

**Regina Schwegler**

**Nachhaltiges Wirtschaften von Unternehmen  
unter Berücksichtigung  
des internationalen Wettbewerbs**

Chancen und Grenzen der Umsetzung  
am Beispiel der Rückversicherungsbranche

**Regina Schwegler**

**Nachhaltiges Wirtschaften von Unternehmen  
unter Berücksichtigung  
des internationalen Wettbewerbs**

Chancen und Grenzen der Umsetzung  
am Beispiel der Rückversicherungsbranche

überarbeitete Fassung der Diplomarbeit  
an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg  
eingereicht April 2000  
Stand: Oktober 2001

**Anschrift der Verfasserin:**

Regina Schwegler  
Osterfeldstr. 9  
D- 75172 Pforzheim  
Tel./Fax: +49-7231-429392  
E-mail: [regina.schwegler@t-online.de](mailto:regina.schwegler@t-online.de)  
URL: <http://www.regina-schwegler.de>

Diese Arbeit ist urheberrechtlich geschützt. Sämtliche Varianten der Vervielfältigung sind, auch auszugsweise, ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung der Verfasserin unzulässig.



# Inhaltsübersicht

Seite

1. Sollten Unternehmen nachhaltig wirtschaften?..... 1

## **Teil I: Begriff der Nachhaltigkeit**

2. Gesamtwirtschaftliche Nachhaltigkeit..... 4  
3. Einzelwirtschaftliche Nachhaltigkeit..... 12

## **Teil II: Unternehmerische Nachhaltigkeit im internationalen Wettbewerb**

4. Umsetzung des Sustainability Managements..... 18  
5. Realisierbarkeit des Sustainability Managements im internationalen Wettbewerb..... 41

## **Teil III: Nachhaltiges Wirtschaften von Rückversicherungen im internationalen Wettbewerb**

6. Umsetzung des Sustainability Managements in Rückversicherungsunternehmen..... 60  
7. Realisierbarkeit des Sustainability Managements in der globalen Rückversicherungsbranche..... 90  
8. Nachhaltiges Wirtschaften – Das Konzept der Zukunft?..... 98

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsübersicht.....	IV
Inhaltsverzeichnis.....	V
Darstellungsverzeichnis.....	VIII
Abkürzungsverzeichnis.....	IX

## **1. Sollten Unternehmen nachhaltig wirtschaften?..... 1**

### **Teil I: Begriff der Nachhaltigkeit**

<b>2. Gesamtwirtschaftliche Nachhaltigkeit.....</b>	<b>4</b>
2.1 Nachhaltiges Wirtschaften als Übernahme von Verantwortung.....	4
2.2 Ökonomische Nachhaltigkeitskonzepte.....	6
2.2.1 Konzepte der Effizienzverbesserung.....	6
2.2.2 Konzept des konstanten Naturkapitals.....	8
2.2.3 Konzept des geschlossenen Umweltraums.....	8
2.2.4 Kritische Würdigung der ökonomischen Nachhaltigkeitskonzepte.....	8
2.3 Konsensstrategie.....	10
2.3.1 Drei-Säulen-Modell.....	10
2.3.2 Kritische Würdigung der Konsensstrategie.....	11
<b>3. Einzelwirtschaftliche Nachhaltigkeit.....</b>	<b>12</b>
3.1 Ableitung der einzelwirtschaftlichen Nachhaltigkeit.....	12
3.2 Stakeholder-Konzept.....	12
3.2.1 Konzeption.....	12
3.2.2 Kritische Würdigung.....	14
3.3 Sustainability-Konzept.....	15
3.3.1 Konzeption.....	15
3.3.2 Anforderungen an die Umsetzung.....	15

### **Teil II: Unternehmerische Nachhaltigkeit im internationalen Wettbewerb**

<b>4. Umsetzung des Sustainability Managements.....</b>	<b>18</b>
4.1 Bestimmung der Ansatzpunkte.....	18
4.1.1 Analyse des Unternehmens und der Produktlebenszyklen.....	18
4.1.2 Analyse der Anforderungen an das Unternehmen.....	20
4.1.3 Prognose der Unternehmens- und Umweltentwicklung.....	25
4.2 Nachhaltige Führungsprozesse.....	26
4.3 Nachhaltige Kernprozesse.....	27
4.3.1 Versorgung.....	27
4.3.2 Leistungsentwicklung.....	28
4.3.3 Leistungserstellung.....	28

4.3.4 Leistungsverwertung.....	28
4.3.5 Entsorgung.....	30
4.4 Serviceprozesse.....	31
4.4.1 Forschung.....	31
4.4.2 Personalwesen.....	33
4.4.3 Controlling.....	34
4.4.4 Facility Management.....	36
4.5 Organisationales Lernen.....	37

<b>5. Realisierbarkeit des Sustainability Managements im internationalen Wettbewerb.....</b>	<b>41</b>
5.1 Unternehmerische Verantwortung im internationalen Wettbewerb.....	41
5.1.1 Wirtschaften im internationalen Wettbewerb.....	41
5.1.2 Chancen und Grenzen unternehmerischer Verantwortung.....	45
5.2 Wettbewerbliche Vor- und Nachteile des Sustainability Managements.....	51
5.2.1 Ökologische und soziale Wettbewerbsfelder.....	51
5.2.1.1 Absatzmärkte.....	52
5.2.1.2 Vorleistungsmärkte.....	53
5.2.1.3 Kapitalmärkte.....	54
5.2.1.4 Arbeitsmärkte.....	55
5.2.1.5 Der Staat.....	56
5.2.1.6 Gesellschaftliche Umwelt.....	57
5.2.1.7 Ökologische Umwelt.....	57
5.2.2 Ist das Sustainability Management im internationalen Wettbewerb realisierbar?.....	58

### **Teil III: Nachhaltiges Wirtschaften von Rückversicherungen im internationalen Wettbewerb**

<b>6. Umsetzung des Sustainability Managements in Rückversicherungsunternehmen.....</b>	<b>60</b>
6.1 Charakteristika des Rückversicherungsgeschäfts.....	60
6.2 Bestimmung der Ansatzpunkte.....	64
6.2.1 Analyse des Unternehmens und der Produktlebenszyklen.....	64
6.2.1.1 Prozessmodell.....	65
6.2.1.2 Prozesse der Erstversicherer.....	68
6.2.1.3 Prozesse der Rückversicherer.....	73
6.2.2 Analyse der Anforderungen an das Unternehmen.....	75
6.3 Nachhaltige Führungs- und Serviceprozesse.....	82
6.4 Nachhaltige Kernprozesse.....	84
6.4.1 Betriebsökologie.....	84
6.4.2 Passivgeschäft.....	84
6.4.3 Aktivgeschäft.....	88
<b>7. Realisierbarkeit des Sustainability Managements in der globalen Rückversicherungsbranche.....</b>	<b>90</b>
7.1 Internationalität der Rückversicherungsbranche.....	90
7.2 Wettbewerbliche Vor- und Nachteile des Sustainability Managements.....	91
7.2.1 Ökologische und soziale Wettbewerbsfelder.....	91

7.2.1.1 Absatzmärkte.....	91
7.2.1.2 Vorleistungsmärkte.....	94
7.2.1.3 Kapitalmärkte.....	95
7.2.1.4 Arbeitsmärkte.....	95
7.2.1.5 Der Staat.....	95
7.2.1.6 Gesellschaftliche Umwelt.....	95
7.2.1.7 Ökologische Umwelt.....	96
7.2.2 Ist das Sustainability Management in der Rückversicherungsbranche realisierbar?.....	96

**8. Nachhaltiges Wirtschaften – Das Konzept der Zukunft?..... 98**

**Anhang**

Literaturverzeichnis.....	101
Interviewverzeichnis.....	112

# Darstellungsverzeichnis

	Seite
Darstellung 2.1: Maximum Sustainable Yield.....	6
Darstellung 4.1: Bestandteile eines ganzheitlichen Sustainability Managements.....	19
Darstellung 4.2: Wechselwirkungen wirtschaftlicher Aktivitäten mit der ökologischen Umwelt.....	20
Darstellung 4.3: Anforderungen der Stakeholder und der ökologischen Umwelt.....	23
Darstellung 4.4: Lebenszyklusmodell gesellschaftlicher Ansprüche.....	26
Darstellung 4.5: Nachhaltigkeitsorientiertes organisationales Lernen.....	38
Darstellung 5.1: Das Unternehmen und seine Umwelt.....	42
Darstellung 5.2: Wechselbeziehungen zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt....	43
Darstellung 5.3: Leitideen und Restriktionen der Diskursethik.....	47
Darstellung 5.4: Anwendung von Normen im Rahmen interkultureller Geschäftstätigkeit.....	49
Darstellung 5.5: Entstehung von Wettbewerbsfeldern.....	52
Darstellung 6.1: Oberste Ebene des Prozessmodells der Versicherung.....	66
Darstellung 6.2: Detaillierte Ebene des Prozessmodells der Versicherung.....	67
Darstellung 6.3: Direkte Anforderungen an die Rückversicherer.....	75
Darstellung 6.4: Indirekte Anforderungen über die Erstversicherer.....	76
Darstellung 6.5: Indirekte Anforderungen über die Versicherungsnehmer (Firmenkunden).....	79
Darstellung 6.6: Indirekte Anforderungen über die Versicherungsnehmer (Privatkunden).....	81



# Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Art.	Artikel
AVBs	Allgemeine Versicherungsbedingungen
B.A.U.M.	Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewußtes Management e.V.
BAV	Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BSP	Bruttosozialprodukt
CBS	Center for Building Science
CDG	Carl Duisberg Gesellschaft e.V.
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
CH	Schweiz
CHDI	Corporate Human Development Index
CHF	Schweizer Franken (gemäß ISO-Norm)
CSD	(United Nations) Commission on Sustainable Development
CSF	Critical Success Factors
CSI	Corporate Sustainability Indicator/Index
D	Deutschland
DEM	Deutsche Mark (gemäß ISO-Norm)
DIN	Deutsche Industrie-Norm sowie Deutsches Institut für Normung e.V.
DJGI	Dow Jones Global Index
DJSGI	Dow Jones Sustainability Group Index
DSD	Duales System Deutschland
EMAS	Environmental Management and Audit Scheme
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GKV	Gesetzliche Krankenversicherung
GRI	Global Reporting Initiative
HDI	Human Development Index
HGB	Handelsgesetzbuch
HUK-Versicherung	Haftpflicht-, Unfall-, Kraftverkehrsversicherung
hrsg.	herausgegeben
Hrsg.	Herausgeber
HSG	Hochschule St. Gallen
HWK	Handwerkskammer
IEA	International Energy Agency
IFO	Information und Forschung (Wirtschaftsforschungsinstitut)
IHK	Industrie- und Handelskammer
ILO	International Labor Organization
ISCT	Integrative Social Contract Theory
ISO	International Organization for Standardization
IWÖ	Institut für Wirtschaft und Ökologie
kg	Kilogramm
KrW-/AbfG	Gesetz zur Förderung der Kreislaufwirtschaft und Sicherung der umweltverträglichen Beseitigung von Abfällen (Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz)
LBB	Landesbank Berlin

Mio.	Millionen
MIPS	Material Input pro Serviceeinheit
Mrd.	Milliarden
m.w.N.	mit weiteren Nachweisen
NRW	Nordrhein-Westfalen
NUP	Nationaler Umwelt Plan
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
o.J.	ohne Jahrgang
o.O.	ohne Ort
o.V.	ohne Verfasser
PflVG	Pflichtversicherungsgesetz
pkm	Personen-Kilometer
PKV	Private Krankenversicherung
PR	Public Relations
PSR	Pressure-State-Response
RoI	Return on Investment
SAM	Sustainable Asset Management
SIP	Statement of Investment Principles
sittl.	sittlich
SRU	Sachverständigenrat für Umweltfragen
StabG	Gesetz zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
t	Tonne
tkm	Tonnen-Kilometer
UAG	Umweltauditgesetz
UAGBV	UAG-Beleihungsverordnung
UAG-ErwV	UAG-Erweiterungsverordnung
UAGGebV	UAG-Gebührenverordnung
UAGZVV	UAG-Zulassungsverfahrensverordnung
u.a.m.	und anderes mehr
UHG	Umwelthaftungsgesetz
UK	United Kingdom
UKSIF	UK Social Investment Forum
UN	United Nations
UNDP	United Nations Development Programme
UN-DPCSD	United Nations Department of Policy Co-ordination and Sustainable Development
UNEP	United Nations Environment Programme
US	United States
USD	United States Dollar (gemäß ISO-Norm)
USW	Universitätsseminar der Wirtschaft
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz
VDI	Verein deutscher Ingenieure
VfU	Verein für Umweltmanagement in Banken, Sparkassen und Versicherungen e.V.
VGR	Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung
VVG	Versicherungsvertragsgesetz
VVW	Verlag Versicherungswirtschaft e.V.

WTO World Trade Organisation  
WWZ Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel  
ZEW Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung  
ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft

# 1. Sollten Unternehmen nachhaltig wirtschaften?

Nachhaltiges Wirtschaften ist in aller Munde. Die Schreckensnachrichten über Umweltkatastrophen reißen nicht ab, viele natürliche Ressourcen werden zunehmend knapper und die Aufnahmekapazität der Ökosysteme wird überstrapaziert. Die Gesellschaft verlangt zunehmend von Unternehmen, sich ihrer Verantwortung für diese Probleme zu stellen und sich zu einer nachhaltigen Entwicklung zu bekennen. Einerseits werden Unternehmen durch ordnungspolitische Maßnahmen dazu gezwungen, andererseits wird von ihnen erwartet, dass sie sich darüber hinaus freiwillig engagieren. Inzwischen behaupten einige Unternehmen tatsächlich, verantwortungsvoll zu handeln. In der Praxis, insbesondere in den USA, finden unternehmensethische Ansätze zunehmend Anklang. Viele Unternehmen haben sich ein nachhaltiges Wirtschaften auf ihre Fahnen geschrieben. Diese Entwicklung ist, zumindest auf den ersten Blick, begrüßenswert. Beim genaueren Hinsehen kommen jedoch Zweifel auf:

Erstens: Was ist unter einem nachhaltigen Wirtschaften eigentlich zu verstehen? Was verbirgt sich tatsächlich hinter dem viel strapazierten Schlagwort, das jeder gerne für sich in Anspruch nimmt, das jedoch kaum jemand genauer zu definieren vermag? Ist die Nachhaltigkeit überhaupt die Lösung für alle Probleme und der Weisheit letzter Schluss?

Zweitens: Ist Nachhaltigkeit eine unternehmerische Aufgabe? Kann von der Wirtschaft verlangt werden, die volle Verantwortung für die Folgen ihres Handelns zu übernehmen? Sieht man sich die Hochglanzbroschüren vieler Unternehmen einmal genauer an, fällt schnell auf, dass vielfach zwar behauptet wird, man würde nachhaltig wirtschaften. Stellt die Gesellschaft jedoch auf der anderen Seite konkrete Forderungen, behaupten oftmals dieselben Unternehmen, es wäre angesichts des bestehenden Wettbewerbsdrucks unmöglich, diese zu erfüllen. Stimmt es nun, dass ein solches Unternehmen nachhaltig wirtschaftet? Oder kann es dies womöglich aufgrund bestehender Wettbewerbszwänge gar nicht, und diese Broschüren sind nur dazu da, die Gesellschaft zu beruhigen?

