



Studie:
Kongruenz von
Nachhaltigkeitsstrategie,
Organisation und ESG-Reporting

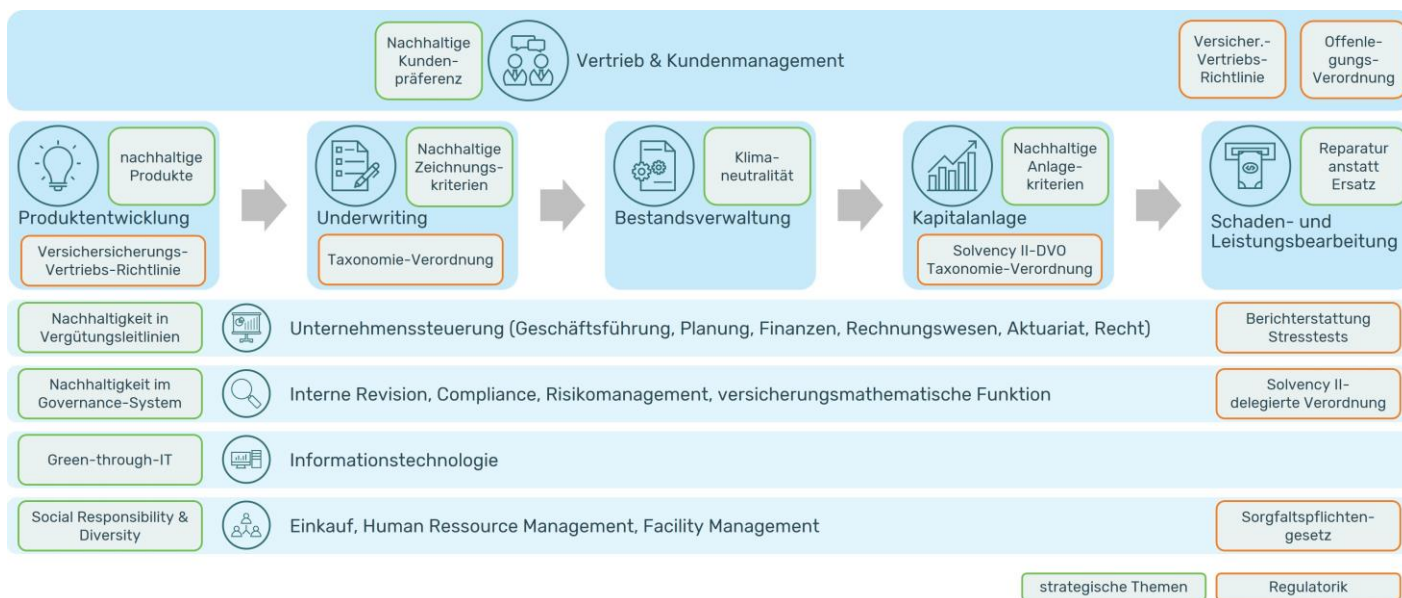
Herausforderungen, Möglichkeiten, Lösungen



Kongruenz von Nachhaltigkeitsstrategie, Organisation und Reporting

Die Europäische Union verfolgt mit dem „Green Deal“ das Ziel der Klimaneutralität bis 2050. Dazu wurde eine ambitionierte Agenda zur Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft hin zu einer modernen, ressourceneffizienten und wettbewerbsfähigen Ausrichtung formuliert. Der europäische „Green Deal“ umfasst einen Aktionsplan für nachhaltiges Wachstum, auf dessen Basis Handlungsstränge auch für die Finanz- und Versicherungswirtschaft abgeleitet wurden. Gleichzeitig findet ein gesellschaftlicher Wandel zu mehr Umweltbewusstsein und nachhaltigem Konsum statt, wodurch sich Kunden-, Mitarbeiter- und Gesellschaftspräferenzen ändern. Folglich gewinnt auch für Versicherungsunternehmen das Thema Nachhaltigkeit zunehmend an Bedeutung. Dabei wirkt Nachhaltigkeit auf die gesamte Wertschöpfungskette der Versicherung. Als institutionelle Investoren treten Versicherungsunternehmen am Kapitalmarkt auf und können Kapitalströme hin zu nachhaltigen Investments lenken. Durch ihr Angebot von Versicherungsschutz ermöglichen Versicherungsunternehmen überhaupt erst wirtschaftliche Tätigkeiten, sodass nachhaltiges Underwriting zur Transformation der Wirtschaft beiträgt. Außerdem können Versicherungsunternehmen auch im eigenen Geschäftsbetrieb nachhaltig agieren.

Um Nachhaltigkeit in Versicherungsunternehmen erfolgreich zu verankern und umzusetzen, müssen die Strategie, Organisation und Prozesse sowie Kommunikation der Unternehmen integriert und ganzheitlich betrachtet werden. Damit dieser Dreiklang in der konkreten Umsetzung in der Versicherungswirtschaft erfasst und bewertet werden kann, hat die plenum AG Management Consulting in Kooperation mit der Versicherungsforen Leipzig GmbH eine Branchenbefragung zur Kongruenz von Nachhaltigkeitsstrategie, ESG-Reporting und Organisation durchgeführt. Die Studienergebnisse zeigen den aktuellen Stand des Themas Nachhaltigkeit in den Versicherungsunternehmen auf und lassen Schlüsse zu, aus denen sich Handlungsimplicationen für das Gelingen der nachhaltigen Transformation von Versicherungsunternehmen ableiten lassen.



Regulatorische und strategische Auswirkung der Nachhaltigkeit auf die Wertschöpfungskette

Hierbei wirkt die Nachhaltigkeit in zweierlei Form auf Versicherungsunternehmen ein. Zu einem sind es die regulatorischen Anforderungen (rot), die jedes Unternehmen umsetzen muss, aber auch die strategischen Themen (grün), bei denen sich jedes Versicherungsunternehmen individuell im Markt positionieren kann. Somit bietet die Nachhaltigkeit eine Möglichkeit, sich deutlich im Markt zu differenzieren.



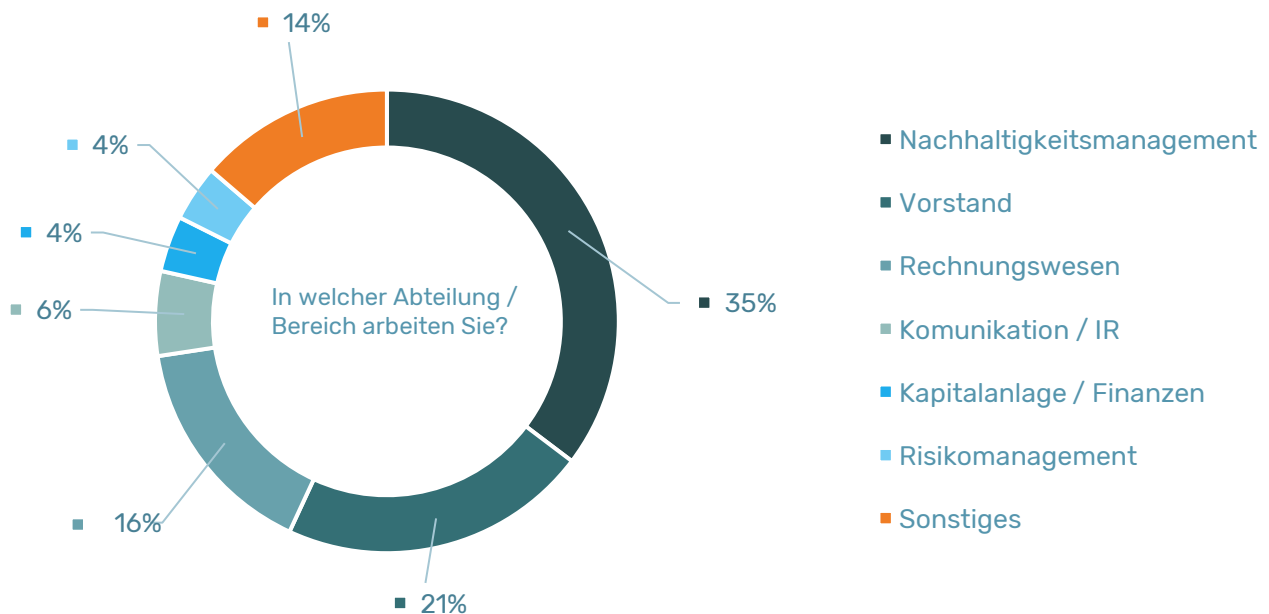
Studiendesign

Die Studie wurde im März 2022 als anonyme Online-Befragung durchgeführt. Es handelte sich um eine thesenbasierte Befragung zu den drei Themenbereichen Nachhaltigkeitsstrategie, ESG-Reporting und Organisation. Der Fragebogen umfasste 20 Fragen:

- zwei allgemeine Einstiegsfragen
- sechs Fragen zur Strategie, wobei eine Frage Freitextantworten ermöglichte
- sieben Fragen zum Reporting, wobei eine Frage Freitextantworten ermöglichte
- fünf Fragen zur Organisation
- in einem Zusatzteil wurden ESG-Kennzahlen erhoben.

