ Als Beispiel führt der Manager die Abfrage von Nachhaltigkeitspräferenzen auf, die für den Vermittler nicht einfach sei, weil sie sich selbst nicht gut auskennen. Hier dürfe die Branche die Vermittler nicht allein lassen. „Wir müssen Nachhaltigkeit als Riesen-Wachstumsthema begreifen“,

fordert Schmidt-Gallas. „Bisher sind es 60/70 Prozent Regulatorik und 30/40 Prozent Chance. Für jeden zweiten Kunden ist es ein wichtiges Thema. Drei von vier unter den jungen Kunden finden es gut. Von denen, die interessiert sind, ist die Hälfte bereit, ungefähr zehn Prozent mehr zu bezahlen.“ Bislang gelinge es aber nicht, die Chancen am Point of Sale zu transportieren. „Bis 35 ist der Mensch versichert, man muss an diese Kunden ran.“

Karageorgos nimmt hier die Vermittlerseite in die Pflicht. „Wenn man das Interesse oder Wissen nicht mitbringe, könne man es am Kunden nicht anbringen. Wenn man sich nicht mit neuen

Themen auseinandersetzen will, hat man in der Beratung auf der anderen Seite nichts zu suchen.“

Gothaer-Chef Schoeller seinerseits schützt die Vermittler und führt als Beispiel die Offenlegungs- sowie die Taxonomieverordnung auf. „Wenn ich einen Vorschlag machen dürfte, würde ich die EU-Abgeordneten bitten, sich so einem Beratungsprozess, der ja von der Offenlegungsverordnung sauber durchstrukturiert ist, mal zu unterziehen“, sagt der Manager. Das sei gegenüber einem Kunden nicht erklärbar. „Es gibt zwei Seiten – den Prozess und das Ergebnis. Je mehr der Kunde ‚ja‘ sagt, desto schwerer wird es für den

Vermittler den Kunden in einem intelligenten Gespräch zu halten.“ Auch das Ergebnis des Beratungsgesprächs gemäß Offenlegungsverordnung sei ernüchternd. Solange man sich in dem regulatorischen Rahmenwerk bewege, könne man dem Vermittler nicht abverlangen, dass er sich entsprechend dieses Leitfadens dem Kunden öffnet. „Hier brauchen wir dringend eine signifikante Reduktion der Komplexität der Regulatorik“, erläutert Schoeller. Zudem fehle es in der quantitativen Bewertung des Rahmenwerks, nämlich in der Taxonomieverordnung, überall noch an Daten. „Regulatorisch haben wir noch einen weiten Weg vor uns.“ Die Vermittler sind nach Meinung des Managers längst so weit, sich Nachhaltigkeitsqualifikationen zu unterziehen, das Thema in den Gesprächen aufzubringen und die Kunden zu beraten. „Die Übersetzung in den regulatorisch vorgeschriebenen Prozess und das Ergebnis dieses Prozesses ist allerdings nicht zielführend.“ Das sieht Zurich-Chefunderwriterin Max ähnlich. „Die Kapazität, die wir in die regulatorische Compliance investieren, ist hoch.“ Ihr Unternehmen habe auf Fondsinvestmentsseite versucht, es schnell abzuhaken und Kapazität sowie Zeit in die Chancen zu investieren.

Schoeller indes will Vertriebe anders aufladen und gemeinsam mit ihnen Nachhaltigkeitslösungen entwickeln, jenseits der reinen Offenlegungsverordnung. Der Manager betont, dass die Branche mehr sein könne als ein „reiner Risikotransformator“.

#### „WHATEVER IT TAKES“

Ob es sich jeder Versicherer leisten kann, den Schalter per Fingerschnipp auf grün umzulegen, wurde beim VersicherungswirtschaftCLUB in Karlsruhe ebenso besprochen. Für Schmidt-Gallas gebe es auf die Kostenfrage aktuell noch keine Antwort. Kein Versicherer sei in der Lage zu quantifizieren, wie hoch die



**Der BGV-Vorstandsvorsitzende Edgar Bohn** stimmte im unternehmenseigenen „Lichthof“ auf die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit ein.



**Nachgehakt:** Die Moderatoren Michael Stanczyk (l.), Chefredakteur *Versicherungswirtschaft*, und sein Stellvertreter David Gorr in Talklaune.

Kosten tatsächlich sind und in Zukunft sein werden. Ausgehend von der zuvor von Schmidt-Gallas geschilderten Hochrechnung zum Kundeninteresse dürften sie zwei bis drei Prozent der Prämie in Anspruch nehmen. „Wenn es uns gelingt, damit Wachstumspotenziale gerade im jungen Segment zu bekommen, darf es schätzungsweise vier bis fünf Prozent kosten.“ Nach Bauchgefühl sei es möglich, dass das, worauf sich der Versicherer entweder selbst verpflichtet oder verpflichtet wird, über diesem Rahmen liegen könnte.

„Wenn man eine GuV von einem Versicherer heranzieht und ein erhöhtes Loading der NatCat-Risiken von nur ein, zwei, drei Prozentpunkten darauf nimmt, können wir schon viel investieren, um das wieder auszugleichen“, rechnet Claudia Max vor. Zudem könne

man weitere Elemente zur Förderung von Nachhaltigkeit bei gleichzeitiger Reduktion der Kosten als Versicherer reinstreuen. Dazu gehören etwa Aspekte wie Reduktion der Reisetätigkeit, Reduktion der Papierpolizen oder Sparen an den Heizkosten.

Gothaer-Chef Schoeller stellt es kompromissloser dar und sagt mit Blick auf die Kostenfrage „Whatever it Takes“. Nach Angaben des Managers gebe es keine Alternative zur Nachhaltigkeitstransformation. „Was darf das kosten? Das ist keine Frage, die man sich stellen sollte. Ein Unternehmen, das sich das nicht leisten will, hat seine gesellschaftliche Daseinsberechtigung verwirkt.“

Dass die Kostenfrage zu einer Differenzierung im Markt führen wird, glaubt Ralph Hientzsch. Mutige Unter-

nehmen werden sich seiner Meinung nach einen strategischen Vorteil erarbeiten und die Chance bekommen, sich neu zu positionieren. „Eine Mega-Chance.“ Für einige kleinere Häuser sei es ein schwieriges Thema.

In einer kurzen Abschlussrunde wurden die Diskussionsteilnehmer gebeten, die Fortschritte in Sachen Nachhaltigkeit auf einer Skala von eins bis zehn zu bewerten. Die Urteile fielen positiv aus. Die Experten sehen sich auf einem guten Weg in die grüne Zukunft. Hoffnung und Anspruch für eine nachhaltigere Welt sind groß.

**stanczyk@vww.de**

*Der Versicherungswirtschaft CLUB fand mit freundlicher Unterstützung des Karlsruher BGV statt.*