Diesen vielfältigen Fragen wird in dieser Arbeit nachgegangen. Dazu wird zunächst in *Teil I* der Begriffswirrwarr gelichtet, der sich um die Nachhaltigkeit aufgebaut hat. Dabei wird im *zweiten Kapitel* zunächst der Ursprung des Nachhaltigkeitskonzepts beleuchtet und die Anwendung im Rahmen gesamtwirtschaftlicher Modelle beschrieben. Im *dritten Kapitel* wird der grundsätzlich gesamtwirtschaftliche Nachhaltigkeitsbegriff auf die einzelwirtschaftliche Ebene heruntergebrochen und zu diesem Zweck neu definiert und konzeptionalisiert.

*Teil II* widmet sich der Realisierbarkeit dieses Konzepts. Zunächst wird im *vierten Kapitel* beschrieben, wie das Sustainability-Konzept im Rahmen eines Sustainability Managements umgesetzt wird. Die Realisierbarkeit ist damit jedoch noch nicht bewiesen. Unternehmen sehen sich vielfach einem scharfen und aufgrund der Internationalisierung zunehmenden Wettbewerb gegenüber. Darum beschreibt das *fünfte Kapitel*, welche Auswirkungen ein internationaler Wettbewerb auf die Möglichkeit hat, unternehmerische Verantwortung zu leben und inwieweit damit das Sustainability Management überhaupt umsetzbar ist.

Der sehr allgemeine Ansatz des zweiten Teils findet in *Teil III* Anwendung auf die Rückversicherungsbranche. Diese Branche ist aus zweierlei Gründen eine Herausforderung und gleichzeitig ein gutes Beispiel:

Erstens: Rückversicherungsunternehmen sind Dienstleistungsunternehmen, die nicht die typischen Produktionsprozesse mit hohen Material- und Energiedurchsätzen haben wie andere

Produktionsunternehmen. Das Sustainability Management, beschrieben im *sechsten Kapitel*, trägt diesem Umstand Rechnung.

Zweitens: Die Rückversicherungsbranche ist eine globale Branche und daher in besonderem Maße dem internationalen Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Die Frage nach der Realisierbarkeit des Sustainability Managements, wie im abschließenden *siebten Kapitel* diskutiert, ist darum besonders relevant.

## **Teil I**

### **Begriff der Nachhaltigkeit**

## 2. Gesamtwirtschaftliche Nachhaltigkeit

### 2.1 Nachhaltiges Wirtschaften als Übernahme von Verantwortung

Wirtschaftliches Handeln hat Folgen - sowohl für die heutige als auch für zukünftige Generationen. Es schafft Wohlstand, bringt technischen Fortschritt und erhöht die Mobilität. Die Verfünffachung des globalen Wohlstands bzw. der weltweiten wirtschaftlichen Aktivitäten (gemessen als BIP) seit 1950 ist mit einem Wachstum des realen Pro-Kopf-Einkommens um 160 Prozent einhergegangen. Diese Zahlen täuschen jedoch darüber hinweg, dass es dabei große Unterschiede zwischen einzelnen Ländern, Regionen und Bevölkerungsgruppen gibt: Trotz einiger bemerkenswerter Verbesserungen lebt ein Viertel der Weltbevölkerung in schwerer Armut.<sup>1</sup>

Die Kehrseite des Medaille des Wohlstandswachstums hat neben der sozialen auch eine ökologische Komponente: Die Zerstörung der Umwelt. Diese ist seit der Veröffentlichung des Berichts „Die Grenzen des Wachstums“ von MEADOWS und MEADOWS an den CLUB OF ROME im Jahr 1972 in das breite Licht der Öffentlichkeit gerückt. Das Wohlstandswachstum geht mit einer besorgniserregenden Zerstörung des Gleichgewichts von Ökosystemen, einem übermäßigen Verbrauch von Ressourcen und steigenden Emissionen einher. Diese Probleme werden verschärft durch ein rasantes Bevölkerungswachstum: Die Weltbevölkerung hat sich seit 1960 verdoppelt und im letzten Jahr die 6 Milliarden-Grenze überschritten. Ein Anhalten der momentanen Trends bezüglich des Bevölkerungswachstums, Wirtschaftswachstums und der Konsumgewohnheiten wird die ökologische Umwelt zunehmend belasten, da vereinzelte ökologische Verbesserungen durch das globale Wirtschaftswachstum und die damit einhergehende Zunahme der Umweltbelastung überkompensiert werden.<sup>2</sup>

Eines der größten ökologischen Probleme der heutigen Zeit ist die drohende Veränderung des Weltklimas, verursacht durch Treibhausgasemissionen. Diese Bedrohung wird sich auf absehbare Zeit noch verschärfen, wenn der bisher vorherrschende Trend anhält: Die Emissionen des wichtigsten Treibhausgases CO<sub>2</sub> beliefen sich im Jahr 1996 auf das Vierfache des Ausstoßes von 1950. Eine Klimaveränderung führt zu einer Störung regionaler klimatischer Gleichgewichte und damit zu schweren Naturkatastrophen. Diese Störungen scheinen bereits Realität zu sein: Zwischen 1986 und 1995 gab es zehnmal so viele Naturkatastrophen wie in den sechziger Jahren. Das Jahr 1998 war das wärmste Jahr, das je gemessen wurde, mit den bisher gravierendsten Folgen des Klimaphänomens „El Niño“. Viele Menschen fielen in jenem Jahr den Naturkatastrophen zum Opfer – die wirtschaftlichen Schäden waren enorm.<sup>3</sup>

Eine weitere Folge wirtschaftlicher Aktivität ist der zunehmende Verlust an Artenvielfalt. 1996 waren 25 Prozent aller Säugetierarten und 11 Prozent der Vogelarten vom Aussterben bedroht. Neben der Tierwelt ist auch der Mensch in seiner Gesundheit und seinen Lebensgrundlagen bedroht: So sind Menschen in zunehmendem Maße gefährlichen Chemikalien ausgesetzt, mit einer Vielzahl negativer Auswirkungen – von Geburtsschäden bis hin zu Krebserkrankungen. Der weltweite Gebrauch von Pestiziden verursacht jährlich 3,5 bis 5 Millionen Fälle akuter Vergiftungen. Des weiteren verringern sich die Süßwasserreserven bei anhaltendem Bevölkerungswachstum.

---

<sup>1</sup> Vgl. CLARKE (1999), S. 2.

<sup>2</sup> Vgl. CLARKE (1999), S. 2f.

<sup>3</sup> Vgl. CLARKE (1999), S. 4.

Wenn sich die heutigen Konsumgewohnheiten nicht ändern, werden im Jahr 2025 zwei von drei Menschen auf der Welt mit der Wasserknappheit zu kämpfen haben.<sup>4</sup>

Allein diese kurze Darstellung weist auf die Gefährdung heutiger und zukünftiger Generationen durch die momentane Entwicklung hin. Nur eine Änderung der ethischen Gesinnung und damit einhergehend die Übernahme von Verantwortung für die Folgen des menschlichen Handelns kann diesen Trend umkehren.

Verantwortung ist „die sittliche Grundhaltung, aus der heraus jemand sein Handeln durch selbständige Entscheidungen bestimmt. Solches Handeln ist dem Menschen (als Verdienst oder Schuld) zurechenbar; er kann also hinsichtlich seines Tuns und Lassens sowie der daraus entstehenden Folgen zur Verantwortung gezogen werden. Verantwortung ist nur bei einem Handeln aus Freiheit als sinnvoll denkbar.“<sup>5</sup> Diese Definition weist auf zwei wesentliche Eigenschaften der Verantwortung hin: Ein Mensch, der verantwortlich handelt, wird für sämtliche Folgen seines Tuns und Lassens zur Rechenschaft gezogen. Daher wird ein verantwortungsbewusster Mensch versuchen, die negativen Folgen seines Handelns zu vermeiden und Verdienste für seine Umwelt zu erbringen. Zweitens hat ein Mensch nur dann die Folgen für sein Handeln zu verantworten, wenn er „aus Freiheit“ gehandelt hat, d.h. wenn er bei seiner Entscheidung überhaupt eine Wahl hatte. Dies betont zum einen die Verantwortung jedes Einzelnen im Rahmen der ihm gegebenen Möglichkeiten, ebenso wie die Notwendigkeit der Gestaltung der Rahmenbedingungen, denen das menschliche Handeln unterworfen ist.

In den Mittelpunkt dieser Verantwortungsdiskussion ist die Idee einer nachhaltigen Entwicklung gerückt. Der Begriff der Nachhaltigkeit stammt ursprünglich aus dem Bereich der Forstwirtschaft. Dort wurde Nachhaltigkeit zunächst als rein physikalisch-naturale Regel ausgelegt, die allein auf die ökologische Dimension der Erhaltung des Ökosystems Wald gerichtet war. Danach wird ein Wald nachhaltig genutzt, wenn in einer Periode nur soviel Holz geschlagen wird, wie in dieser Zeit auch nachwächst.<sup>6</sup> Diese Regel wurde später um die ökonomische Dimension der Ertragserzielung erweitert: Die Produktionskraft des Waldes und die Holzernte sind so aufeinander abzustimmen, dass neben der Erhaltung des Ökosystems Wald ein maximaler Waldertrag (Maximum Sustainable Yield, siehe hierzu Darstellung 2.1) erzielt wird.<sup>7</sup>

Diese Definition bildet die Grundlage für Konzepte, die dieses Prinzip auf gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge übertragen. Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung bedeutet demnach, dass die gesellschaftliche Nettowohlfahrt über mehrere Generationen hinweg unter Einhaltung von Nachhaltigkeitsbedingungen maximiert wird.<sup>8</sup> Eine ähnliche Ausrichtung verfolgt die heute allgemein akzeptierte Definition von Sustainable Development, wie sie von der „Weltkommission für Umwelt und Entwicklung“, die von der Generalversammlung der Vereinten Nationen ins Leben gerufen wurde, aufgestellt wurde: „... to ensure that it [development] meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“<sup>9</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. CLARKE (1999), S. 4.

<sup>5</sup> DTV-LEXIKON IN 20 BÄNDEN (1992), Band 19, S. 111; Abkürzungen wurden ausgeschrieben.

<sup>6</sup> Vgl. VOSS (1997), S. 5 und BIZER/DOPFER/PETER (1999), S. 6.

<sup>7</sup> Vgl. MANTAU (1996), S. 1274.

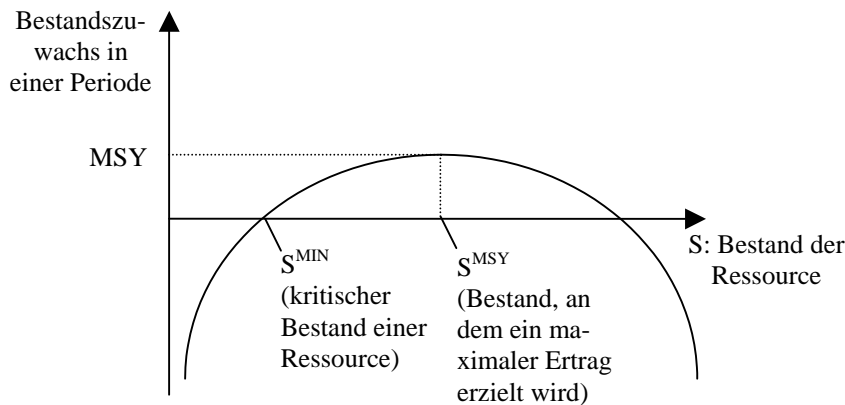
<sup>8</sup> Vgl. KLEMMER (1994), S. 26.

<sup>9</sup> WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (1987), S. 8. Dieser Abschlussbericht mit dem Titel „Our Common Future“ ist auch unter der Bezeichnung „Brundtland-Bericht“ bekannt.



### Darstellung 2.1: Maximum Sustainable Yield

Erneuerbare Ressourcen werden mit ihrer Regenerationsfunktion beschrieben, die den Bestandszuwachs der Ressource in Abhängigkeit von der Bestandsgröße zeigt. Eine Ressource wird dann nachhaltig genutzt, d.h. ihr Bestand dauerhaft konstant gehalten, wenn in jeder Periode genau soviel entnommen wird, wie dem Bestandszuwachs entspricht. Dabei gibt es einen Mindestbestand  $S^{\text{MIN}}$ , der für den Fortbestand der Ressource mindestens nötig ist und bei dessen Unterschreitung der Bestand mit der Zeit auf Null sinken wird. Möchte man nun die Ressource nachhaltig bewirtschaften und gleichzeitig einen maximalen Ertrag aus der Ressource erzielen, muss der Bestand der Ressource so verändert werden, dass er  $S^{\text{MSY}}$  entspricht. An dieser Stelle kann man, ohne den Bestand der Ressource zu verändern, in jeder Periode eine maximale Menge in Höhe des Maximum Sustainable Yield (MSY) abbauen.



Quelle: STRÖBELE (1987), S. 126-129.

Die ethische Forderung nach sozialer inter- und intragenerationaler Gerechtigkeit ist allen Nachhaltigkeitskonzepten gemeinsam. Zur Begründung dieser Forderung wird vor allem auf die Gerechtigkeitstheorie von RAWLS verwiesen, nach der der Nutzen des am schlechtesten gestellten Individuums zu maximieren ist. Nach RAWLS würden alle Menschen diesem Grundsatz zustimmen, wenn sie sich unter dem „Schleier der Unwissenheit“ für eine gesellschaftliche Wohlfahrtsverteilung entscheiden müssten, d.h. ohne zu wissen, in welcher Zeit, an welchem Ort und unter welchen Umständen sie selber leben würden.<sup>10</sup> Diese egalitäre Gerechtigkeitstheorie besitzt dadurch eine, wenn auch hypothetische, demokratische Legitimation.

Neben dieser Gemeinsamkeit unterscheiden sich die gesamtwirtschaftlichen Nachhaltigkeitskonzepte jedoch bezüglich der normativen ökologischen Rahmenbedingungen. Im folgenden werden vier Konzepte dargestellt, die die Nachhaltigkeitsdiskussion dominieren.

## 2.2 Ökonomische Nachhaltigkeitskonzepte

### 2.2.1 Konzepte der Effizienzverbesserung

Die Nachhaltigkeitskonzepte der neoklassischen Umweltökonomie werden als „schwache Nachhaltigkeit“ bezeichnet<sup>11</sup> und basieren auf dem Prinzip der paretianischen Wohlfahrtsmaximierung. Danach ist die Nutzung der Umwelt optimal, wenn die Grenzkosten der Umwelt-

<sup>10</sup> Vgl. ENDRES (1997), S. 14.