Gefragt wurde sowohl nach der Zustimmung zu ausformulierten Thesen als auch nach der konkreten Umsetzung im Unternehmen.

Angeschrieben wurden über 400 Kontakte in Erst- und Rückversicherungsunternehmen der plenum AG Management Consulting und der Versicherungsforen Leipzig GmbH. Für die Auswertung lagen 52 beantwortete Fragebögen vor, wobei die Antworten aus mindestens 25 Versicherungsunternehmen stammten. Insgesamt deckt die Studie den Versicherungsmarkt damit gut ab.



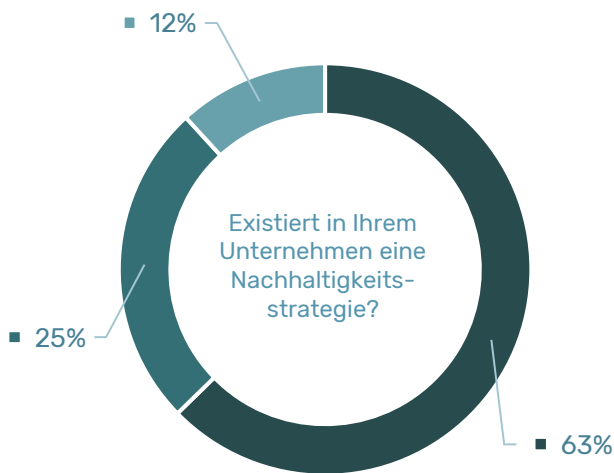
Auf die Umfrage geantwortet haben vor allem angeschriebene Personen aus den Bereichen Nachhaltigkeitsmanagement, Rechnungswesen und Unternehmenskommunikation/Investor Relations, aber auch Vorstände waren mit 21% der teilnehmenden Personen gut vertreten, was die Relevanz des Themas bis in die Führungsetagen der Versicherungsunternehmen hinein zeigt.



Studienauswertung

Die Auswertung der Studie gibt interessante Einblicke in den Umsetzungsstand von Nachhaltigkeit in Versicherungsunternehmen und gibt Raum für die Ableitung von Handlungsempfehlungen. Neben der Auswertung der Antworten zu einzelnen Thesen und Fragen können durch die Kombination der Antworten verschiedener Fragen auch über die drei Themenbereiche Strategie, ESG-Reporting und Organisation hinaus, interessante Erkenntnisse gewonnen werden.

Nachhaltigkeitsstrategie



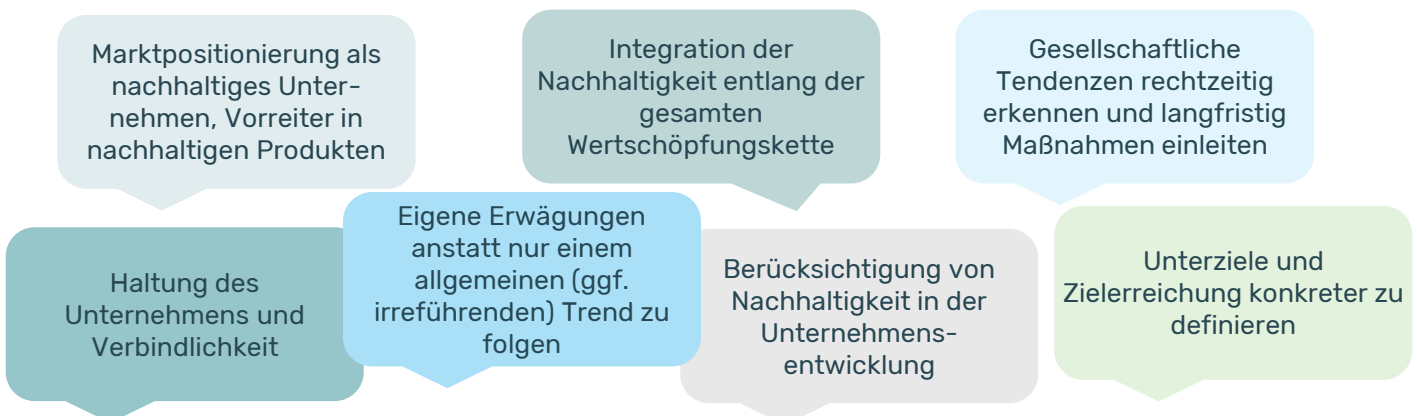
- ja, integriert in die Geschäftsstrategie
- ja, (noch) nicht in die Geschäftsstrategie integriert
- nein, ist aber in Planung

Knapp zwei Drittel der befragten Versicherungsunternehmen geben an, dass die Nachhaltigkeitsstrategie bereits in die Geschäftsstrategie integriert ist. Ungefähr ein Viertel hingegen haben eine eigene Nachhaltigkeitsstrategie, die noch nicht in die Geschäftsstrategie integriert ist und 12% der Befragten haben noch keine Nachhaltigkeitsstrategie formuliert.

Bei der Frage nach der Integration in die Geschäftsstrategie kann jedoch aus den Antworten nicht abgelesen werden, wie umfangreich die Verknüpfung zwischen Geschäfts- und Nachhaltigkeitsstrategie stattfindet oder existierende Geschäftsstrategien lediglich um einige wenige Nachhaltigkeitsgesichtspunkte ergänzt wurden. Die Ausprägung und der Detaillierungsgrad der Nachhaltigkeitsstrategie bleibt auch mit Blick in öffentlich zugängliche Nachhaltigkeitsberichte weitgehend offen. Inwieweit sich das Handeln der Versicherungsunternehmen an der Nachhaltigkeit ausrichtet, lässt sich nicht ableiten.

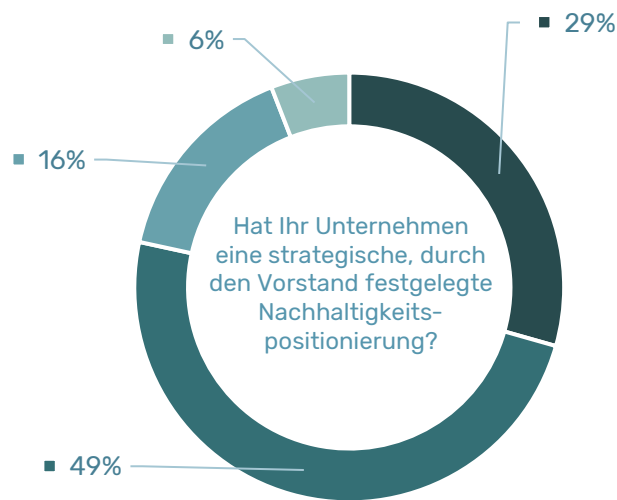
Die Nachhaltigkeitsstrategie bildet das Fundament für die Umsetzung im Unternehmen. Es empfiehlt sich für das einzelne Versicherungsunternehmen zu entscheiden, wie breit und wie tief man sich den Themenfeldern Environmental, Social und Governance widmen möchte. Hierbei reicht das Spektrum von der reinen regulatorischen Verpflichtung bis hin zur Übernahme von Nachhaltigkeitszielen in der gesamten Wertschöpfungskette. Diese Strategie muss deutlich mit der Geschäftsstrategie kongruent sein und auch in der operativen Steuerung umgesetzt werden.

Bei der Konzeption unserer Nachhaltigkeitsstrategie hätte ich mir gewünscht...





Strategische Positionierung



- ja, wir sehen uns als Frontrunner
- ja, wir sehen uns als Follower
- ja, wir setzen die regulatorischen Anforderungen um
- nein, wir haben (noch) keine Positionierung
- kann ich nicht beurteilen

Die Hälfte der Befragten geben an, sich beim Thema Nachhaltigkeit als Follower zu positionieren. Als Frontrunner stufen sich ein Drittel der Befragten ein und 16% geben an, Nachhaltigkeit nur über regulatorische Mindestanforderungen umzusetzen und nutzen damit das Thema nicht zur Marktpositionierung.

Der Versicherungswirtschaft wird eine große Verantwortung beim Thema Nachhaltigkeit zugeschrieben, da sie insbesondere als Investoren am Kapitalmarkt und durch die Bereitstellung von Versicherungsschutz großen Einfluss auf die nachhaltige Transformation der Wirtschaft ausüben kann. Zusätzlich können sich Versicherungsunternehmen über die Nachhaltigkeitspositionierung vor allem aufgrund des zunehmenden gesellschaftlichen Wandels hin zu mehr Nachhaltigkeit als Frontrunner Wettbewerbsvorteile sichern.