<sup>11</sup> Vgl. HOFER/SHEELHAASE/WOLFF (1998), S. 57.

nutzung (d.h. die Veränderung der Summe aus den gesellschaftlichen Kosten der Umweltnutzung und den Vermeidungskosten) gerade dem Grenznutzen entsprechen.<sup>12</sup>

In den siebziger Jahren stellte der Bericht „Die Grenzen des Wachstums“ an den CLUB OF ROME die Forderung nach Wachstumsverzicht oder zumindest Wachstumsdrosselung auf.<sup>13</sup> Als Antwort darauf belegte die neoklassische Umweltökonomie jedoch anhand von Wachstumsmodellen, dass unter bestimmten (idealtypischen) Annahmen ein nachhaltiges und damit „grenzenloses“ Wachstum des realen Bruttoinlandsprodukts sehr wohl möglich sei. Der entscheidende Problemlöser dabei ist der technische und organisatorische Fortschritt, der die Ressourcenproduktivität systematisch verbessert und damit Umweltgüter durch Sach- und Humankapital substituiert. Auf diese Weise nimmt die Umweltbelastung pro produzierter Einheit ab und entkoppelt sich das Wirtschaftswachstum nach und nach vom Umweltverbrauch. Die Leistungsfähigkeit des natürlichen Kapitalstocks bleibt somit aufgrund der steigenden Produktivität trotz zunehmenden Verbrauchs erhalten.<sup>14</sup> Eine derartige Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Umweltverbrauch lässt sich tatsächlich, wenn auch mit unterschiedlicher Intensität, im Rahmen umweltökonomischer Gesamtrechnungen empirisch nachweisen.<sup>15</sup>

Gleichwohl sind diese Effizienzstrategien heftig umstritten. Es wird argumentiert, dass die Verbesserung der Energie- und Materialproduktivität in der Realität nur als notwendiger, aber nicht als hinreichender Bestandteil von Nachhaltigkeitsstrategien akzeptiert werden kann. Der Grund dafür ist, dass die Umweltentlastungen im Gefolge der Effizienzsteigerungen durch den steigenden Güterverbrauch pro Kopf und durch das starke Bevölkerungswachstum überkompensiert werden; die Rate des technischen Fortschritts ist zu niedrig bzw. der Substitutionsprozess zu langsam. Darum wird neben der Effizienzstrategie gefordert, die Konsumgewohnheiten der Bevölkerung zu ändern (Suffizienzstrategie)<sup>16</sup> und das Bevölkerungswachstum einzugrenzen.<sup>17</sup>

Weitere Kritik an einer reinen Effizienzstrategie setzt an der Annahme an, Naturkapital könne durch Sach- und Humankapital substituiert werden. Um zukünftige Generationen für die Verringerung des Naturkapitals zu entschädigen, müssen bereits heute die natürlichen Ursache-Wirkungszusammenhänge sowie zukünftige Produktionsmöglichkeiten und Präferenzen bekannt sein. Da diese Informationen nicht oder nur unvollständig vorhanden sind, ist eine Substitution stets mit dem Risiko einer falschen Einschätzung verbunden. Ein besonderes Risiko birgt vor allem die vollständige und damit irreversible Substitution von natürlichem Kapital, wenn z.B. in zunehmendem Maße Tier- und Pflanzenarten ausgerottet und damit die genetische Vielfalt verringert wird. Ökologische Systeme sind eng vernetzt. Solange die Zusammenhänge nicht vollständig bekannt sind ist es gefährlich, ein Glied in diesem Netz zu eliminieren.

Die folgenden beiden Konzepte aus dem Bereich der ökologischen Ökonomie versuchen, dieser Substitutionskritik Rechnung zu tragen.

---

<sup>12</sup> Vgl. RENNINGS/HOHMEYER (1997), S. 40.

<sup>13</sup> Vgl. MEADOWS/MEADOWS (1972).

<sup>14</sup> Vgl. VOSS (1997), S. 11f.

<sup>15</sup> Vgl. VOSS (1996).

<sup>16</sup> Vgl. UMWELTBUNDESAMT (1998), S. 19-21.

<sup>17</sup> Vgl. HUBER (1995), S. 35f.

### 2.2.2 Konzept des konstanten Naturkapitals

Das Konzept des konstanten Naturkapitals geht davon aus, dass eine gerechte Verteilung der Wohlfahrt nur durch ein konstantes Naturkapital möglich ist. Naturkapital kann - im Gegensatz zu den bereits dargestellten Konzepten - nur in engen Grenzen durch menschengeschaffenes Kapital ersetzt werden.<sup>18</sup>

Das Naturkapital bleibt dann unverändert, wenn die folgenden „Managementregeln“ eingehalten werden, wie sie beispielsweise vom SACHVERSTÄNDIGENRAT FÜR UMWELTFRAGEN (SRU) oder im Brundtland-Bericht aufgestellt worden sind:

- Die Verbrauchsrate erneuerbarer Ressourcen darf ihre Regenerationsrate nicht überschreiten.
- Erschöpfbare Ressourcen dürfen nur in dem Maße verbraucht werden, wie gleichwertige Alternativen realisierbar sind. Dies erfordert eine Steigerung der Ressourceneffizienz durch technischen Fortschritt, eine Substitution durch Real-, Human- oder regenerierbares Umweltkapital, sowie ökologisch sinnvolles und ökonomisch vertretbares Recycling.
- Emissionen von Konsum- und Produktionsprozessen dürfen die natürliche Aufnahme- und Regenerationsfähigkeit der Umwelt nicht überschreiten.<sup>19</sup>

Aus diesen Regeln wird ersichtlich, dass sich hier die Substitutionsmöglichkeiten des Naturkapitals - im Gegensatz zu den Effizienzstrategien - auf nicht-regenerative Energien beschränken. Trotzdem gilt auch für diese Substitution die gleichen Kritikpunkte wie für die obigen Konzepte.

### 2.2.3 Konzept des geschlossenen Umweltraums

Eine nachhaltige Entwicklung nach dem Konzept des geschlossenen Umweltraums fordert die vollständige Stabilität des natürlichen Kapitalstocks und schließt damit jede Veränderung des Naturkapitals aus. Der Nachhaltigkeitsbegriff, der diesem Konzept zugrunde liegt, wird auch als „starke Nachhaltigkeit“ bezeichnet. Es dürfen damit lediglich regenerative Ressourcen genutzt werden, die sich durch den ständigen Zufluss von Sonnenenergie erneuern können.<sup>20</sup> Der Bestand nicht-regenerierbarer Ressourcen darf grundsätzlich nicht verändert werden.

Dieses Konzept lässt im Gegensatz zu den vorigen Konzepten ein Vorsichtsprinzip walten, das dem begrenzten Informationsstand, der im Zentrum der Kritik an der Substitution von Naturkapital steht, Rechnung trägt. Gleichwohl schränkt das Konzept die Menschheit sehr stark ein und ist auf absehbarer Zeit bei den vorherrschenden Wirtschaftsstrukturen nicht realisierbar.

### 2.2.4 Kritische Würdigung der ökonomischen Nachhaltigkeitskonzepte

Neben der Kritik an den Annahmen der ökonomischen Nachhaltigkeitskonzepte wirft vor allem die Operationalisierung viele Probleme auf. Wenn die Konzepte praktisch umgesetzt werden, werden zunächst Qualitätsziele einer nachhaltigen Entwicklung, d.h. gesellschaftlich

---

<sup>18</sup> Vgl. GERKEN (1996), S. 7.

<sup>19</sup> Vgl. SRU (1994), S. 101 und HUBER (1995), S. 35f.

<sup>20</sup> Vgl. HOFER/SHEELHAASE/WOLFF (1998), S. 57.

angestrebte oder wissenschaftlich begründete Güterzustände<sup>21</sup> definiert. Aus diesen Qualitätszielen leiten sich Einzelziele, d.h. quantitative oder qualitative umweltpolitische Vorgaben ab, die es erlauben, eine bestimmte Umweltqualität zu erhalten.<sup>22</sup>

Die ökonomischen Konzepte lassen eine vollständige wissenschaftlich konsistente Operationalisierung nicht zu: So fehlen für die Aufstellung von Qualitätszielen oft wissenschaftliche Erkenntnisse über ökologische Ursache-Wirkungsketten, kritische Grenzen der maximalen und minimalen Populationsgrößen sowie die Tragfähigkeit und Regenerationsfähigkeit von Ökosystemen. Des Weiteren ist es unmöglich, ökologische Zusammenhänge zu quantifizieren und ökologische Ziele hinsichtlich ihrer sozialen und wirtschaftlichen Implikationen zu bewerten.<sup>23</sup> Diese Probleme werden durch die laufenden Verschiebungen der Grenzen des Wachstums durch geogene<sup>24</sup> und anthropogene<sup>25</sup> Vorgänge noch verschärft.<sup>26</sup> Eine wissenschaftliche Ableitung von Einzelzielen aus den ökonomischen Konzepten ist auch theoretisch nicht möglich und können nur im Rahmen eines politischen Prozesses bestimmt werden.

Trotz dieser Mängel und Unwägbarkeiten wurden verschiedene Versuche unternommen, die ökonomischen Konzepte anzuwenden. Die wichtigsten hierzu veröffentlichten Arbeiten sind das „Ein-Säulen-Modell“ von KLEMMER<sup>27</sup>, die Studie „Sustainable Netherlands“ des MILIEU DEFENSIE (FRIENDS OF THE EARTH NETHERLANDS)<sup>28</sup>, die „Maße der Dematerialisierung“ des WUPPERTAL-INSTITUTS mit dem „Faktor-Zehn-Konzept“ von SCHMIDT-BLEEK<sup>29</sup>, das „Faktor-Vier Konzept“ von VON WEIZSÄCKER und LOVINS<sup>30</sup>, die Studie „Zukunftsfähiges Deutschland“ des WUPPERTAL-INSTITUTS sowie die Studie „Nachhaltiges Deutschland“ des UMWELTBUNDESAMTS.

Diese Studien konnten die dargestellten Probleme nicht lösen. Es ist ihnen nicht gelungen, das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung im zieldefinitiven Sinne eindeutig zu bestimmen und entsprechende Handlungsprogramme zu entwerfen. Je konkreter Rahmenbedingungen formuliert werden, desto klarer treten die wissenschaftlichen und konzeptionellen Defizite der verschiedenen Nachhaltigkeitskonzepte sowie die ordnungspolitischen Probleme hervor.<sup>31</sup>

---

<sup>21</sup> In Anlehnung an BUNKE/EBERLE/GRIEBHAMMER (1995), S. 2.

<sup>22</sup> Vgl. BUNKE/EBERLE/GRIEBHAMMER (1995), S. 2.

<sup>23</sup> Vgl. VOSS (1997), S. 14.

<sup>24</sup> Unter geogenen Vorgängen werden solche verstanden, die von den natürlichen erdgeschichtlichen Bedingungen oder von der Gesteinszusammensetzung verursacht werden. Vgl. hierzu BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR LANDESENTWICKLUNG UND UMWELTFRAGEN (o.J.), S. 1.

<sup>25</sup> Anthropogene Vorgänge sind Vorgänge, die von Menschen gemacht sind. Vgl. hierzu DTV-LEXIKON IN 20 BÄNDEN (1992), Band 1, S. 212.

<sup>26</sup> Vgl. HUBER (1995), S. 36.

<sup>27</sup> Siehe KLEMMER (1996); für eine kurze Darstellung siehe VOSS (1997), S. 16.

<sup>28</sup> Siehe INSTITUT FÜR SOZIAL-ÖKOLOGISCHE FORSCHUNG (o.J.); für eine kurze Darstellung siehe VOSS, (1997), S. 17-19; zu Kritik siehe auch HUBER (1995), S. 37f.

<sup>29</sup> Siehe SCHMIDT-BLEEK (1994); für eine kurze Darstellung siehe VOSS (1997), S. 19-21 und HOFER/SCHEELHAASE/WOLFF (1998), S. 61f.

<sup>30</sup> Siehe VON WEIZSÄCKER (1995); für eine kurze Darstellung siehe VOSS (1997), S. 21f.

<sup>31</sup> Vgl. VOSS (1997), S. 23.

## 2.3 Konsensstrategie

### 2.3.1 Drei-Säulen-Modell

Das Drei-Säulen-Modell verfolgt im Gegensatz zu den bisherigen Konzepten eine Konsensstrategie. Es stellt einen gesellschaftlichen Konsens in den Mittelpunkt und gibt damit eine Antwort auf die Probleme der Operationalisierung der ökonomischen Konzepte.

Das Drei-Säulen-Modell wurde von der Enquête-Kommission „Schutz der Menschen und der Umwelt“ des DEUTSCHEN BUNDESTAGS entwickelt. Die konzeptionelle Grundlage ist die folgende Anforderung der Kommission: „Die langfristige Sicherung der natürlichen Lebensgrundlagen und die Verbesserung der ökonomischen und sozialen Lebensbedingungen bilden die drei Dimensionen, die das Leitbild einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung zu vereinbaren sucht.“<sup>32</sup> Es macht durchaus Sinn, diese drei Dimensionen als grundlegende Richtungen für eine nachhaltige Entwicklung vorzugeben. Denn diejenigen Faktoren, die im wesentlichen die Wohlfahrt einer Gesellschaft ausmachen, lassen sich sehr gut innerhalb dieser drei Kategorien einordnen.

Die konkreten Zielsetzungen, die mit dem Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung verknüpft werden, lassen sich im einzelnen wie folgt zusammenfassen:

- **Ökonomische Dimension:** Angemessenes Wirtschaftswachstum, das alle heutigen und künftigen Generationen mit ausreichend Gütern und Dienstleistungen versorgt.
- **Soziale Dimension:** Gerechte Verteilung des Wohlstands und des Wirtschaftswachstums und damit auch der natürlichen Ressourcen zwischen heutigen und zukünftigen Generationen.
- **Ökologische Dimension:** Sicherung der natürlichen Lebensgrundlagen.<sup>33</sup>

Diese drei Dimensionen sind in vielerlei Hinsicht eng miteinander verbunden. Ökonomisches Wachstum ist nur möglich, wenn gleichzeitig ein ökologischer Rahmen akzeptiert wird. Gleichzeitig kann ökologische und wirtschaftliche Nachhaltigkeit nur erreicht werden, wenn Gesellschaften stabil sind. Weisen soziale Strukturen eklatante Ungleichheiten auf und werden einzelne Gesellschaftsschichten in die Armut gedrängt, kommt es zu lokalen Übernutzungen von natürlichen Ressourcen, die schließlich in Umweltzerstörung münden. Eine Gesellschaft ist aber auch dann nicht nachhaltig, wenn sie allein auf ökologische Ziele fixiert ist und darüber vernachlässigt, dass z.B. Erwerbschancen erhalten und gefördert sowie Investitionen, Forschung und Entwicklung getätigt werden müssen.<sup>34</sup>

Das theoretische Grundgerüst der Anwendung des Drei-Säulen-Modells stammt aus der evolutiven Umweltökonomik.<sup>35</sup> Das Erreichen der Nachhaltigkeit wird als ein offener, evolutiver Vorgang verstanden, der auf der fortlaufenden Entstehung und Ausbreitung von Neuerungen beruht.<sup>36</sup> Damit hat sich die Nachhaltigkeitsdiskussion von einem neoklassischen umweltökonomischen Ziel-Mittel-Kalkül entfernt, das konkrete Probleme durch die Formulierung operationaler Ziele und durch die Anwendung adäquater Instrumente zu lösen versucht. Im Drei-Säulen-Modell geht es vielmehr darum, allgemeingültige Orientierungen und

---

<sup>32</sup> HOFER/SCHEELHAASE/WOLFF (1998), S. 59.

<sup>33</sup> Vgl. VOSS (1997), S. 24.

<sup>34</sup> Vgl. BIZER/DOPFER/PETER (1999), S. 6.

<sup>35</sup> Vgl. VOSS (1997), S. 29.

<sup>36</sup> Vgl. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (1997), Band 3, S. 1242.

Entscheidungsregeln festzulegen, wie ökologische, ökonomische und soziale Belange im Prozess der nachhaltigen Entwicklung integrativ berücksichtigt werden können. In diesem Sinne kann Sustainable Development als eine „regulative Idee“ verstanden werden, die nicht angibt, worin eine nachhaltige Entwicklung besteht, sondern wie nach ihr gesucht werden kann.<sup>37</sup> Nachhaltige Entwicklung ist ein fortwährender Prozess, in dem die Standortbestimmung regelmäßig überprüft werden muss.

Im Drei-Säulen-Modell wird im gesellschaftlichen Dialog festgelegt, in welchem Verhältnis Freiheit, wirtschaftlicher Wohlstand, soziale Gerechtigkeit und Umweltschutz stehen sollen. Referenzmaßstäbe sind dabei die Wünsche, Interessen und Bedürfnisse der betroffenen Menschen. Das Drei-Säulen-Modell setzt damit auf die Partizipation der Betroffenen bei der Ableitung von Zielen und Maßnahmen für eine nachhaltige Entwicklung.<sup>38</sup>

Als Beispiel der Umsetzung des prozessorientierten Gedankens, wie er im Drei-Säulen-Modell entwickelt wurde, ist die internationale Diskussion um die Gestaltung einer nachhaltigen Entwicklung. Sie begann mit der ersten UN-Umwelt-Konferenz 1972 in Stockholm und mündete 1992 mit der UN-Konferenz „Umwelt und Entwicklung“ in den sogenannten „Rio-Prozess“. Während dieser Konferenz wurden fünf Dokumente verabschiedet, die das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung politisch konkretisieren. Neben den beiden Konventionen zum Klima und zur Biodiversität, der „Wald-Erklärung“ und der „Rio-Deklaration“ war die Agenda 21 das wichtigste Ergebnis. Zusätzlich richtete man eine dem WIRTSCHAFTS- UND SOZIALRAT DER VEREINTEN NATIONEN zugeordnete Kommission zur nachhaltigen Entwicklung ein, um die Fortführung des Rio-Prozesses zu beobachten und zu bewerten.<sup>39</sup>

### 2.3.2 Kritische Würdigung der Konsensstrategie

Auch das Drei-Säulen-Modell hat seine Schwächen. So ist es z.B. nicht möglich, alle Betroffenen in diesen Diskussionsprozess einzubeziehen, insbesondere nicht die zukünftigen Generationen. Des weiteren ist das Ergebnis des Prozesses vom aktuellen Wissensstand der Beteiligten und von den Machtverhältnissen untereinander abhängig. Das Drei-Säulen-Modell ist damit eine pragmatische Antwort auf die ökonomischen Nachhaltigkeitskonzepte und sollte dort zur Anwendung kommen, wo die wissenschaftlichen Erkenntnisse nicht ausreichen.

Die in diesem Kapitel beschriebenen normativen Nachhaltigkeitskonzepte konkretisieren das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung. Sie beschreiben damit die für wünschenswert gehaltenen, angestrebten gesellschaftlichen Zustände.<sup>40</sup> Dieses Ziel muss, z.B. mit der Hilfe von Indikatorsystemen, messbar gemacht werden. Denn nur dann ist es möglich, die Entfernung zu diesem Ziel und den Fortschritt zu bestimmen sowie alternative Maßnahmen zur Zielerreichung, beispielsweise von Seiten der Umweltpolitik, zu beurteilen.

---

<sup>37</sup> Vgl. VOSS (1997), S. 24f. m.w.N.

<sup>38</sup> Vgl. VOSS (1997), S. 24.

<sup>39</sup> Vgl. VOSS (1997), S. 25f.

<sup>40</sup> Vgl. BECKER (1995), S. 71.

## 3. Einzelwirtschaftliche Nachhaltigkeit

### 3.1 Ableitung der einzelwirtschaftlichen Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit bezieht sich immer auf ein System, dessen Status Quo erhalten bleibt. Welches System im einzelnen fokussiert wird, ist von der jeweiligen Zielsetzung bzw. dem Blickwinkel des Betrachters abhängig. Das vorherige Kapitel hat eine gesamtwirtschaftliche Sicht eingenommen mit dem Ziel, die inter- und intragenerationale Wohlfahrt zu sichern.

Eine einzelwirtschaftliche Untersuchung kann nun zum einen den Blickwinkel verändern und das System Unternehmen in den Mittelpunkt stellen. Eine solche unternehmerische Nachhaltigkeit wird oft definiert als die Sicherung der Existenz eines Unternehmens. Hier drängt sich jedoch die Frage auf: Ist die Existenz von Unternehmen Selbstzweck? Unternehmen existieren, weil sie bestimmte Zwecke für die Gesellschaft erfüllen. Die Existenz des Unternehmens kann notwendig sein, diese Zwecke zu erfüllen. Gleichzeitig kann sie aber auch die Erfüllung anderer Ziele behindern. Müsste dann nicht besser unternehmerische Nachhaltigkeit als die nachhaltige Sicherung der Zweckerfüllung verstanden werden? Wenn man dies so sieht, hat man die unternehmerischen Systemgrenzen wieder verlassen und betrachtet das Unternehmen aus Sicht der Gesellschaft und damit aus einer gesamtwirtschaftlichen Perspektive. Fragt man nach den gesellschaftlichen Zwecken von Unternehmen, findet man sich in einer Nutzen- bzw. Wohlfahrtsbetrachtung wieder.

Diese Arbeit behält daher auch in der einzelwirtschaftlichen Untersuchung den gesamtwirtschaftlichen Fokus bei. Einzelwirtschaftliche Akteure können dann per se nicht nachhaltig sein sondern lediglich unterschiedliche Beiträge dafür leisten. Um den gängigen Sprachgebrauch des nachhaltigen Unternehmens trotzdem verwenden zu können, bedarf es einer eigenen Definition: „Ein Unternehmen wirtschaftet nachhaltig oder ist als nachhaltig zu bezeichnen, wenn es die ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung erfüllt, die ihm von der Gesellschaft zugewiesen werden. Diese Beiträge leiten sich aus den direkten und indirekten Folgen des Wirtschaftens auf das Ökosystem und die gesellschaftliche Wohlfahrt ab.“ Ein nachhaltiges Unternehmen übernimmt die Verantwortung für die ökologischen, ökonomischen und sozialen Auswirkungen seiner Aktivitäten unter Beachtung der vielfältigen gesellschaftlichen Verflechtungen.

Im folgenden werden zwei Konzepte untersucht, die eine Berücksichtigung der Unternehmensumwelt im Unternehmen vorsehen: Das Stakeholder-Konzept (Abschnitt 3.2) und das Sustainability-Konzept (Abschnitt 3.3)

## 3.2 Stakeholder-Konzept

### 3.2.1 Konzeption

Das Stakeholder-Konzept baut auf das Shareholder-Konzept auf. Das letztere zielt darauf ab, den Shareholder Value<sup>41</sup>, also den Unternehmenswert, zu maximieren und berücksichtigt da-

---

<sup>41</sup> Der Shareholder Value berechnet sich als Barwert der aus den Aktiven zu erwartenden Nettorückflüsse (Free Cash Flows). Der korrekt ermittelte Kapitalwert (Present Value) der zukünftigen Nettoeinnahmen kommt

mit einseitig die Interessen der Eigentümer. Das Stakeholder-Konzept weitet demgegenüber den Blick für die vielfältigen Interessen unterschiedlicher Anspruchsgruppen, denen das Unternehmen ausgesetzt ist. Das Ziel des Stakeholder-Konzepts ist es, die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen bestmöglichst auszugestalten. Diese umfassende, integrative Managementsicht erkennt an, dass erfolversprechende Unternehmensstrategien nur auf der Grundlage einer möglichst breiten Zustimmung der wichtigsten strategischen Anspruchsgruppen verwirklicht werden können.<sup>42</sup>

FREEMAN hat eine weit akzeptierte Definition für die Begriffe der „Anspruchsgruppen“ bzw. „Stakeholder“ aufgestellt. Er definiert Anspruchsgruppen als „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives“.<sup>43</sup>

Das Stakeholder-Konzept setzt die Durchführung einer Stakeholder-Analyse voraus, die aus mehreren Schritten besteht. Zunächst identifiziert die Analyse die für das Unternehmen relevanten Stakeholder.<sup>44</sup> Stakeholder sind für ein Unternehmen dann relevant, wenn sie das unternehmerische Handeln beeinflussen können. Eingeteilt werden die Stakeholder eines Unternehmens in interne Anspruchsgruppen (i.a. Eigentümer, Management und Mitarbeiter) und externe Anspruchsgruppen (insbesondere Fremdkapitalgeber, Lieferanten, Kunden, Absatzmittler, Wettbewerber, Unternehmensverbände, Banken, Versicherungen, Medien, Nachbarn, Gewerkschaften, Staat, Wissenschaft/Schulen, Bürgerinitiativen, Verbraucher- und Umweltschutzorganisationen und sonstige Nicht-Regierungsorganisationen).<sup>45</sup>

Der zweite Schritt bestimmt zum einen die Anliegen und Interessen der Stakeholder und ihre Ziele, Strategien und wechselseitigen Beziehungen. Zum anderen untersucht er, welche Möglichkeiten diese Gruppen haben, das Unternehmen zu beeinflussen. Eine Einteilung der Stakeholder in Gruppen und eventuell Untergruppen erleichtert dabei die Beobachtung des jeweiligen Verhaltens.<sup>46</sup> Die Ansprüche der Stakeholder erschließen sich aus den Zwecken unternehmerischen Handelns: die Bedürfnisbefriedigung, Bedarfsdeckung und Entgelterzielung.<sup>47</sup> Im Anschluss an eine gegenwartsbezogene Analyse sollte versucht werden, das Verhalten der Stakeholder gegenüber dem Unternehmen zu prognostizieren.<sup>48</sup>

In einem dritten Schritt wird eine SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) durchgeführt<sup>49</sup> und damit die Grundlage für unternehmerische Handlungsstrategien geschaffen. Die SWOT-Analyse gliedert die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt nach den (gegenwärtigen) Stärken und Schwächen des Unternehmens in Bezug auf die Umwelt und nach deren (zukünftigen) Konsequenzen in Form von Chancen und Bedrohungen für das Unternehmen.<sup>50</sup>

---

durch eine risikogerechte Diskontierung der Free Cash Flow-Erwartungswerte zustande. Vgl. dazu VOLKART (1993), S. 15-34.

<sup>42</sup> Vgl. SCHMID (1997), S. 635.

<sup>43</sup> FREEMAN (1984), S. 46.

<sup>44</sup> Vgl. GRÖNER/ZAPF (1998), S. 52.

<sup>45</sup> In Anlehnung an FREEMAN (1984), S. 25 und FICHTER/CLAUSEN (1994), S. 17.

<sup>46</sup> Vgl. GRÖNER/ZAPF (1998), S. 52f.

<sup>47</sup> Vgl. BECKER (1998), S. 21. Diese Sichtweise geht auf die Instrumentalthese von KOSIOL zurück, die ein Unternehmen als wirtschaftliche Institutionen begreift, das durch Interessenträger als Instrument für die eigene Nutzenerzielung benutzt wird. Vgl. hierzu KOSIOL (1966), S. 15ff.

<sup>48</sup> Vgl. GRÖNER/ZAPF (1998), S. 52f.

<sup>49</sup> Vgl. BECKER (1998), S. 80.

<sup>50</sup> Vgl. OUDMAN/VOS/BIESBOER (1998), S. 12.



Im Anschluss daran bestimmen die CSF-Analyse (Critical Success Factors) oder die Issue-Impact-Analyse die Bedeutung der Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen. Die CSF-Analyse liefert die wichtigsten Faktoren, die die Wettbewerbsfähigkeit und damit den Erfolg des Unternehmens sichern,<sup>51</sup> die Issue-Impact-Analyse ermittelt Handlungsbedarfe, indem sie Trends anhand ihrer subjektiv eingeschätzten Eintrittswahrscheinlichkeiten und Einflusspotenziale beurteilt.<sup>52</sup> Als Grundlage für diese Analysen wird das Bedrohungspotenzial der Stakeholder bestimmt. Dieses setzt sich zusammen aus den Sanktionierungsmöglichkeiten der einzelnen Gruppen, der potenziellen Machtbasis und dem Willen, diese Macht auch auszuüben.<sup>53</sup>

Die potenzielle Machtbasis einer Anspruchsgruppe wird dabei umso höher sein,

- je schlechter das Unternehmen die von den Stakeholdern erhobenen Ansprüche einzuschätzen weiß (Vertrautheits- oder Unsicherheitsgrad),
- je geringer die Spielräume des Unternehmens sind, sich den geforderten bzw. erwarteten Gegenleistungen zu entziehen (Abhängigkeitsgrad), und
- je größer die Handlungsmöglichkeiten der Stakeholder sind, direkten und nachhaltigen Einfluss zur Durchsetzung ihrer Ansprüche gegenüber dem Unternehmen geltend zu machen (Einflussgrad).<sup>54</sup>

Die Stakeholder-Analyse wird schließlich durch einen Bericht abgeschlossen, der die Durchführung dieser Schritte dokumentiert.<sup>55</sup>

### 3.2.2 Kritische Würdigung

Das Stakeholder-Konzept basiert im Gegensatz zum Shareholder-Konzept auf einem erweiterten Effizienzdenken. Es erfordert, die Akzeptanz aller Stakeholder zu sichern, die Sanktionsmacht gegenüber dem Unternehmen besitzen.<sup>56</sup> Die Interessen anderer Anspruchsgruppen als die der Shareholder haben damit lediglich instrumentelle Bedeutung, d.h. deren Interessen werden nur dann berücksichtigt, wenn dies aus Sicht der Eigentümer profitabel im Sinne einer positiven Beeinflussung des Shareholder-Values ist.<sup>57</sup>

Das Stakeholder-Konzept kann damit kein Konzept unternehmensethischer Verantwortung sein. Die Übernahme von Verantwortung für das unternehmerische Handeln gebietet es, die Wechselwirkungen zu Stakeholdern auch dann zu berücksichtigen, wenn es aufgrund fehlender Sanktionspotenziale nicht notwendig erscheint.<sup>58</sup> Es handelt sich dabei insbesondere um Bevölkerungsgruppen, die sich nicht oder nur schlecht organisieren können, wie z.B. zukünftige Generationen. Ein besonderer Fall ist die ökologische Umwelt – sie wird nur unzureichend durch einzelne Anspruchsgruppen vertreten: Die Vertretung ökologischer Interessen funktioniert i.a. nur bei Themen, die leicht verständlich sind, die Bevölkerung direkt betreffen

---

<sup>51</sup> Vgl. OUDMAN/VOS/BIESBOER (1998), S. 12 m.w.N.