Ausgangspunkt der Nachhaltigkeitsstrategie und der Nachhaltigkeitsaktivitäten im Unternehmen sollte daher eine strategische, durch den Vorstand festgelegte Nachhaltigkeitspositionierung sein, welche durch die Mitarbeiter:innen getragen wird. Hieraus ergibt sich der Umfang und die Intensität der zu ergreifenden Nachhaltigkeitsaktivitäten, die kongruent umgesetzt werden müssen.

Bewertung des Themas Nachhaltigkeit



- stimme voll zu
- stimme eher zu
- teils/teils
- stimme eher nicht zu
- stimme gar nicht zu
- kann ich nicht beurteilen

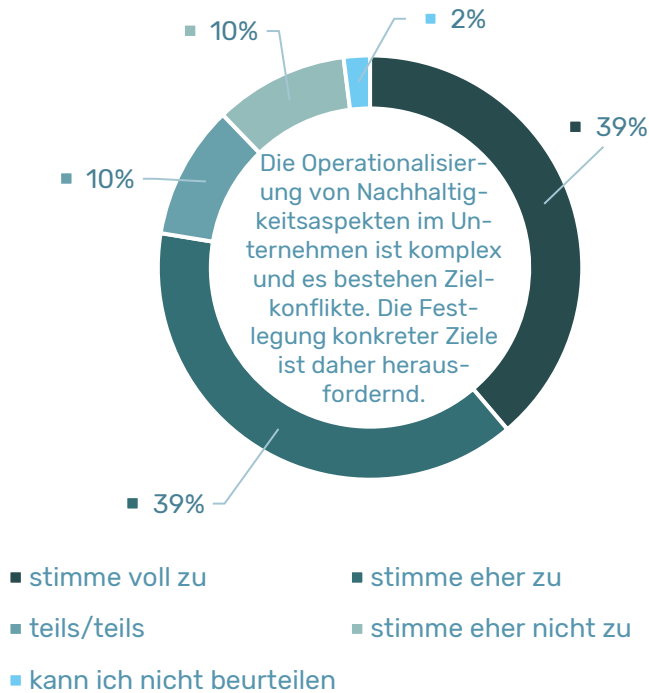
Ungefähr drei Viertel aller befragten Versicherungsunternehmen nehmen Nachhaltigkeit als Chance wahr, um sich auf dem Markt als nachhaltiges Unternehmen zu positionieren. Ein geringerer Teil (ca. 10%) sehen Nachhaltigkeit nicht in erster Linie als Chance.

Diese Einschätzung steht im Kontrast zur Frage nach der strategischen Positionierung. Wenn Nachhaltigkeit als Chance zur Marktpositionierung gesehen wird, sollten die Versicherungsunternehmen eine Positionierung als Frontrunner anstreben, um am Markt als nachhaltiges Unternehmen sichtbar zu werden und damit einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

Als Follower oder mit reinem Fokus auf die Umsetzung der regulatorischen Mindestanforderungen wird Nachhaltigkeit zu einem Hygienefaktor, der mindestens erfüllt werden muss, um im Markt nicht negativ aufzufallen. Die Chance, sich auf dem Markt als nachhaltiges Unternehmen positiv zu positionieren, wird damit nicht genutzt. Diese Auswirkung auf die Geschäftserfolge und das Image eines Versicherungsunternehmens sollte jedoch nicht unterschätzt werden.



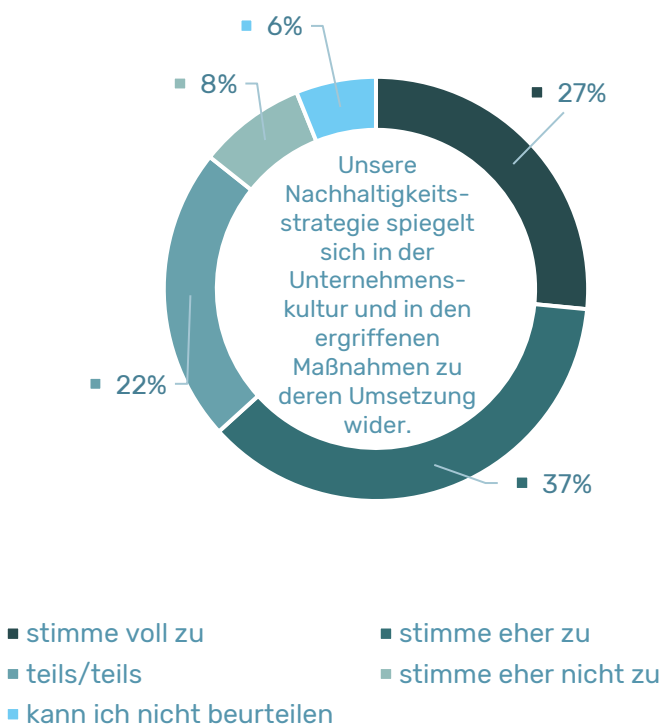
Operationalisierung von Nachhaltigkeitsaspekten



Eine große Mehrheit des Marktes sieht die Festlegung auf konkrete Nachhaltigkeitsziele als Herausforderung an. Nachhaltigkeit ist ein komplexes Thema sowohl bei der strategischen Positionierung als auch in der operativen Umsetzung. Dabei bestehen vor allem in der Operationalisierung von Nachhaltigkeitsaspekten Zielkonflikte. In der strategischen Auseinandersetzung mit dem Thema sind die Unternehmen relativ weit, die tatsächliche Operationalisierung hingegen fällt deutlich schwerer.

Nachhaltigkeitsaspekte erstrecken sich über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg und sollten über alle drei Säulen der Nachhaltigkeit hinweg (ökologisch, sozial und steuernd) bearbeitet werden. Dies setzt die Koordination der Nachhaltigkeitsaktivitäten unternehmensweit voraus. Relativ weit vorangeschritten ist die operative Umsetzung von Nachhaltigkeitskriterien in der Kapitalanlage, da hier der Fokus der Regulierung lag. Mit der CSR-RUG und der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) wird sich dieses Spektrum deutlich erweitern und in die Produktgestaltung, den eigenen Geschäftsbetrieb, das Underwriting und weitere Wertschöpfungsschritte Einzug halten.

Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur



Eine konsequente Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie ist nur möglich, wenn sich die strategischen Ziele auch in der Unternehmenskultur widerspiegeln. Knapp zwei Drittel der Befragten geben an, dass dies in ihren Versicherungsunternehmen bereits der Fall ist.

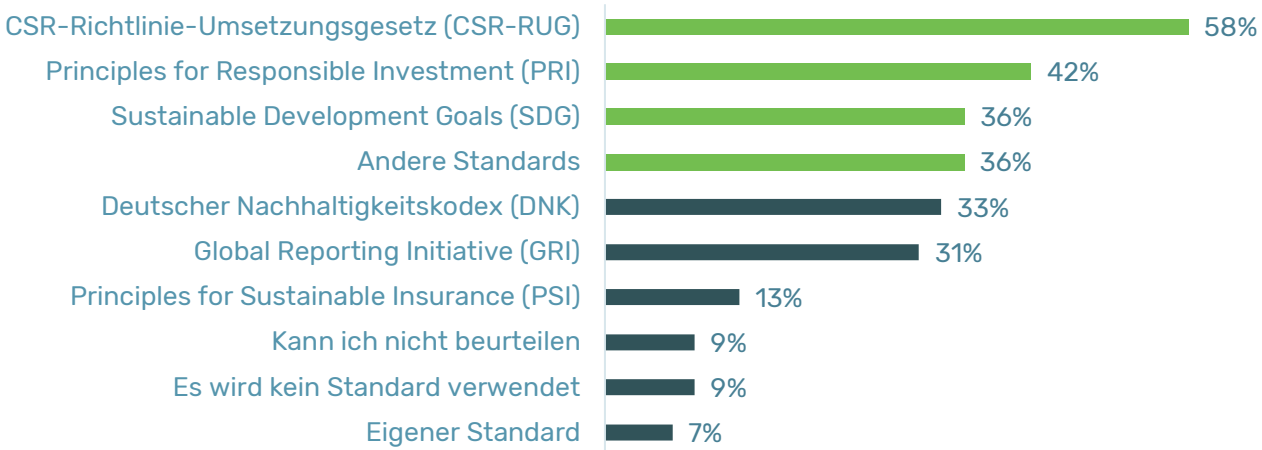
Interessant wird die Antwort auf diese Frage bei einer Verknüpfung mit den Antworten zur Organisation im dritten Teil der Studie. In der Unternehmenskultur scheint Nachhaltigkeit bereits verankert zu sein, in der Organisationsstruktur der Mehrzahl der Unternehmen aber noch nicht. Dieses widerspricht dem in der Organisationslehre üblichen Zusammenhang zwischen Struktur, Strategie und Kultur, bei dem Kultur als letztes Element einer ganzheitlichen Umsetzung der Strategie im Unternehmen angesehen wird („structure follows strategy, and culture follows structure“).