<sup>52</sup> Vgl. BECKER (1998), S. 77f.

<sup>53</sup> Vgl. SCHMID (1997), S. 634.

<sup>54</sup> Vgl. SCHMID (1997), S. 634.

<sup>55</sup> Vgl. OUDMAN/VOS/BIESBOER (1998), S. 5.

<sup>56</sup> Vgl. STAEHLE/NORK (1992), S. 76ff.

<sup>57</sup> Vgl. SPECKBACHER (1997), S. 630.

<sup>58</sup> Vgl. FREIMANN (1998), S. 17.

oder publikumswirksam auf emotionaler Ebene darstellbar sind (z.B. Robbensterben). Diese unzureichende Berücksichtigung ökologischer Interessen beruht letzten Endes auf der Abwesenheit und mangelnden Durchsetzbarkeit von Eigentumsrechten an der Natur.

Das Stakeholder-Konzept ist somit als Ansatz für ein nachhaltiges Wirtschaften von Unternehmen unzureichend. Das Sustainability-Konzept, das im folgenden Abschnitt entwickelt wird, stellt einen Versuch dar, die diesbezüglichen Mängel des Stakeholder-Konzepts zu beheben.

### 3.3 Sustainability-Konzept

#### 3.3.1 Konzeption

Das Sustainability-Konzept ist ein Ansatz der unternehmerischen Verantwortung für die ökonomischen, ökologischen und sozialen Wirkungen des unternehmerischen Handelns. Der fundamentale Unterschied zum Stakeholder-Konzept besteht darin, dass der Sustainability-Ansatz auch die Auswirkungen des unternehmerischen Handelns auf jene Stakeholder berücksichtigt, die nicht über Sanktionspotenziale verfügen. Ebenso wird bei diesem Konzept die ökologische Umwelt zusätzlich zu den einzelnen Anspruchsgruppen explizit mit betrachtet, da sie, wie oben bereits ausgeführt, durch alleinige Betrachtung der Stakeholder nicht genügend berücksichtigt wird.

Zur konkreten Umsetzung des Konzepts bedarf es verschiedener Analysen und Prognosen, die zum einen Aufschluss über die heutigen und zukünftigen Ansprüche der Stakeholder und der ökologischen Umwelt gegenüber dem Unternehmen geben. Zum anderen sind die Unternehmensprozesse und die Prozesse entlang der unternehmensübergreifenden Produktlebenszyklen zu untersuchen, da von ihnen die direkten und indirekten Auswirkungen ausgehen und sich daher die Ansprüche direkt auf diese Prozesse beziehen. Die Untersuchung der unternehmensübergreifenden Prozesse ermöglicht es dem Unternehmen, auch Verantwortung für Wirkungen zu übernehmen, die außerhalb des Unternehmens entstehen und nur indirekt etwas mit dem Unternehmen zu tun haben. Stellschrauben des verantwortlichen Handels sind jedoch die Unternehmensprozesse selber, die von den Unternehmen entsprechend gestaltet werden können. Die einzelnen Analyse- und Prognoseschritte werden in Kapitel 4.1 beschrieben.

#### 3.3.2 Anforderungen an die Umsetzung

Die ökologischen, ökonomischen und sozialen Wirkungen eines Unternehmens können nur im Rahmen eines integrierten und ganzheitlichen Sustainability Managements konsequent und effizient berücksichtigt werden. Ein **ganzheitliches Sustainability Management** trägt den direkten und indirekten Wirkungen der Prozesse entlang der gesamten Produktlebenszyklen auch jenseits der eigenen Unternehmensgrenzen Rechnung, indem es alle zur Verfügung stehenden Möglichkeiten nutzt, diese Wirkungen zu verbessern. Es richtet sämtliche Prozesse im Unternehmen so aus, dass es seiner Verantwortung gegenüber den Anspruchsgruppen und der ökologischen Umwelt gerecht wird.

Ein **integriertes Sustainability Management** integriert sämtliche Anforderungen bezüglich der Nachhaltigkeit in ein einziges – das bestehende Managementsystem. Damit wird die

Nachhaltigkeit in das Zielsystem des Unternehmens, in alle Managementfunktionen und auf allen Managementebenen verankert.

Wird ein Umweltmanagementsystem neben und nicht innerhalb eines bestehenden Managementsystems aufgebaut, sind Konflikte zwischen diesen Systemen vorprogrammiert: Weichen die Interessen des Umweltmanagements von denen des „konventionellen“ Managements ab, hängt die Durchsetzung ökologischer Ansprüche von der Macht des Umweltmanagementsystems ab. Da das Umweltmanagement meist nur nachrangige Bedeutung hat, können Umweltmanager ökologische Interessen gegenüber den anderen Managern oftmals nicht durchsetzen. Als Zweck des Umweltmanagementsystems verbleibt lediglich, ökologische Gewinnmöglichkeiten aufzuzeigen und als Alibifunktion gegenüber Behörden und anderen Außenstehenden zu fungieren. Der Anspruch des ökologischen Wirtschaftens ist in diesem Fall nicht konsequent umgesetzt. Voneinander getrennte Managementsysteme sind zudem ineffizient: Jedes Managementsystem stellt seine eigenen Ziele auf und entwickelt eigene Strategien. Spätestens bei der Umsetzung wird der Widerspruch deutlich und muss gelöst werden. Dabei verspielt das Unternehmen nach außen seine Glaubwürdigkeit und verschwendet nach innen knappe Ressourcen, indem gegeneinander anstatt miteinander gearbeitet wird.

In einem integrierten Sustainability Management-System ist dafür gesorgt, dass Zielkonflikte bereits bei der Festlegung des unternehmerischen Zielsystems gelöst werden. Damit sind die Nachhaltigkeitsaspekte in jeder Entscheidung oder Anweisung von vorneherein enthalten. Unnötige Komplexitäten sowie mögliche Widersprüche und Redundanzen werden vermieden und damit potenzielle Fehlerquellen ausgeschaltet.

## **Teil II**

### **Unternehmerische Nachhaltigkeit im internationalen Wettbewerb**

## 4. Umsetzung des Sustainability Managements

Die Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung im Sustainability-Konzept sieht in jedem Unternehmen unterschiedlich aus. Dieses Kapitel kann daher nur einen allgemeinen Überblick darüber geben, wie das Sustainability Management in Unternehmen umgesetzt wird. Zunächst werden die Ansatzpunkte mit Hilfe mehrerer Analysen erarbeitet (Abschnitt 4.1). Anhand dieser Ansatzpunkte wird das Sustainability Management innerhalb der Führungs-, Kern- und Serviceprozesse implementiert (Abschnitte 4.2 bis 4.4).

### 4.1 Bestimmung der Ansatzpunkte

Das Sustainability Management hat den Anspruch, Verantwortung für die direkten und indirekten Wirkungen des unternehmerischen Handelns zu übernehmen. Diese Wirkungen gehen von den innerbetrieblichen Führungs-, Kern- und Serviceprozessen (direkte Wirkungen) sowie den außerbetrieblichen Prozessen entlang der Produktlebenszyklen (indirekte Wirkungen<sup>59</sup>) aus. Diese inner- und außerbetrieblichen Prozesse werden in einer ersten Analyse untersucht (Abschnitt 4.1.1). Eine zweite Analyse beschäftigt sich mit den Wirkungen der Prozesse auf die Stakeholder und die ökologische Umwelt und ermittelt daraus die Ansprüche gegenüber dem Unternehmen (Abschnitt 4.1.2). Abschließend wird kurz auf die Bedeutung der Prognose zukünftiger Entwicklungen hingewiesen (Abschnitt 4.1.3).

#### 4.1.1 Analyse des Unternehmens und der Produktlebenszyklen

Im Rahmen der Geschäftsprozessanalyse ist den innerbetrieblichen Prozessen besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Denn sie sind die „Orte“, in denen die Nachhaltigkeitsstrategien implementiert werden. Die innerbetrieblichen Geschäftsprozesse<sup>60</sup> eines Unternehmens werden in einem Prozessmodell visualisiert, das die einzelnen Teilprozesse und die Richtung ihrer Leistungserbringung darstellt.<sup>61</sup> Die typischen Teilprozesse eines Unternehmens sind beispielhaft in Darstellung 4.1 abgebildet.

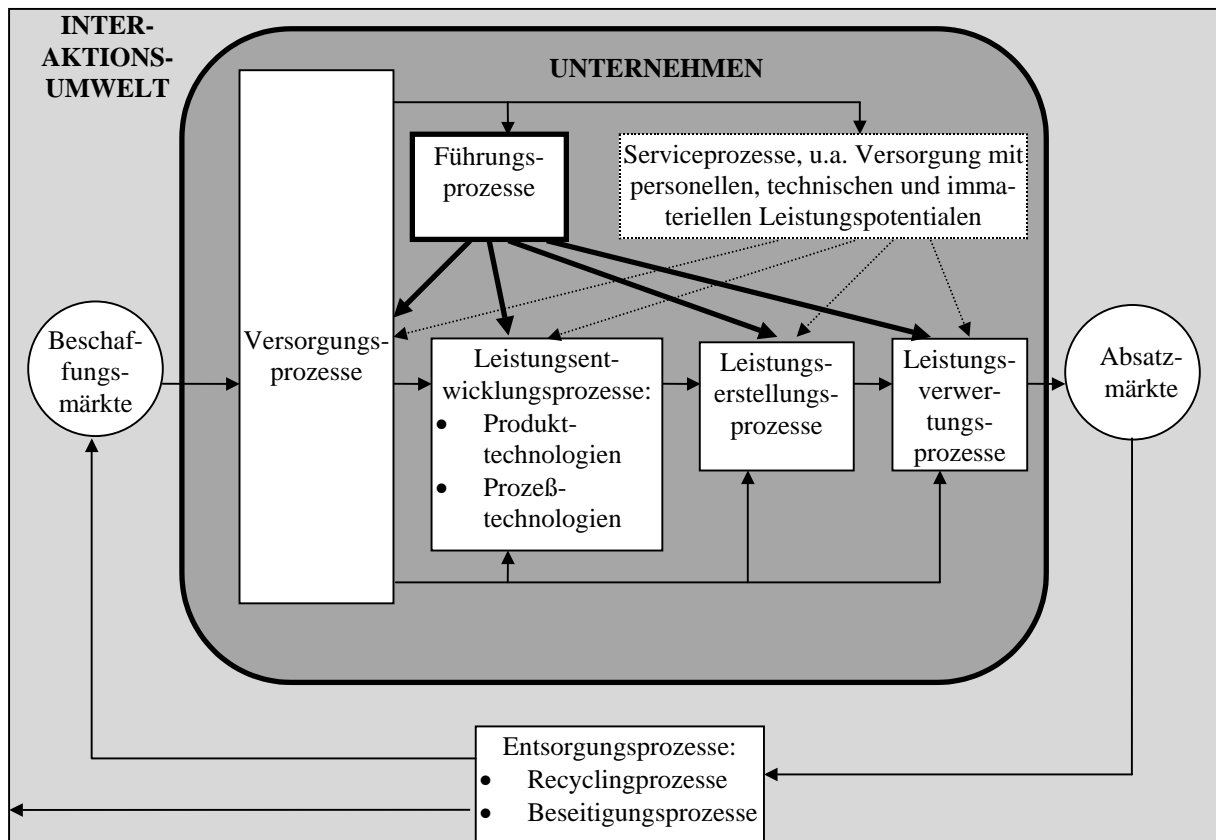
---

<sup>59</sup> Die indirekten Auswirkungen sind insbesondere bei Dienstleistungsunternehmen zu beachten. Denn dort sind die direkten Wirkungen entlang des Produktlebenszyklusses, z.B. bei der Vergabe von Krediten, relativ unbedeutend. Wird mit Hilfe dieses Kredits jedoch ein Staudamm errichtet, sind die indirekten ökologischen und sozialen Wirkungen dieses Vorhabens von immenser Bedeutung.

<sup>60</sup> Ein Geschäftsprozess besteht aus einem Netzwerk aus Ressourcen und Aktivitäten bzw. Aufgaben, die zur Erstellung einer genau definierten, messbaren Leistung für eine bestimmte Kundengruppe oder zur Herstellung eines bestimmten Zielzustands notwendig sind. Die einzelnen Aktivitäten sind über einen durchgängigen Leistungs- bzw. Informationsfluss miteinander verbunden und stehen in definierten Reihenfolgebeziehungen zueinander. Die Abwicklung eines Geschäftsprozesses wird durch ein Startereignis ausgelöst. Vgl. MAURER (1996), S. 4.

<sup>61</sup> Die Teilprozesse sind durch Rechtecke visualisiert, wobei die Rechtecke mit fettem Rahmen die Führungsprozesse, die Rechtecke mit dünnem Rahmen die Kernprozesse und die Rechtecke mit gestricheltem Rahmen die Serviceprozesse darstellen. Die einzelnen Prozesse sind nach dem Ort der Leistungserbringung einem Akteur, der in abgerundeten Rechtecken bezeichnet wird, zugeordnet. Die Pfeile zwischen den Prozessen und Akteuren symbolisieren die Richtung der Leistungserbringung und die Kanäle, durch die eine Leistung fließt.

Darstellung 4.1: Bestandteile eines ganzheitlichen Sustainability Managements



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von BECKER (1998), S. 70: Grundstruktur einer integrierten Leistungs- und Wertkette von Unternehmen.

Der Leistungsprozess eines einzelnen Unternehmens beruht auf dem interaktiven Zusammenwirken der eigenen Leistungspotenziale mit den Lieferanten- und Kundenpotenzialen, die gemeinsam das unternehmerische Ressourcenpotenzial bilden. Diese Potenziale sind die Voraussetzung dafür, dass die Geschäftsprozesse überhaupt stattfinden können. Die Geschäftsprozesse selber bestehen aus Kernprozessen<sup>62</sup>, die von Service-<sup>63</sup> und Führungsprozessen<sup>64</sup> unterstützt werden.<sup>65</sup> Die Kernprozesse eines Unternehmens bestehen idealtypischerweise aus den Teilprozessen der Versorgung, Leistungsentwicklung, Leistungsverwertung und der Entsorgung.

<sup>62</sup> Kernprozesse, oft auch als Hauptprozesse bezeichnet, sind Geschäftsprozesse, die für das Geschäft essentiell sind, weil sie z.B. eine hohe Wertschöpfung erzielen oder über ein hohes zukünftiges Potenzial verfügen. Sie umfassen die Kernkompetenzen des Unternehmens, bestimmen dessen organisatorische Schlagkraft und stellen spezifische, schwer nachzuahmende Leistungspotenziale dar. Vgl. STALK/EVANS/SHULMAN (1993), S. 64f.

<sup>63</sup> Serviceprozesse sind für die interne Erzeugung der Kernprozesse verantwortlich, ohne direkte Dienstleistungen für die Kunden zu erbringen. Sie tragen nur mittelbar zur eigenen Wertschöpfung bei und verlaufen daher „senkrecht“ zur Wertschöpfung. Zwischen Serviceprozessen und externen Prozessen besteht ein hohes Maß an Substituierbarkeit, da sie nicht das Kerngeschäft eines Unternehmens darstellen. Vgl. DELNEF (1998), S. 9.

<sup>64</sup> Führungsprozesse sind, ebenso wie Serviceprozesse, nur indirekt an der Zielerreichung beteiligt, indem sie die Ressourcen zur Durchführung der operativen Geschäftsprozesse koordinieren. Vgl. SCHWICKERT/FISCHER (1996), S. 14.

<sup>65</sup> Vgl. BECKER (1998), S. 42f.

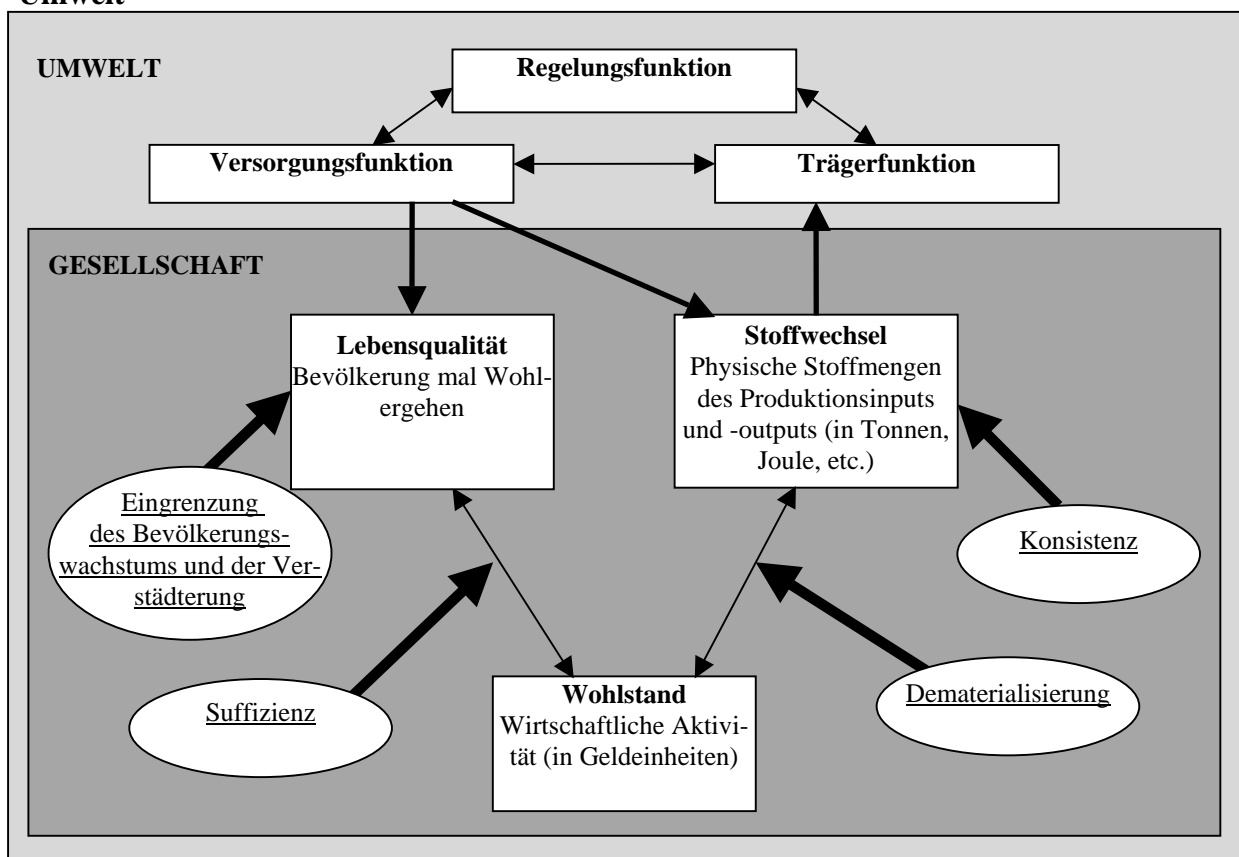
Da im Rahmen des Sustainability Managements die Betrachtung des gesamten Produktlebenszyklus erforderlich ist, hat ein Unternehmen neben den eigenen Prozessen auch die der vor- oder nachgelagerten Geschäftsprozesse zu analysieren.

#### 4.1.2 Analyse der Anforderungen an das Unternehmen

Die Anforderungen an das Unternehmen bestimmen sich einerseits aus den direkten Anforderungen an die Geschäftsprozesse des Unternehmens. Zusätzlich entstehen aus den Anforderungen an die vor- oder nachgelagerten Akteure indirekte Ansprüche, deren Auswirkungen auf das eigene Unternehmen ebenfalls von Bedeutung sein können. Im Unterschied zur Stakeholder-Analyse werden hier alle Stakeholder mitsamt der ökologischen Umwelt berücksichtigt, unabhängig davon, ob der Erfolg des Unternehmens tangiert ist oder nicht.

Die **ökologischen Anforderungen** ergeben sich aus den Wechselwirkungen der wirtschaftlichen Tätigkeit mit der ökologischen Umwelt. Darstellung 4.2 verdeutlicht diese grundlegenden Zusammenhänge und ermöglicht damit die Ableitung der Anforderungen.

**Darstellung 4.2: Wechselwirkungen wirtschaftlicher Aktivitäten mit der ökologischen Umwelt**



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von ZUKUNFTSKOMMISSION DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG (1998), S. 337.

Die Darstellung beschreibt die gesellschaftliche Dynamik und ihren Einfluss auf die Funktionen der ökologischen Umwelt. Die ökologische Umwelt gibt den Rahmen für die wirtschaftli-

chen Aktivitäten der Gesellschaft im Sinne einer unverzichtbaren Nebenbedingung vor.<sup>66</sup> Sie hat für die Gesellschaft eine Produktions- bzw. Versorgungsfunktion<sup>67</sup>, eine Trägerfunktion<sup>68</sup> und eine Regelungsfunktion<sup>69</sup> inne.

Die drei relevanten gesellschaftlichen Komponenten sind die „Lebensqualität“, d.h. die Gesamtheit des Wohlergehens der Bevölkerung, der „Wohlstand“<sup>70</sup> in Form wirtschaftlicher Aktivität (gemessen in Geldeinheiten, zum Beispiel als Bruttoinlandsprodukt) und der „Stoffwechsel“ bzw. die physischen Stoffmengen des Produktionsinputs und -outputs<sup>71</sup> (gemessen in Joule, Tonnen, etc.). Diese drei Größen verstärken sich gegenseitig. So gilt i.a., dass mehr Wohlstand mit einer höheren Lebensqualität und damit einem erhöhten Stoffwechsel einhergeht. Ebenso hängt das Ausmaß an wirtschaftlicher Aktivität von der Größe der Bevölkerung und damit der Lebensqualität ab.<sup>72</sup>

Diese wirtschaftliche Dynamik ist an zwei Enden an die natürliche Umwelt rückgekoppelt. An diesen beiden Enden verfügt die Gesellschaft über Wahrnehmungsorgane, die es ihr erlauben, Umweltveränderungen zu registrieren und darauf zu reagieren. Das eine Ende ist der Stoffwechsel. Dort werden natürliche Ressourcen verbraucht und Emissionen an die ökologische Umwelt abgegeben. Das andere Ende ist die Lebensqualität. Menschliches Leben, Fortpflanzungsvermögen und Wohlbefinden setzen bestimmte Bedingungen voraus, die jedoch nur zu einem Teil gesellschaftlich produziert oder – im Fall des Ausbleibens „natürlicher Leistungen“ – kompensiert werden können. Dieser Zusammenhang gilt z.B. für so elementare Lebensgrundlagen wie Sonnenwärme und (UV-gefiltertes) Sonnenlicht, eine bestimmte Bandbreite von Wetter, Atemluft, Süßwasser und Nahrung. An diesem Ende sind Menschen also gewissermaßen „passiv“ – als mögliche Betroffene veränderlicher Naturbedingungen – in die Umwelt eingebunden.<sup>73</sup>

Wohlstand ist nur mittelbar mit der natürlichen Umwelt verknüpft. Wirtschaftliche Aktivitäten haben keine direkten Umweltwirkungen: Güter können gekauft, Einkommen und Gewinne erzielt, Zinsen bezahlt oder einbehalten werden, ohne dass dies Auswirkungen auf die Natur hat. Geldbewegungen als solche sind für die Natur zunächst belanglos. Sie werden nur mittelbar wirksam, wenn sie physische Stoffwechselprozesse in Gang setzen. Ebenso haben natürliche Veränderungen nicht unmittelbar wirtschaftliche Folgen. Sie werden erst dann ö-

---

<sup>66</sup> Vgl. HOFER/SCHEELHAASE/WOLFF (1998), S. 54.

<sup>67</sup> Durch die Versorgungsfunktion stellt die ökologische Umwelt natürliche Ressourcen wie Wasser, Boden, Luft und Energiereserven zur Befriedigung der Elementarbedürfnisse der Menschen sowie für Produktions- und Konsumprozesse zur Verfügung. Vgl. MEFFERT/KIRCHGEORG (1998), S. 8f.

<sup>68</sup> Die ökologische Umwelt nimmt produzierte Erzeugnisse sowie Schad- und Abfallstoffe auf. Vgl. MEFFERT/KIRCHGEORG (1998), S. 8f.

<sup>69</sup> Diese Funktion der Umwelt dient der Erhaltung des ökologischen Gleichgewichts und der Steuerung der Vorgänge des Naturhaushalts. Vgl. MEFFERT/KIRCHGEORG (1998), S. 8f.

<sup>70</sup> Die Unterscheidung zwischen den Größen Lebensqualität und Wohlstand trägt der Tatsache Rechnung, dass die Menge an Gütern und Dienstleistungen, gemessen durch den Indikator des Bruttosozialprodukts, nicht mit dem Wohlergehen der Menschen zu verwechseln ist. So ist beispielsweise eine erhöhte wirtschaftliche Aktivität nach einer Naturkatastrophe kein Ausdruck einer höheren Lebensqualität. Vgl. HOFER/SCHEELHAASE/WOLFF (1998), S. 45.

<sup>71</sup> Zur Vereinfachung der Darstellung wird eine Berücksichtigung der Umweltauswirkungen durch den Konsum umgangen, indem eine durchaus übliche Sichtweise vorausgesetzt wird: Stoffwechselprozesse im Konsum (z.B. der Kauf von Benzin und das Emittieren von Schadstoffen während der Autofahrt) werden als Teil der Produktion der Dienstleistung „Mobilität“ verstanden.

<sup>72</sup> Vgl. ZUKUNFTSKOMMISSION DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG (1998), S. 339f.

<sup>73</sup> Vgl. ZUKUNFTSKOMMISSION DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG (1998), S. 336ff.



konomisch relevant, wenn sie z.B. als Kostensteigerung die Interaktionsumwelt bzw. als Nutzenrückgang die Kunden beeinflussen. Diese Robustheit bzw. mangelnde Resonanzfähigkeit industrieller Ökonomien gegenüber natürlicher Veränderungen ist sicherlich ein wesentlicher Grund für ihre Expansionsfähigkeit einerseits und ihr ökologisches Destabilisierungspotenzial andererseits.<sup>74</sup>

Die Anstrengungen eines Unternehmens, das seine ökologischen Auswirkungen optimieren möchte, sind nun darauf zu richten, die Lebensqualität, den Wohlstand und den Stoffwechsel selber sowie die Verknüpfungen der Größen untereinander zu beeinflussen. Die Aufgabe besteht darin, den Stoffwechsel umzugestalten und auf ein tragbares Maß zu reduzieren, ohne dass das Wohlergehen der Menschen Schaden nimmt.<sup>75</sup> Die obige Darstellung zeigt die verschiedenen Ansatzpunkte hierfür: Die Konsistenz, Dematerialisierung und Suffizienz sowie die Eingrenzung des Bevölkerungswachstums und der Verstädterung. Da sich der unternehmerische Einfluss im wesentlichen auf die Dematerialisierung und die Konsistenz beschränkt, sind dies die Richtlinien für ökologische Unternehmensstrategien.

Dematerialisierung zielt auf die Entkoppelung von Wirtschaftsleistung (Wohlstand) und Umweltverbrauch durch physischen Stoffwechsel ab. Im Vordergrund stehen hier Konzepte der „Öko-Effizienz“ und der „Funktionsorientierung“. Öko-Effizienz bedeutet, dass eine gewünschte Produktionsleistung mit geringstmöglichem Einsatz an Material und Energie sowie geringstmöglicher Mengen an Emissionen erbracht wird. Die Funktionsorientierung geht noch einen Schritt weiter. Während die Öko-Effizienz darauf gerichtet ist, ein gegebenes physisches Produkt möglichst umweltschonend herzustellen, ist die Funktionsorientierung auf eine völlig neue Sichtweise des Produktbegriffes gerichtet: Kunden fragen nicht physische Gütern nach sondern bestimmte Funktionen bzw. Resultate, die ihnen den erwarteten Nutzen stiften.<sup>76</sup> Die Produkte werden so umgestaltet, dass die Funktion bzw. der Nutzen erhalten und der Stoffumsatz reduziert wird, indem beispielsweise der Dienstleistungsanteil erhöht wird.

Während die Dematerialisierung die Quantität des Stoffwechsels reduziert, verändert die Konsistenzstrategie die Qualität des Stoffwechsels. Die Konsistenz ist auf die umweltverträgliche Beschaffenheit des Stoffwechsels in der Form gerichtet, dass sich anthropogene und geogene Stoffströme nicht beeinträchtigen, sondern Stoff- und Energieströme in die Kreisläufe der Natur re-integriert werden. Die Funktionsweise der Stoffwechselprozesse in der Natur, die per Sonnenenergie angetrieben werden, dient hier als Vorbild.<sup>77</sup> Beispiele für Konsistenzstrategien sind die Nutzung regenerierbarer (anstatt erschöpfbarer) Ressourcen und die Auslistung toxischer Stoffe in der Produktion.

Neben den ökologischen Anforderungen werden auch die Anforderungen der Stakeholder aus den Wechselwirkungen mit dem Unternehmen abgeleitet. Darstellung 4.3 gibt eine Übersicht über typische Interessen bzw. Anforderungen der Stakeholder und, der Vollständigkeit halber, der ökologischen Umwelt an ein Unternehmen.

---

<sup>74</sup> Vgl. ZUKUNFTSKOMMISSION DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG (1998), S. 337f.

<sup>75</sup> Vgl. ZUKUNFTSKOMMISSION DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG (1998), S. 339f.

<sup>76</sup> Vgl. ZUKUNFTSKOMMISSION DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG (1998), S. 350.

<sup>77</sup> Vgl. HUBER (1995), S. 41f. und SCHMID (1999), S. 287.