Wenn die Verankerung in der Unternehmenskultur bereits weiter ist als in der Organisationsstruktur, deutet dies darauf hin, dass sich bei den Nachhaltigkeitsinitiativen im Unternehmen ein Eigenleben entwickelt hat, das aufgrund fehlender Organisationsstrukturen nicht übergreifend gesteuert wird. Daher sollte die Nachhaltigkeitsstrategie zuerst in der Unternehmensorganisation umgesetzt und die Nachhaltigkeitsinitiativen unternehmensübergreifend vernetzt und gesteuert werden.



Nachhaltigkeitsreporting

Welche Nachhaltigkeitsstandards und Rahmenwerke verwenden Sie für Ihr Nachhaltigkeitsreporting?



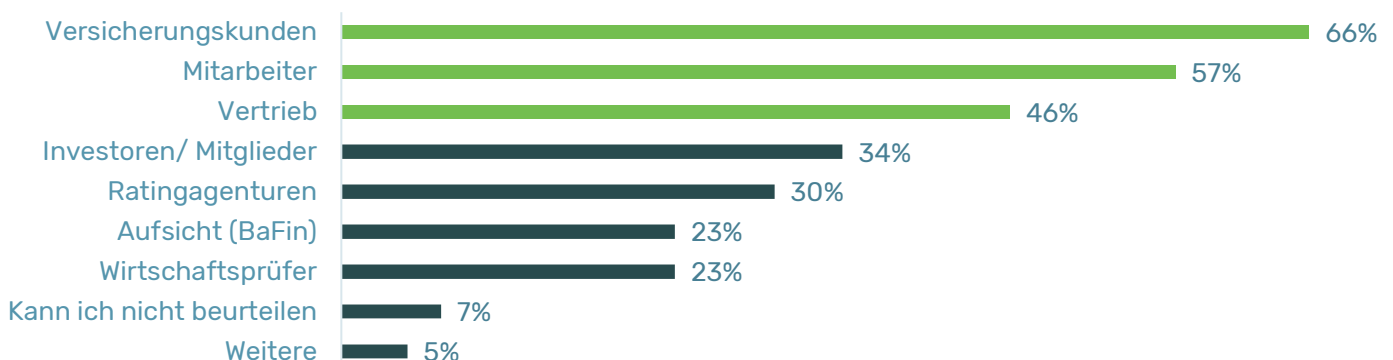
Beim Nachhaltigkeitsreporting existieren neben den regulatorischen Vorgaben durch das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG) viele weitere Standards oder Rahmenwerke. Die meisten Versicherungsunternehmen fokussieren sich nicht ausschließlich auf einen Standard, sondern nutzen mehrere Standards parallel. Dabei liegt der Fokus deutlich auf dem CSR-RUG und damit auf der Umsetzung der regulatorischen Mindestanforderungen. Dies wird nochmals deutlicher bei der Verknüpfung der strategischen Positionierung des Unternehmens mit der Nutzung von Nachhaltigkeitsstandards: 71% der Follower basieren ihr Nachhaltigkeitsreporting auf dem CSR-RUG, aber nur 36% der Frontrunner.

Den Schwerpunkt der Versicherungsunternehmen auf die Umsetzung von Nachhaltigkeitskriterien in der Kapitalanlage lässt sich auch bei den Reporting-Standards erkennen, 42% der Unternehmen orientieren sich an den Reporting-Anforderungen aus den Principles for Responsible Investment (PRI), denen viele Versicherungsunternehmen bereits beigetreten sind. Die Principles for Sustainable Insurance (PSI), die sich auf das Angebot von Versicherungsschutz und das Underwriting beziehen, spielen insgesamt noch kaum eine Rolle. Unternehmen, die sich beim Thema Nachhaltigkeit als Frontrunner bezeichnen, betrachten zu 29% die Reporting-Anforderungen der PSI.

Die deutliche Tendenz zum CSR-RUG deutet auf den großen regulatorischen Druck auf die Unternehmen hin. Dieser wird sich durch die Umsetzung der CSRD, die eine wesentliche Ausweitung und einen grundlegenden Paradigmenwechsel in Bezug auf die bestehenden Berichtspflichten darstellt, noch steigern. Alle Versicherungsunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeiter:innen müssen sich dieser Herausforderungen stellen.

Genutzt wird das Nachhaltigkeitsreporting jedoch in der Kommunikation hauptsächlich für Kunden, Mitarbeiter und den Vertrieb. Der Fokus des Reportings auf die regulatorischen Anforderungen des CSR-RUG wird diesen Zielgruppen jedoch nicht gerecht. Für die adressatengerechte Nachhaltigkeitskommunikation sollten daher zielgruppenspezifische Formate genutzt werden. Als ein Erfolgsfaktor wird erachtet, das Reporting zu zentralisieren, welches auf die jeweiligen Zielgruppen angepasst werden kann.

An welche Top 3-Zielgruppen richtet sich Ihr Nachhaltigkeitsreporting?