**Darstellung 4.3: Anforderungen der Stakeholder und der ökologischen Umwelt**

Stakeholder und ökologische Umwelt	Anforderungen an das Unternehmen
Eigentümer	Einkommen (Dividenden und Kursgewinne) Sicherheit des investierten Kapitals Mitgestaltung
Mitarbeiter	sicheres, angemessenes Einkommen soziale Sicherheit Arbeitssicherheit sinnvolle Betätigung, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten Status, Anerkennung, Prestige
Management	hohes Einkommen Macht, Einfluss, Prestige Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten
Fremdkapitalgeber	sichere Kapitalanlage ausreichende Verzinsung
Lieferanten	stabile und faire Lieferbeziehungen günstige Konditionen Zahlungsfähigkeit der Abnehmer
Kunden	günstiges Preis-/Leistungsverhältnis faire Verträge intensiver Wettbewerb finanzielle Solidität präferenzielle Behandlung Produktsicherheit
Absatzmittler	Handel
Wettbewerber	fairer Wettbewerb Bereitschaft zu koordiniertem Handeln
Unternehmensverbände	Bereitschaft zu koordiniertem Handeln
Banken	Kreditsicherung Zins und Tilgung
Versicherungsunternehmen	Informationsbereitstellung Recht zur Untersuchung einräumen Risikomanagement
Medien	Offenheit
Nachbarn	Emissionsreduktion Anlagensicherheit Entschädigung
Gewerkschaften	siehe unter „Mitarbeiter“
Staat	Steuerzahlungen positive Beiträge zur Infrastrukturgestaltung Einhaltung von Rechtsvorschriften, Gesetzen und Normen (insbesondere Immissionsschutz, Haftung) Verringerung von Emissionen Anlagensicherheit
Wissenschaft	Zusammenarbeit Informationsbereitstellung
Bürgerinitiativen, Umweltschutzorganisationen, sonstige Nichtregierungsorganisationen	Anlagensicherheit Entschädigung Umwelt- und Naturschutz Förderung ökologischer und sozialer Projekte (Sponsoring) soziale Ziele
Verbraucherschutzorganisationen	Produktsicherheit
Ökologische Umwelt	Beiträge zur Effizienz, Funktionsorientierung und Konsistenz

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von SCHMID (1997), S. 633.

Für die Erfassung und Bewertung der Auswirkungen des Wirtschaftens gibt es eine Vielzahl von Instrumenten. Im Bereich der wirtschaftlichen Auswirkungen gibt es z.B. verschiedene finanzwirtschaftliche Kennzahlensysteme. Instrumente zur systematischen Erfassung und Bewertung ökonomischer und sozialer Wechselwirkungen sind z.B. Ökobilanzen, Sozialbilanzen und die ökologische Buchhaltung.

Ein vielversprechendes Instrument, das im Rahmen der Analyse von Anforderungen eingesetzt werden kann, ist das Konzept der „Ökologischen Dominoketten“ von DYLLICK<sup>78</sup>, das auch analog auf soziale Anforderungen angewandt werden kann. Nach diesem Konzept werden zunächst die Hauptketten eines Unternehmens identifiziert, bestehend aus den marktlichen Akteuren entlang des ökologischen Produktlebenszyklus. Danach werden auch die sogenannten Nebenketten der marktlichen Akteure analysiert, die Produkte und Dienstleistungen für die Hauptkette bereitstellen, wie z.B. die Verpackungs- oder Güterverkehrsbranche. Das Konzept interpretiert den gesamten Produktlebenszyklus als eine Reihe von Dominosteinen. Jeder Stein steht für ein Unternehmen der Haupt- und Nebenketten. Dadurch kann untersucht werden, wie und ob sich Anforderungen gegenüber einem Dominostein in der Kette auf andere Dominosteine auswirken.<sup>79</sup> Öffentliche oder politische Impulse, die nicht direkt auf das betrachtete Unternehmen oder seine unmittelbaren Kunden wirken, können Veränderungen auf einer weiter vor- bzw. nachgelagerten Stufe des Produktlebenszyklus anstoßen und sich von dort marktlich über die Stufen der Wertschöpfungskette fortpflanzen.

Dominosteine, d.h. die wirtschaftlichen Akteure, können unterschiedlich groß sein. Die Größe eines Dominosteins hat einen Einfluss auf das Ausmaß und die Wahrscheinlichkeit, dass ökologische oder soziale Prozesse in Gang gesetzt werden. Fällt ein großer Dominostein um, dann sind in der Regel auch die anliegenden Dominosteine davon betroffen. Die Aktionen z.B. von Umweltschutzorganisationen konzentrieren sich daher häufig auf große Dominosteine einer Kette oder Branche. Dominosteine können grundsätzlich nach hinten und nach vorne fallen. In der Regel fallen sie nach hinten: Verlangen Kunden nachhaltige Produkte, müssen die Unternehmen darauf reagieren. Werden nachhaltigkeitsorientierte Kriterien in Beschaffungsentscheidungen mit einbezogen, müssen sich die Lieferanten danach richten. Dominosteine fallen nur selten nach vorne: Kunden bzw. nachgelagerte Stufen können nur begrenzt durch eine offene und aktive Informationspolitik in ihrem ökologischen oder sozialen Verhalten beeinflusst werden.<sup>80</sup>

Ökologische und soziale Impulse werden auch von einer Anspruchsgruppe zur nächsten übertragen. Hierbei spielen Schlüsselakteure eine wichtige Rolle.<sup>81</sup>

- Öffentliche Schlüsselakteure wie z.B. Greenpeace oder Amnesty International verstehen es in besonderer Weise, die öffentliche Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen und ökologische und soziale Themen überhaupt erst auf die Tagesordnung von Politik und Markt zu bringen.
- Politische Schlüsselakteure z.B. nationale Gesetzgeber oder auch lokale Vollzugsbehörden ziehen ihren Einfluss aus der Möglichkeit, die Rahmenbedingungen des Wettbewerbs zu beeinflussen. Politische Schlüsselakteure lösen langsamere Reaktionen in der Kette aus als marktliche, da Time-Lags in der politischen Entscheidungsfindung und im Vollzug der Maßnahmen zu Verzögerungen führen.

---

<sup>78</sup> Siehe DYLLICK/BELZ/SCHNEIDEWIND (1997).

<sup>79</sup> Vgl. DYLLICK/BELZ/SCHNEIDEWIND (1997), S. 46 und 54.

<sup>80</sup> Vgl. DYLLICK/BELZ/SCHNEIDEWIND (1997), S. 54f.

<sup>81</sup> Vgl. DYLLICK/BELZ/SCHNEIDEWIND (1997), S. 43f.

- Marktliche Schlüsselakteure haben besonders großen Einfluss auf ihre Lieferanten oder Kunden. Große Handelsketten besitzen beispielsweise große Macht gegenüber den Konsumgüterlieferanten, ebenso wie Automobilunternehmen auf ihre Zulieferer. Mineralölkonzerne schaffen wegweisende technische Möglichkeiten für ihre Kunden und üben auf diese Weise eine Schlüsselfunktion in der Wertschöpfungskette aus. Marktmacht kann sich aus den jeweiligen Marktstrukturen (hoher Konzentrationsgrad einer Branche), technologischen Bedingungen des Wettbewerbs oder aus bewusstem strategischem Verhalten wie dem Eingehen von Kooperationen ergeben.

### 4.1.3 Prognose der Unternehmens- und Umweltentwicklung

Analysen der Prozesse entlang des Produktlebenszyklus und der Anforderungen an das Unternehmen alleine sind nicht ausreichend, wenn ein Unternehmen sein Sustainability Management proaktiv gegenüber den Nachhaltigkeitsanforderungen ausrichten möchte. Prognosen<sup>82</sup> sind notwendig, um Chancen und Risiken frühzeitig nutzen bzw. vermeiden zu können.<sup>83</sup>

Konventionelle Prognosen konzentrieren sich auf die Analyse des Ist-Zustandes und projizieren mit Hilfe von mathematischen Methoden und Modellen die Ausprägungswerte von Zielgrößen in die Zukunft. Dabei wird bei klassischen Prognosemethoden der Einfluss externer Umfeldbedingungen nur ungenügend oder gar nicht berücksichtigt. Angemessener erscheint daher z.B. die Anwendung der Szenario-Methode, die Entwicklungen zukünftiger Umfeldsituationen (Szenarien) bei der Prognose von unternehmensbezogenen Zielgrößen explizit berücksichtigt.<sup>84</sup>

Systematische Prognosen setzen die Einführung von Systemen der strategischen Frühaufklärung voraus. Diese Systeme sind aufgrund zunehmender Komplexität und Dynamik der Unternehmensumwelt überaus wichtig, da sie systematisch bereits vorhandene, latente Informationen über zukünftig eintretende Chancen oder Bedrohungen mit zeitlichem Vorlauf bereitstellen und auswerten. Handlungsbedarfe werden dadurch frühzeitig erkannt und es ist noch Zeit, rechtzeitig auf zukünftige nachhaltigkeitsbedingte Chancen bzw. Bedrohungen zu agieren.<sup>85</sup>

Das Lebenszyklusmodell gesellschaftlicher Ansprüche erklärt, wie Handlungsbedarfe entstehen, und hilft, sie frühzeitig zu identifizieren (vgl. Darstellung 4.4). Das Modell knüpft an den Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt an und beschreibt, wie diese von Anspruchsgruppen aufgegriffen und zum Gegenstand einer öffentlichen und politisch-rechtlichen Diskussion gemacht werden können. Es werden fünf Entwicklungsphasen öffentlicher Anliegen unterschieden: Die Latenz-, Emergenz-, Aufschwung-, Reife- und Abschwungphase.<sup>86</sup>

---

<sup>82</sup> Eine Prognose stellt auf der Grundlage von Analyse im Rahmen eines induktiven Schlusses begründete Hypothesen über die Zukunft auf. Dieses Vorgehen beruht auf der grundlegenden Annahme, dass man aus Erfahrungen der Vergangenheit und Gegenwart für die Zukunft lernen kann. Vgl. BECKER (1998), S. 76.

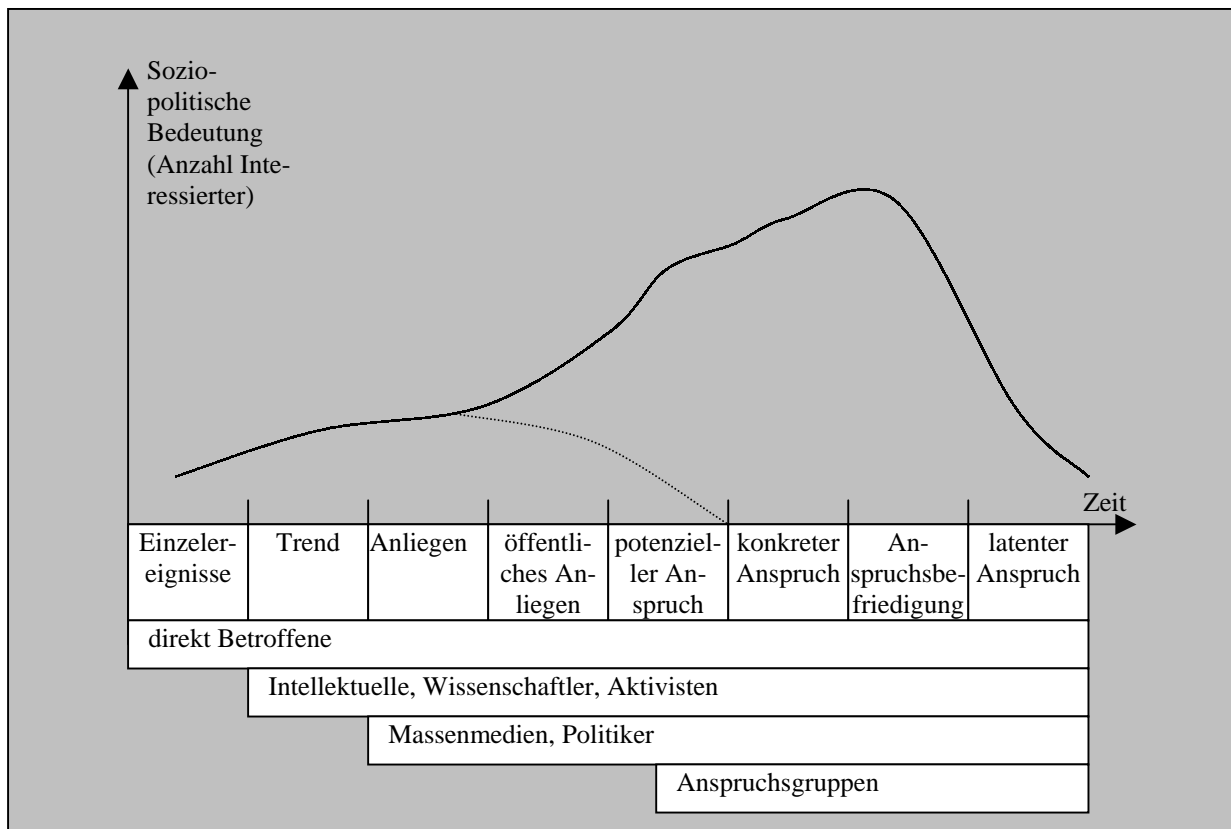
<sup>83</sup> Vgl. MEFFERT/KIRCHGEORG (1998), S. 145 und 147.

<sup>84</sup> Vgl. MEFFERT/KIRCHGEORG (1998), S. 145ff.

<sup>85</sup> Vgl. BECKER (1998), S. 76.

<sup>86</sup> Vgl. MEFFERT/KIRCHGEORG (1998), S. 97-104.

Darstellung 4.4: Lebenszyklusmodell gesellschaftlicher Ansprüche



Quelle: In Anlehnung an MEFFERT/KIRCHGEORG (1998), S. 98.

Sind die jetzigen und zukünftigen Anforderungen an das Unternehmen identifiziert, werden die Führungs-, Kern- und Serviceprozesse systematisch daran ausgerichtet.

## 4.2 Nachhaltige Führungsprozesse

Grundlegend für den Erfolg des Sustainability Managements ist das Engagement der Geschäftsführung für eine nachhaltige Entwicklung. Die Aufgabe des Managements ist der unternehmenspolitische Ausgleich situativ unterschiedlich gerichteter, unterschiedlich durchsetzungsmächtiger und unterschiedlich relevanter Anforderungen an das Unternehmen.<sup>87</sup> Das Management harmonisiert diese unterschiedlichen Interessen und richtet sie auf die nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensziele aus.<sup>88</sup>

Zu diesem Zweck stimmt das Management die Orientierungsmuster des unternehmerischen Handelns – d.h. die Unternehmenskultur<sup>89</sup>, -struktur<sup>90</sup>, das Leitbild<sup>91</sup> und die Unternehmens-

<sup>87</sup> Vgl. FREIMANN (1998), S. 17.

<sup>88</sup> Vgl. BECKER (1998), S. 15f.

<sup>89</sup> Unter Unternehmenskultur wird die Gesamtheit der in der Unternehmung vorherrschenden Wertvorstellungen, Traditionen, Überlieferungen, Mythen, Normen und Denkhaltungen verstanden, die das Handeln der Menschen in einem Unternehmen beeinflussen. Die Unternehmenskultur ist ein implizites Phänomen, das einem ständigen Wandel unterliegt und sich der vollständigen Steuerung durch die Unternehmensführung entzieht. Vgl. BECKER (1998), S. 39.