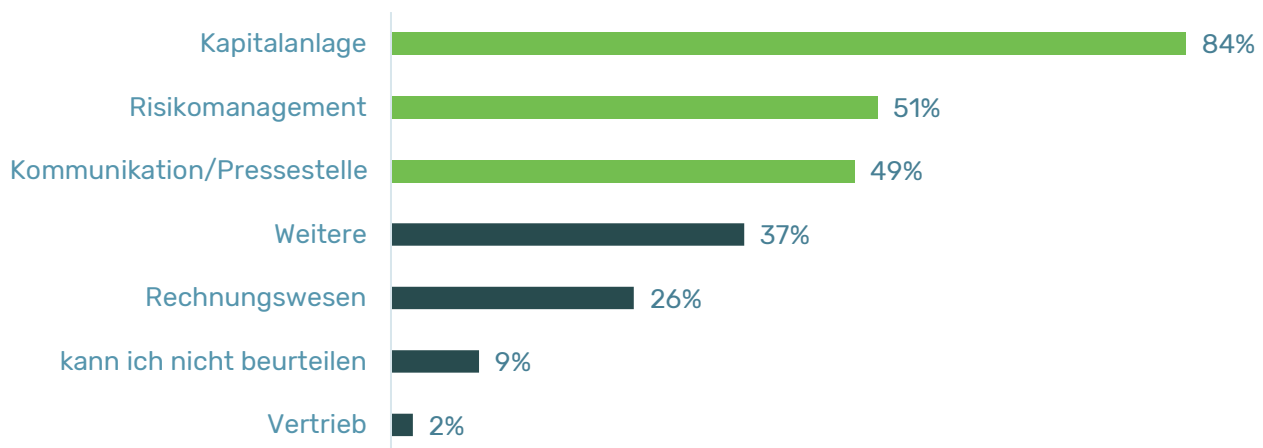




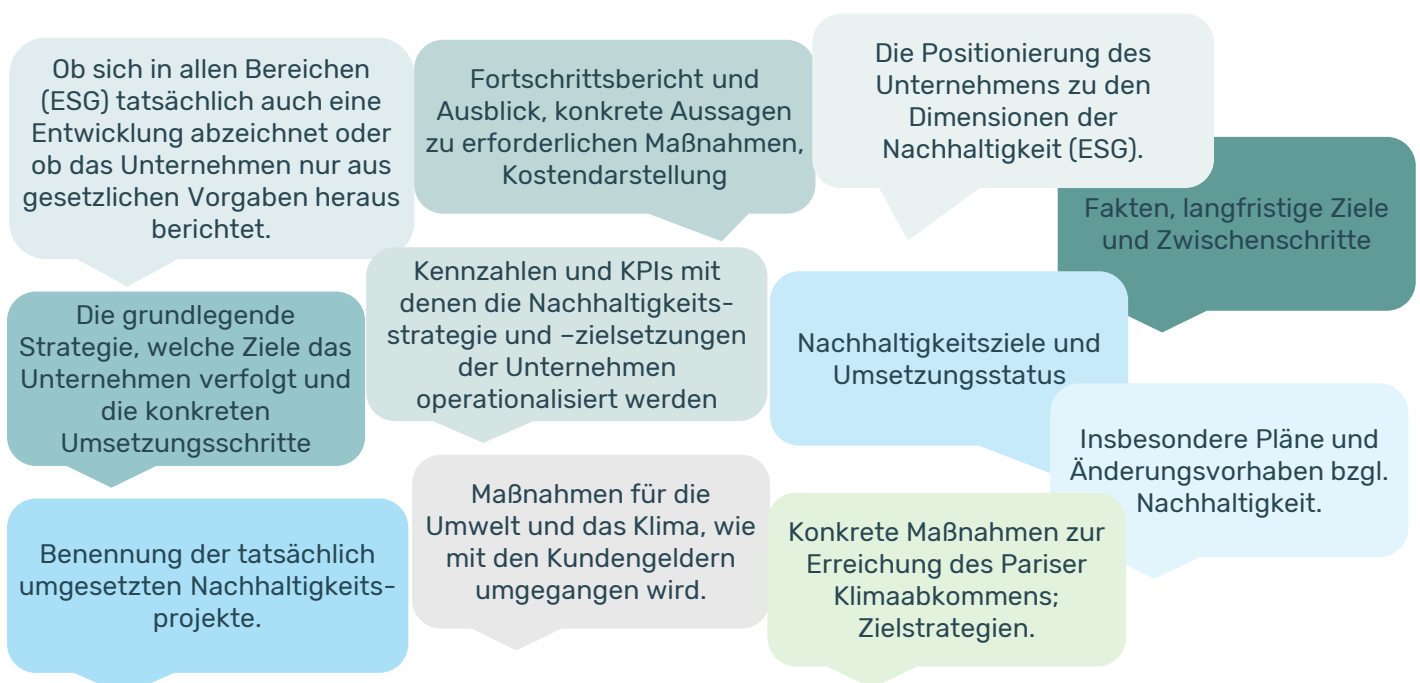
Top 3-Zulieferer für das Reporting

Für das Nachhaltigkeitsreporting liefern viele verschiedene Abteilungen der befragten Versicherungsunternehmen Daten zu, was sich daraus ergibt, dass die gesamte Wertschöpfungskette der Unternehmen von Nachhaltigkeitsaktivitäten betroffen ist. Hauptzulieferer sind hierbei die Bereiche Kapitalanlage und Risikomanagement, womit wiederum der Fokus der Unternehmen auf Nachhaltigkeit in der Kapitalanlage und in der Betrachtung von Nachhaltigkeitsrisiken deutlich wird. Dies kann daraus resultieren, dass durch das BaFin-Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken von Ende 2019 ein Schwerpunkt der Unternehmen auf der Berichterstattung von Nachhaltigkeitsrisiken liegt. Die Kommunikation/Pressestelle wird von der Hälfte der Unternehmen als Zulieferer genannt, ist jedoch in vielen Versicherungsunternehmen aktuell die zentrale Stelle, in der die Zulieferungen für das Reporting zusammenlaufen und das Nachhaltigkeitsreporting größtenteils von den Unternehmen erstellt wird. Auffallend ist jedoch die Diskrepanz zwischen der Zielgruppe für das Nachhaltigkeitsreporting und den Zulieferern. Vertrieb und Kunde werden als Hauptzielgruppen angesehen, Zulieferungen aus dem Vertrieb enthält das Reporting jedoch kaum.

Welche Top 3-Organisationseinheiten erstellen Nachhaltigkeitsreportings bzw. liefern die für das ESG-Reporting wesentlichen Inhalte zu?

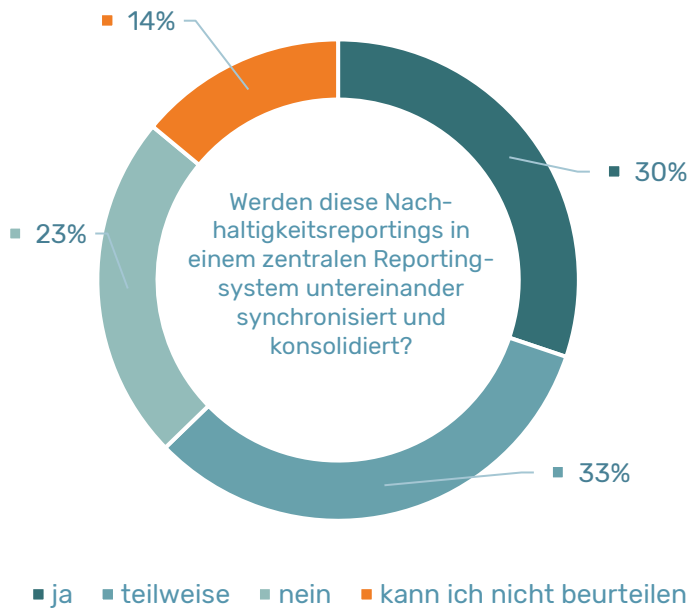


Was ist Ihnen als Leser des ESG-Berichts, wichtig zu erfahren?





Keine Zentralisierung und Synchronisierung



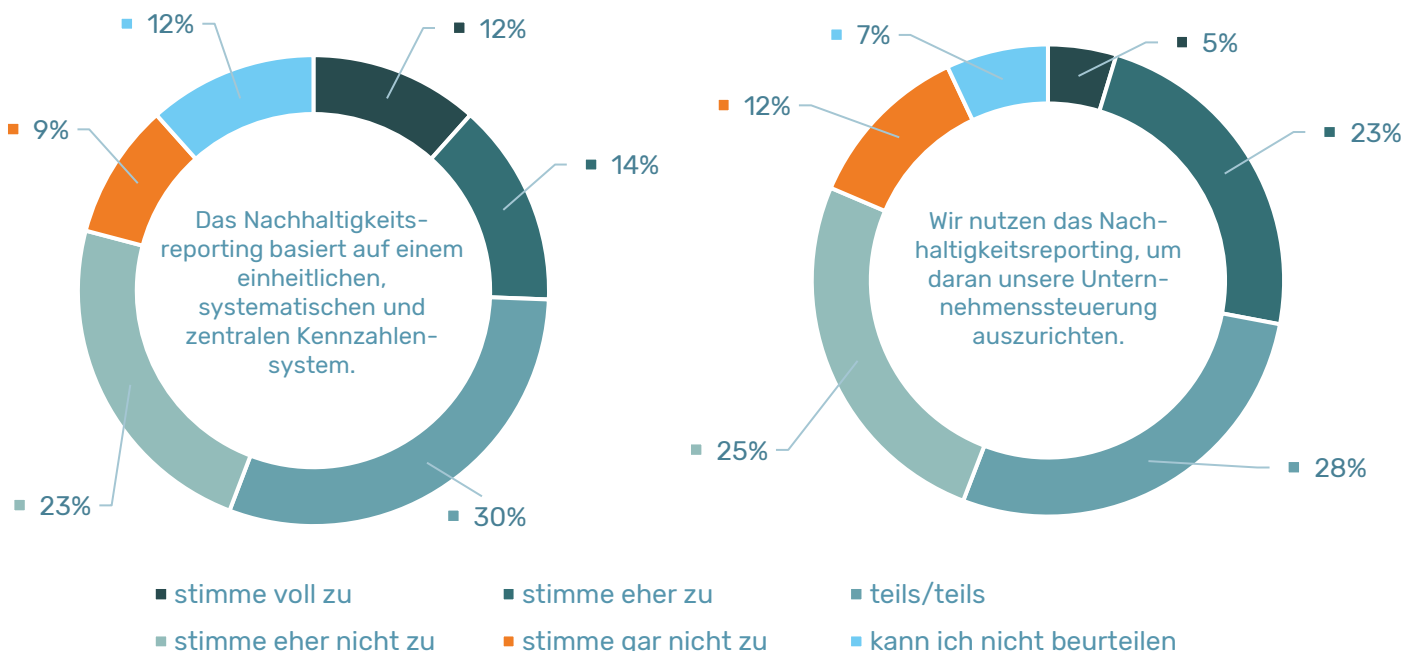
Knapp ein Drittel der befragten Versicherungsunternehmen geben an, dass das Nachhaltigkeitsreporting zentral gesteuert wird. Ein weiteres Drittel steuert das Reportingsystem nur teilweise zentral, während knapp ein Viertel der befragten Unternehmen das Reportingsystem nicht zentral synchronisiert und konsolidiert.

Da Nachhaltigkeit die Wertschöpfungskette des gesamten Versicherungsunternehmens betrifft, speist sich das Nachhaltigkeitsreporting aus vielen unterschiedlichen Quellen, die momentan noch zu einem großen Teil manuell zusammengetragen werden. Dies ist sehr aufwendig und gestaltet den Aufbau von Zeitreihen zu den berichtenden Zahlen sehr komplex.

Insbesondere für den Aufbau eines differenzierten zielgruppenspezifischen Reportings ist der Aufbau eines zentralen Reportingsystems wichtig, aus dem sowohl das regulatorische Reporting als auch zielgruppenspezifische Nachhaltigkeitsreports generiert werden können.

Nachhaltigkeitskennzahlensystem und Unternehmenssteuerung

Die fehlende Synchronisierung und Konsolidierung des Nachhaltigkeitsreportings spiegelt sich auch bei Kennzahlensystemen und in der Unternehmenssteuerung wider. Sowohl bei der Einführung eines zentralen Kennzahlensystems für das Nachhaltigkeitsreporting als auch bei der Nutzung des Reportings für Steuerungsbelange ist der Umsetzungsstand in den Versicherungsunternehmen noch sehr gering. Die Mehrheit der Unternehmen gaben an, dass das Nachhaltigkeitsreporting nicht auf einem einheitlichen Kennzahlensystem beruht. Nur ca. ein Viertel der Studienteilnehmer:innen stimmen der These zu, dass das Nachhaltigkeitsreporting auf einem einheitlichen, systematischen und zentralen Kennzahlensystem basiert. Ähnlich verhält es sich mit der Frage zur Unternehmenssteuerung, nur ein gutes Viertel stimmt der Aussage eher oder voll zu, dass sie ihre Unternehmenssteuerung an dem Nachhaltigkeitsreporting ausrichten.



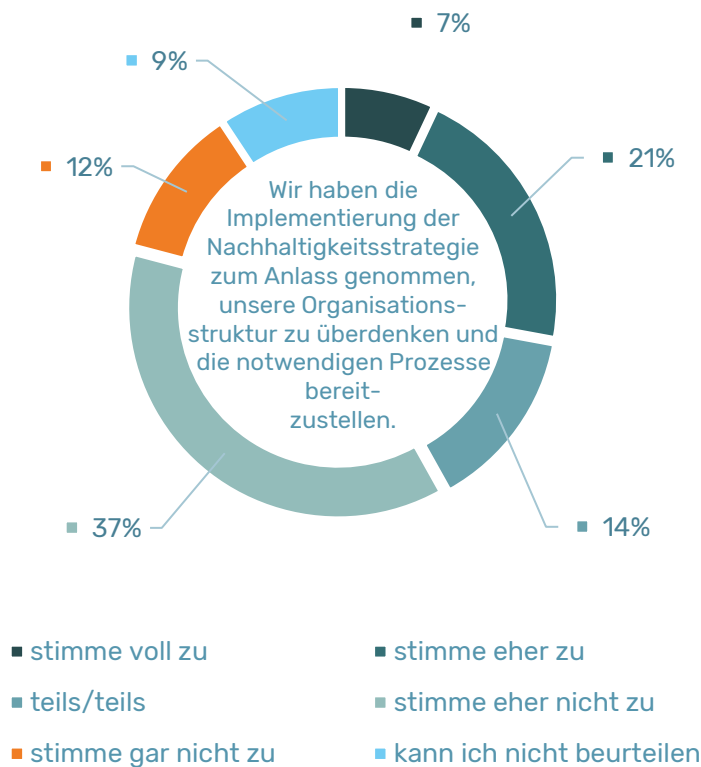


Verankerung des Themas Nachhaltigkeit in der Organisationsstruktur



Der/Die Nachhaltigkeitsbeauftragte ist bei knapp einem Viertel der Versicherungsunternehmen in der Unternehmensplanung/-strategie angesiedelt, bei 18% der befragten Versicherungsunternehmen ist die Verantwortung für Nachhaltigkeit in einer eigenen Stabsabteilung verortet. 14% steuern das Thema aus der Kommunikation heraus, wo oft auch der Nachhaltigkeitsbericht erstellt wird. 12% der Befragten geben an, dass der/die Nachhaltigkeitsbeauftragte in einer anderen Abteilung angesiedelt ist, konkret genannt wurden dabei z. B. Vorstandsstab oder Kapitalanlagemanagement.

Insgesamt zeichnet sich bei der organisatorischen Einordnung des Nachhaltigkeitsbeauftragten ein sehr heterogenes Bild ab. Die Verankerung im Unternehmen lässt Rückschlüsse auf die individuellen Nachhaltigkeitsschwerpunkte zu. Eine Ansiedlung beim Gebäudemanagement lässt auf einen Fokus auf Nachhaltigkeit im eigenen Geschäftsbetrieb schließen, eine Ansiedlung im Rechnungswesen auf die Erfüllung der regulatorischen Reporting-Anforderungen.



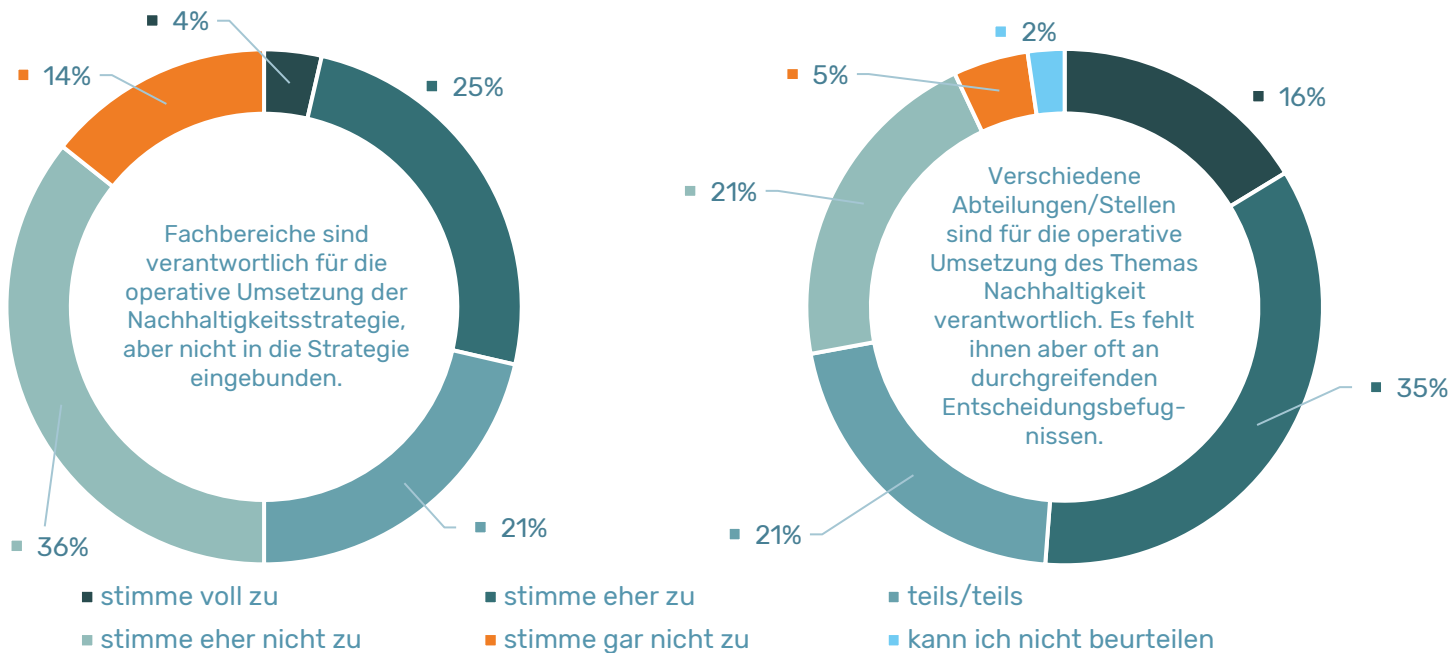
Die Beschäftigung mit dem Aufbau von Strukturen liegt bei vielen Versicherungsunternehmen insgesamt noch am Anfang. Etwa die Hälfte der Befragten haben die Implementierung der Nachhaltigkeitsstrategie eher nicht zum Anlass genommen, die Organisationsstruktur anzupassen. Dieses spiegelt sich auch in der heterogenen Ansiedlung der/des Nachhaltigkeitsbeauftragten wider, was vermutlich aus der Einordnung dieses Verantwortungsbereiches in die vorhandenen Organisationsstrukturen resultiert.

7% der Befragten geben an, notwendige Prozesse bereitgestellt und Organisationsstrukturen angepasst zu haben. Nach dem Motto „structure follows strategy“ erfolgt diese Anpassung oftmals mit einer Verzögerung. Um Nachhaltigkeit erlebbar und auch in der Unternehmenskultur für alle spürbar umzusetzen, ist eine Operationalisierung unabdingbar. Darüber hinaus bietet sich aufgrund der übergeordneten Bedeutung des Themas die Einrichtung einer zentralen Stelle mit entsprechender Handlungskompetenz an.



Operative Umsetzung

Operativ umgesetzt wird die Nachhaltigkeitsstrategie meist in den Fachbereichen, die Hälfte der Befragten geben auch an, dass die Fachbereiche in die Strategie eingebunden sind. Diese These zur operativen Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie wurde nur den Befragten gestellt, die nicht selbst im Nachhaltigkeitsmanagement tätig sind. In diesem Zusammenhang stellt sich aber die Frage nach der Entscheidungsbefugnis bei der operativen Umsetzung des Themas Nachhaltigkeit. Wiederum die Hälfte der Befragten gibt an, dass es an durchgreifenden Entscheidungsbefugnissen fehlt.



Aus diesen beiden Fragestellungen und der vorherigen Frage zur organisatorischen An siedelung der/des Nachhaltigkeitsbeauftragten ergibt sich die Empfehlung, das Thema Nachhaltigkeit in der Organisationsstruktur umfassend zu verankern und dafür eine entsprechende Governancestruktur aufzubauen. Aufgrund des thematischen Umfangs und der Vielzahl der beteiligten Fachbereiche ist eine Zentralisierung der Nachhaltigkeitsaktivitäten mit entsprechenden Befugnissen dringend geboten, bis hin zu einem/er Chief Sustainable Officer mit Richtlinien und Weisungskompetenz.





Erste Handlungsempfehlungen

Aus den Studienergebnissen lassen sich folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

Strategie

- Startpunkt der Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen sollte die Festlegung der eigenen Nachhaltigkeitspositionierung sein. Dabei wird strategisch definiert, ob Nachhaltigkeit für das Versicherungsunternehmen eine rein regulatorische Pflichterfüllung darstellt oder die Chance zu einer nachhaltigen Positionierung am Markt genutzt werden soll. Im Einklang mit der Geschäftsstrategie leitet sich daraus die Nachhaltigkeitsstrategie ab, welche die Anforderungen der verschiedenen Stakeholder des Unternehmens berücksichtigen muss.
- Je nach strategischer Positionierung muss die Nachhaltigkeitsstrategie konsequent mit betrachtet werden, dies gilt auch für Versicherungsunternehmen, die sich lediglich auf die Pflichterfüllung ESG entschlossen haben.
- Die gewählte Strategie muss konsequent nach außen kommuniziert und gelebt werden. Nachhaltigkeit ist kein Marketing-Thema, sondern sollte ganzheitlich verstanden werden, auch wenn die gewählte Strategie eine defensive ist.

Organisation

- In Abhängigkeit von der Nachhaltigkeitsstrategie und -Governance muss die entsprechende Positionierung der Nachhaltigkeitsfunktion im Unternehmen gewählt werden. Aufgrund des thematischen Umfangs und der Vielzahl der betroffenen Fachbereiche ist eine Zentralisierung der Nachhaltigkeitsaktivitäten mit entsprechenden Befugnissen empfehlenswert, bis hin zu einem/er Chief Sustainable Officer mit Richtlinien und Weisungskompetenz.
- Die Zentralisierung der Reportingfunktion wird mit Umsetzung der CSRD aller Voraussicht nach unumgänglich sein. Bei einer Vielzahl von zu berichtenden qualitativen und quantitativen Sachverhalten und Kennzahlen entlang der Wertschöpfungskette braucht es eine zentrale „Clearing-Stelle“, um konsistent nach außen zu kommunizieren.

Reporting und Kommunikation

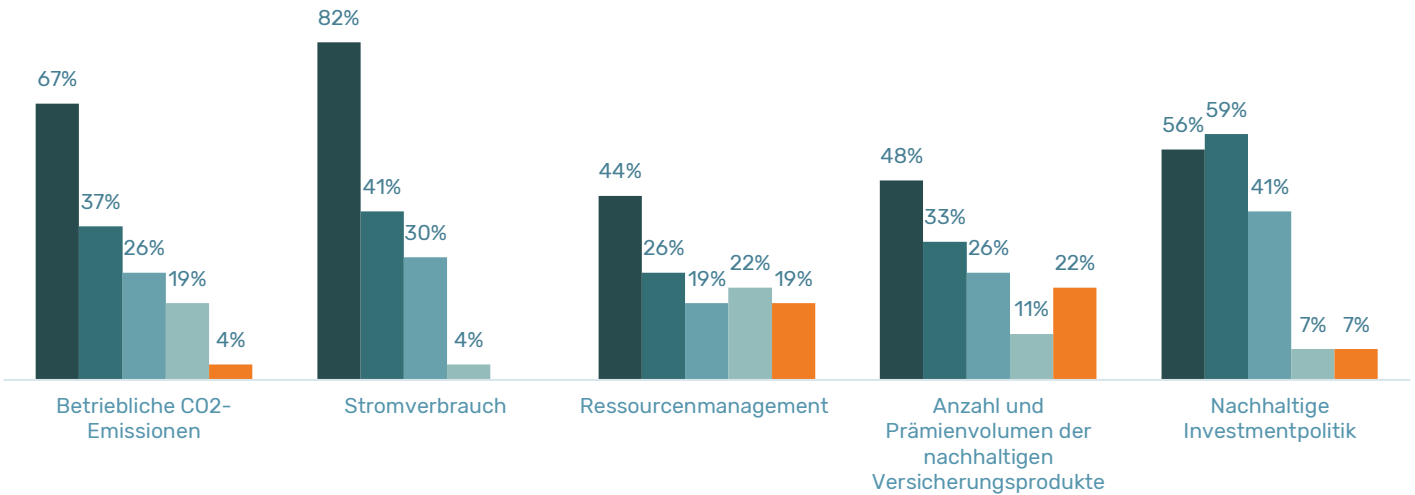
- Das regulatorische Reporting, insbesondere das CSRD, ist verpflichtend, einheitlich und vergleichbar, aber nicht zielgruppenadäquat. Ein zentrales, einheitliches Reportingsystem ermöglicht es, auf verschiedene Stakeholder (Kunden, Mitarbeiter, Regulatoren, Prüfer, Presse, etc.) einzugehen und adressatengerecht zu kommunizieren.
- Diverse Stakeholder haben eigene Anforderungen an die Versicherungsunternehmen. Kunden werden am Ende kein CSRD-Reporting lesen, sondern sich auf „Siegel“ oder Empfehlungen verlassen. Investoren, der Kapitalmarkt aber auch Mitglieder werden ein tieferes Reporting fordern. Der Regulator oder Wirtschaftsprüfer muss die gesetzlichen Anforderungen nachvollziehen.
- Die externe und interne Kommunikation muss konsistent und nachvollziehbar sein und im Gleichklang mit der Geschäfts- und Nachhaltigkeitsstrategie stehen.
- Reporting und Kommunikation wird in den nächsten ein bis zwei Jahren den höchsten Projektaufwand im Thema Nachhaltigkeit für Versicherungsunternehmen darstellen.



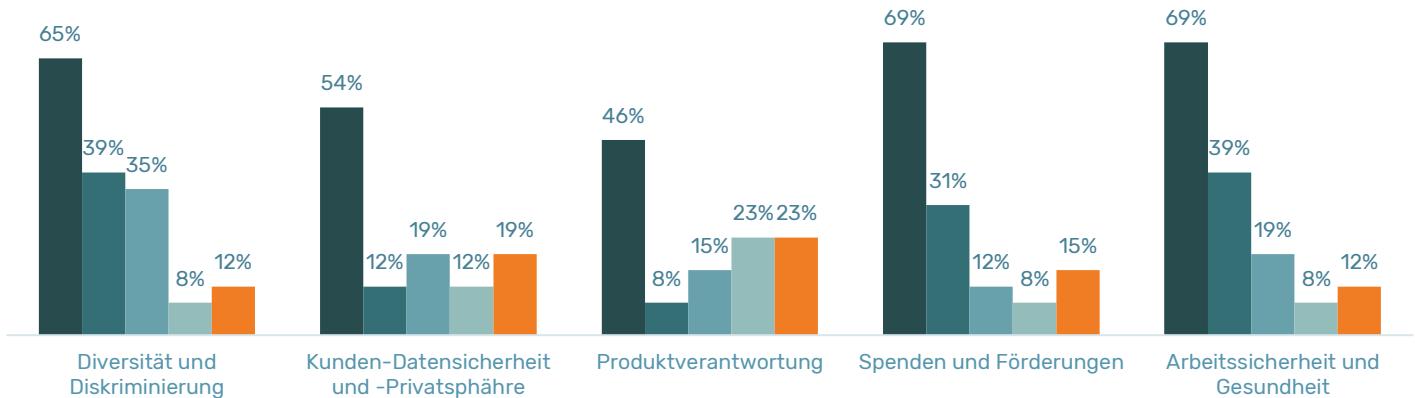
Exkurs: ESG-Kennzahlen

Im Zusatzteil der Studie wurde nach der Steuerungsrelevanz von ESG-Kennzahlen gefragt. Dabei wurde transparent, dass in vielen Bereichen Kennzahlen bereits intern erhoben, aber deutlich seltener auch extern berichtet werden. Steuerungsrelevant sind mit einem höheren Prozentsatz jedoch nur wenige Kennzahlen, z. B. Kennzahlen zur nachhaltigen Investmentpolitik, Kennzahlen im Bereich Diversität und Diskriminierung und zum Stromverbrauch.

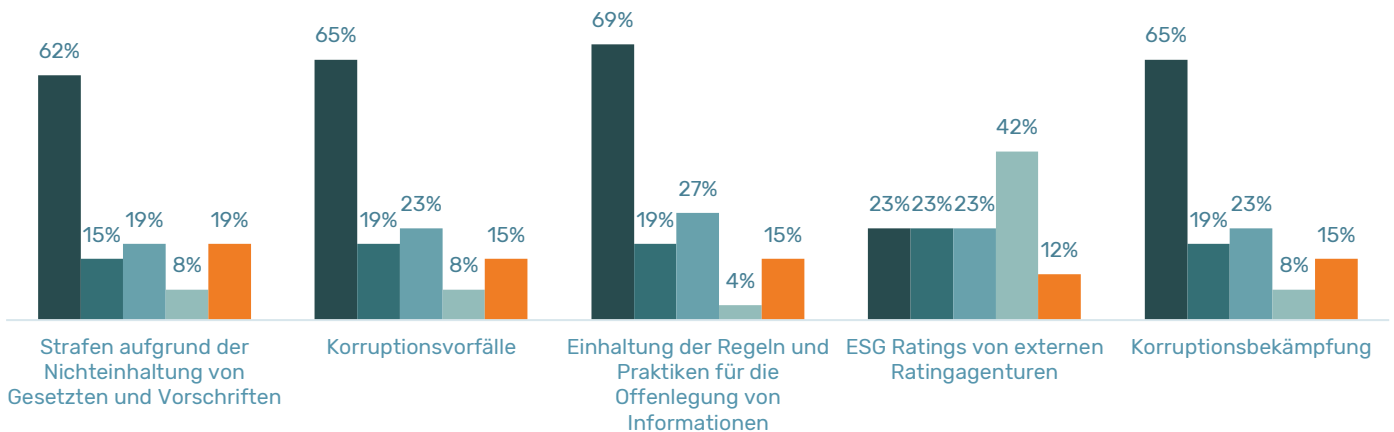
ESG-Kennzahlen aus dem Bereich Environmental (Umwelt)



ESG-Kennzahlen aus dem Bereich Social (Sozial)



ESG-Kennzahlen aus dem Bereich Governance (Steuerung)





Versicherungsforen Leipzig

Wir inspirieren und motivieren die Assekuranz zur Transformation.
Gemeinsam gestalten wir die Zukunft der Branche.

Arbeitswelt 4.0

Vertrieb der Zukunft

Nachhaltigkeit

Plattformen und Ökosysteme

Produkt- & Serviceentwicklung

Digitalisierung

Trend- & Konsequenzenforschung

Risikomanagement & Solvency II

Kapitalanlagemanagement

Cyber

KI/Big Data

Schaden & Mobilität

Maklervertrieb

Social Media & Onlinemarketing

Compliance & Datenschutz

Gründung
2000

71
Mitarbeiter

2
Standorte

Geschäftstätigkeiten
in Deutschland,
Österreich &
der Schweiz



Versicherungsforen Leipzig im Internet

www.versicherungsforen.net/blog twitter.com/versicherungvfl
www.linkedin.com/company/versicherungsforen xing.to/versicherungsforen
youtube.com/versicherungsforen www.versicherungsforen.net

Trendforschung – Studien – Projekte – Netzwerk

Wollen Sie mit uns arbeiten?

Wir erkennen und analysieren die Entwicklungen in der Versicherungswirtschaft und in ihrem Umfeld, um sie in strategische und konkrete fachliche Anforderungen zu übersetzen und gemeinsam mit unseren Kunden individuelle Handlungsoptionen zu erarbeiten.

www.versicherungsforen.net



plenum Beratungsansatz

plenum ist Ihr kompetenter Sparringspartner – umfassende fachliche und regulatorische Expertise sowie eine breite Markt- und Branchenerfahrung zeichnen uns aus. Wir begleiten Sie auf Ihrem Weg zur Nachhaltigkeit.



Self Assessment & Strategie-Workshop

Unser Angebot für Unternehmen, die noch unsicher sind, welche Implikationen die nachhaltige Transformation auf ihre Organisation und das Risikomanagement hat

Exemplarischer Leistungsumfang (Auszug)

- Überblick der aktuellen Themen zur Nachhaltigkeit erhalten - Impulsvortrag
- Review der bestehenden Nachhaltigkeitsstrategie
- Quick Check in Bezug auf die Nachhaltigkeitskriterien durchführen, bezogen auf die Kerngeschäftsprozesse und Unterstützungsfunktionen
- Überprüfung der Operatives-Modell-Stakeholderanforderungen
- Durchführen von Strategie-Workshops



Standortbestimmung & Nachhaltigkeits-Roadmap

Unser Angebot für Unternehmen, die bereits punktuell aktiv waren und ihre Maßnahmen in einer übergeordneten Nachhaltigkeitsstrategie zusammenführen und konkretisieren möchten

Exemplarischer Leistungsumfang (Auszug)

- Review der bestehenden Nachhaltigkeitsstrategie
- Ermittlung des Handlungsbedarfs in Bezug auf die Nachhaltigkeitskriterien
- Einholung der Anforderungen Ihrer Stakeholder
- Definition des strategischen und operativen Zielbildes
- Identifikation der Gaps und Ableitung von Handlungsoptionen
- Planung des Projektvorgehens – Erstellung Umsetzungsroadmap



Individuelle Projektumsetzung

Unser Angebot für Unternehmen, die bereits erste Meilensteine umsetzen konnten und für vertiefende Maßnahmen einen verlässlichen Sparringspartner an ihrer Seite wissen möchten

Exemplarischer Leistungsumfang (Auszug)

- (Durchführung der Standortbestimmung und Roadmap)
- Operationalisierung der Nachhaltigkeitsstrategie
- Begleitung der technischen Umsetzung
- Implementierung in die Organisation
 - Strategien
 - Prozesse
 - Lokationen & Informationssysteme
 - Zulieferer / Dienstleister / Partner

plenum – profitieren Sie von unseren Erfahrungen

Unser Anspruch ist es, nachhaltige und wirksame Lösungen für Sie zu schaffen

- Wir verfügen über mehr als 30 Jahre Erfahrung in der Versicherungswirtschaft und verstehen uns als Partner unserer Kunden
- Wir kennen die Anforderungen der Regulatorik und wissen welche Maßnahmen notwendig sind – wir kennen aber auch die Gestaltungsspielräume
- Wir bieten exzellente Berater, die regulatorische und praktische Umsetzungserfahrung bereitstellen
- Wir schaffen gemeinsam mit unseren Kunden die Risiken zu steuern bei gleichzeitiger Hebung der Geschäftschancen

Unsere Themen

ESG-Audit

Mit Hilfe eines strukturierten Audits erarbeiten wir gemeinsam mit Ihnen die bereichs- und prozessspezifischen Herausforderungen und Maßnahmenpläne. Aus den priorisierten Maßnahmen erstellen wir eine detaillierte Roadmap zur Einführung und Umsetzung der einzelnen Nachhaltigkeitsthemen bis hin zu einer Nachhaltigkeitsstrategie.

Kapitalanlagemanagement

Nachhaltigkeitskriterien im Asset-/Kapitalanlagemanagement sind in aller Munde. Wir helfen Ihnen diese in Ihren Prozessen und Kapitalanlagerichtlinien zu konzipieren und zu verankern.

Nachhaltige Produktentwicklung

Im Rahmen der nachhaltigen Produktentwicklung unterstützen wir Sie von der Idee bis zur Einführung neuer Produkte in allen Sparten. Ein Schwerpunkt liegt dabei in der Erarbeitung entsprechender Marketing- und Vertriebskonzepte sowie der Ausarbeitung von adäquaten Prozessen im Innovationsmanagement.

Risikomanagement & Reporting

Die Auswahl und Ergänzung bzw. die Verankerung von ESG-Kriterien und Kennzahlen im operativen Risikomanagement und im internen/externen bzw. regulatorischen / nicht-regulatorischen Reporting begleiten wir nach den verschiedenen gängigen Standards (CSRD, EU-Taxonomie, UN Ansatz, GRI, etc.).