<sup>90</sup> Die Unternehmensstruktur umfasst das handlungsleitende Regelsystem eines Unternehmung. Vgl. BECKER (1998), S. 40.

strategien<sup>92</sup> – untereinander ab und richtet sich auf das nachhaltige Wirtschaften aus. Im gesamten Managementprozess, bestehend aus Planung<sup>93</sup>, Durchsetzung (Leitung bzw. Führung im engeren Sinne<sup>94</sup> und Organisation<sup>95</sup>) und Kontrolle<sup>96</sup>, werden Nachhaltigkeitsziele von Anfang an integriert.

## 4.3 Nachhaltige Kernprozesse

Die Ausrichtung der Kernprozesse an den Nachhaltigkeitszielen betrifft typischerweise die Teilprozesse der Versorgung, Leistungsentwicklung, Leistungsverwertung und Entsorgung.

### 4.3.1 Versorgung

Lieferanten von Vorprodukten, Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffen und Betriebsmitteln werden in das Sustainability Management in zweierlei Hinsicht eingebunden: Zum einen trägt das Unternehmen gegenüber den Lieferanten eine ökonomische und soziale Verantwortung. Den Bedürfnissen der Entgelterzielung und der Sicherheit wird das Unternehmen durch stabile, faire Lieferbeziehungen und faire Konditionen gerecht.<sup>97</sup>

---

<sup>91</sup> Ein Unternehmensleitbild ist das Ergebnis eines bewussten Gestaltungsprozesses innerhalb der Unternehmenspolitik. In einem Leitbild werden Kernaussagen der Unternehmenspolitik in knapper und verständlicher Form dargestellt (vgl. BECKER (1998), S. 40). Ein Leitbild dokumentiert den Zweck des Unternehmens sowie das Verhältnis zu wichtigen Interessengruppen. Es spiegelt – in allerdings noch sehr allgemeiner Form – einen Kompromiss zwischen den Zielen der einzelnen Interessengruppen in der Unternehmenspolitik wider (vgl. SCHMID (1997), S. 634f.) und bildet damit die Basis für die Bestimmung konkreter Zielsysteme (vgl. MEFFERT/KIRCHGEORG (1998), S. 181f.).

<sup>92</sup> Nach WELGE/AL-LAHAM beinhaltet eine Strategie zunächst einmal die grundsätzlichen, langfristigen Verhaltensweisen (Maßnahmenkombinationen) der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele. Sie trifft Aussagen zu zumindest vier Bereichen: dem Tätigkeitsbereich, d.h. dem Ausmaß der Umweltbeziehungen der Unternehmung, den Ressourcen der Unternehmung und den damit verbundene Fähigkeiten, die strategischen Ziele zu erreichen, dem Wettbewerbsvorteil der Unternehmung sowie der Synergie, die durch die strategischen Entscheidungen entsteht. Vgl. WELGE/AL-LAHAM (1992): Planung, S. 170.

<sup>93</sup> Die Planung ist ein Führungsinstrument, das auf das Erkennen, Analysieren und Lösen von Zukunftsproblemen gerichtet ist, auf systematisch-methodischen Informationsverarbeitungsprozessen basiert und sämtliche Phasen des Vorbereitens und Treffens von Entscheidungen über die Realisation unternehmerischen Handelns umfasst (vgl. BECKER (1995), S. 29). Die Planung beinhaltet die Schritte der Zielbildung, Problemanalyse, Alternativensuche, Alternativenbeurteilung und der Entscheidung (vgl. WILD (1974), S. 37).

<sup>94</sup> Das Führungsinstrument der Leitung ist darauf gerichtet, das Leistungsverhalten von Mitarbeitern in der Weise zu beeinflussen, dass die Mitarbeiter zufrieden sind und zugleich eine hohe Leistung erbringen. Ebenso umfasst die Leitung sämtliche Maßnahmen der aufgaben- und personenorientierten Führung, wie z.B. die Aus- und Weiterbildung, Personalentwicklung, Information und Motivation. Vgl. BECKER (1995) S. 31.

<sup>95</sup> Die Organisation ist auf die Schaffung eines dauerhaften und ordnenden Systems von Regelungen gerichtet und umfasst – im Spannungsfeld zwischen Spezialisierung und Koordination der einzelnen Teilaufgaben – sämtliche Maßnahmen der Gestaltung des Potenzial- und Prozessgefüges. Vgl. BECKER (1995), S. 30.

<sup>96</sup> Die Kontrolle ist ein Führungsinstrument, das – ebenso wie die Planung – auf systematisch-methodischen Informationsverarbeitungsprozessen basiert. Die Kontrolle dient der Steuerung und der Regelung des unternehmerischen Handelns. Denn sie ist auf das Erkennen und Analysieren voraussehbarer Abweichungen (zukunftsorientierte Vorkopplung) als auch eingetretener Abweichungen (vergangenheitsorientierte Rückkopplung) gerichtet (vgl. BECKER (1995), S. 29 und 101). Auf diese Weise wird ein führungsinduzierter Lernprozess in Gang gesetzt. Als Kontrollinstrumente haben sich z.B. Indikatoren und Kennzahlen bewährt.

<sup>97</sup> Vgl. SCHMID (1997), S. 633.

Andererseits werden die Lieferanten selber in die Pflicht genommen, Nachhaltigkeitsstandards einzuhalten. Lieferanten extrahieren Rohstoffe, entwickeln und produzieren Vorprodukte und wirken dadurch selber auf die Stakeholder und die ökologische Umwelt ein. Andererseits beeinflussen sie wesentlich die Produkteigenschaften während der Nutzungsphase bzw. dem Verbrauch (z.B. die Strahlungsintensität von Bildschirmen oder dem Energieverbrauch von Anlagen) und der Entsorgung. Unternehmen haben durch die Auswahl der Produktionsfaktoren und der Lieferanten einen großen Einfluss auf die Umweltwirkungen.

Die Einhaltung nachhaltigkeitsorientierter Standards durch die Lieferanten kann z.B. durchgesetzt werden, indem man den Einkäufern Listen toxischer Stoffe, die nicht in den Vorprodukten enthalten sein dürfen, zur Verfügung stellt. Zudem ist es von Vorteil, wenn Lieferanten bereit sind, die von ihnen hergestellten Faktoren nach Ge- oder Verbrauch wieder zurückzunehmen und umweltgerecht zu entsorgen. Die Befolgung nachhaltigkeitsorientierter Standards muss regelmäßig kontrolliert werden. Die Kontrolle erübrigt sich, wenn Zulieferer ihre Produkte oder Managementsysteme zertifiziert haben, d.h. die Kontrolle durch unabhängige Gutachter durchgeführt wird. Aus diesem Grund werden von den Zulieferern oft bestimmte Zertifizierungen verlangt, wie z.B. nach ISO 9000, ISO 14000, EMAS oder SA 8000.

### **4.3.2 Leistungsentwicklung**

Leistungsentwicklungsprozesse haben eine besondere Bedeutung bei der nachhaltigen Gestaltung der Kernprozesse. Sie sind eng verbunden mit den Serviceprozessen der Forschung, da sie die dort erworbenen neuen Erkenntnisse erstmalig anwenden und praktisch umsetzen.<sup>98</sup> Die Leistungsentwicklungsprozesse befassen sich insbesondere mit der Entwicklung von Produkt- und Prozesstechnologien (nähere Ausführungen siehe Abschnitt 4.4.1).

### **4.3.3 Leistungserstellung**

Die Anforderungen an nachhaltigkeitsorientierte Leistungserstellungsprozesse sind identisch mit denen der Prozessinnovationen. Leistungserstellungsprozesse sollten, unter Anwendung integrierter Umweltschutztechnologien, möglichst effizient und konsistent sein. Ebenso sollten sie die Belange der Stakeholder – insbesondere der Arbeitnehmer und Anwohner – wahren.

### **4.3.4 Leistungsverwertung**

Leistungsverwertungsprozesse befinden sich an der Schnittstelle des Unternehmens zu den Absatzmärkten. Marketingprozesse umfassen „alle Maßnahmen einer ziel- und wettbewerbsorientierten Ausrichtung der marktrelevanten Aktivitäten der Unternehmung. Dabei kommen planende, steuernde, koordinierende und kontrollierende sowie marketingpolitische Instrumente zum Einsatz.“<sup>99</sup> Die nachhaltigkeitsorientierte Ausrichtung der Marketinginstrumente zielt darauf ab, die Anforderungen der Anspruchsgruppen dauerhaft zu erfüllen und die nega-

---

<sup>98</sup> Vgl. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (1997), Band 4, S. 1372.

<sup>99</sup> GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (1997), Band 6, S. 2542.

tiven Umwelteinwirkungen möglichst gering zu halten. Die traditionell kundenorientierten Aufgabenbereiche des Marketing werden um soziale und ökologische Elemente erweitert.<sup>100</sup>

Die traditionellen Marketinginstrumente nach MEFFERT umfassen die Produkt- und Sortimentspolitik, Distributionspolitik, Kontrahierungspolitik sowie Kommunikationspolitik.<sup>101</sup> In diesen Bereiche werden verschiedene nachhaltigkeitsorientierte Maßnahmen umgesetzt:

#### **Produkt- und Sortimentspolitik:**

- Gestaltung des Sortiments: zweifelhafte Produkte eliminieren;
- Produktqualität: Nutzen der Kunden erhöhen, Sicherung der Gesundheits- und Sicherheitsbedürfnisse durch Gewährleistung der Produktqualität und –sicherheit;<sup>102</sup>
- Markenstrategien: Erfüllung des Bedürfnisses nach Prestige und Anerkennung durch den Aufbau eines entsprechenden Image der Produkte bzw. Marke;<sup>103</sup>
- Verpackungsproblematik: Einwegverpackungen vermeiden; leichte, umweltfreundliche Materialien verwenden;<sup>104</sup>
- Öko-Label: Die Bedeutung von Öko-Labeln beruht auf Informationsasymmetrien zwischen Anbietern und Nachfragern beim Verkauf von Produkten mit umweltorientierten Leistungsmerkmalen. Nach KAAS müssen angesichts des Vertrauensgutcharakters ökologischer Produkteigenschaften umweltorientierte Markttransaktionen durch Signaling oder Labeling besonders gefördert werden.<sup>105</sup>
- Kundendienst: Kundendienst sind die Dienste eines Herstellers oder Händlers, die er für seine Abnehmer vor dem Kauf (Pre-Sales-Services), kaufbegleitend (episodenbegleitende Dienstleistungen) oder nach dem Kauf (After-Sales-Services) erbringt. Der Zweck ist die Gewinnung von Dauerkunden.<sup>106</sup> Kundendienst sichert die Bedarfsdeckung durch ein Produkt auch im Falle eines Defekts. Zudem trägt er zur Funktionsorientierung bei, indem er produktbegleitende und die Lebensdauer verlängernde Dienstleistungen wie Reparaturen und Wiederinstandsetzungen durchführt.<sup>107</sup>

#### **Kommunikationspolitik:**

- Werbung, Verkaufsförderung, persönlicher Verkauf: Produkte mit höheren Dienstleistungsanteilen (im Sinne der Funktionsorientierung) müssen erst von den Konsumenten akzeptiert werden. Dazu muss ein neuer Wohlstandsbegriff etabliert werden, der nicht wie bisher den Produktbesitz als Statussymbol sondern den Produktnutzen als die Quelle des Wohlstands in den Mittelpunkt rückt. Des weiteren sollten Nachfrager von einem „intelligenten“ Nutzungsbegriff überzeugt werden, der der gemeinschaftlichen Nutzung von (dafür geeigneten) Produkten den Vorrang vor einer individuellen Nutzung einräumt.<sup>108</sup>
- Public Relations bzw. externe Kommunikation: Nachhaltigkeitsorientiertes Marketing hat nach außen eine wichtige Dialog- und Aufklärungsfunktion.<sup>109</sup> Das Ziel ist ein permanenter Diskurs mit den Anspruchsgruppen unter Zuhilfenahme verschiedener Instrumente -

---

<sup>100</sup> Vgl. MEFFERT (1997), S. 11.

<sup>101</sup> Vgl. MEFFERT (1989), S. 115.

<sup>102</sup> Vgl. SCHMID (1997), S. 633.

<sup>103</sup> Vgl. SCHMID (1997), S. 633.

<sup>104</sup> Vgl. MEFFERT (1997), S. 11.

<sup>105</sup> Vgl. MEFFERT (1997), S. 11f.

<sup>106</sup> Vgl. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (1997), Band 5, S. 2334.

<sup>107</sup> Vgl. ZUKUNFTSKOMMISSION DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG (1998), S. 350.

<sup>108</sup> Vgl. ZUKUNFTSKOMMISSION DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG (1998), S. 350f.

<sup>109</sup> Vgl. MEFFERT/KIRCHGEORG (1998), S. 273.



z.B. die Veröffentlichung von Geschäfts-, Umwelt-<sup>110</sup> und Sozialberichten sowie die Verbreitung von Informationen über das Internet – ebenso wie das Durchführen von Informationsveranstaltungen wie z.B. ein „Tag der offenen Tür“.

#### **Distributionspolitik:**

- Logistik (Lagerung, Transport, Lieferzeiten)<sup>111</sup>: Umwelteinwirkungen von Transporten können durch umweltfreundliche Verkehrsmittel (z.B. Schiff und Bahn) oder die Art des Treibstoffes reduziert werden. Besser ist jedoch eine Vermeidung von Transporten, indem z.B. durch Reorganisationsmaßnahmen Transportfahrzeuge besser ausgelastet und Leerfahrten verhindert werden. Eine weitere Möglichkeit besteht über die Wahl von Unternehmensstandorten möglichst nahe an den Absatz- oder Rohstoffmärkten.
- Absatzstufenintegration: Nachhaltige Problemlösungen im Markt können oftmals nur durch eine kooperative Gestaltung der Absatzkanäle mit allen Systempartnern im vertikalen Marketing verwirklicht werden. Besondere Bedeutung hat dabei die nachhaltigkeitsorientierte Profilierung gegenüber dem Handel, der als „Gatekeeper“ vielfach über Erfolg und Misserfolg nachhaltigkeitsorientierter Problemlösungen<sup>112</sup> – wie z.B. bei der Einrichtung von Redistributionsystemen wie dem DSD – entscheidet.<sup>113</sup>

#### **Kontrahierungspolitik:**

Die Kontrahierungspolitik betrifft die Preisgestaltung von Produkten. Das Ergebnis sollte ein für die Kunden befriedigendes, faires Preis-/Leistungsverhältnis sein.<sup>114</sup>

### **4.3.5 Entsorgung**

Die Entsorgung umfasst alle geordneten Maßnahmen, mit denen man sich bestimmter Gegenstände, Materialien oder Stoffe (Residuen) entledigen möchte, weil deren weiterer Besitz unter Abwägung von Vor- und Nachteilen negativ bewertet wird.<sup>115</sup> Residuen sind sowohl Endprodukte nach deren Ge- oder Verbrauch als auch unerwünschte Substanzen, die während der Produktion des Gutes entstanden sind. Das „Entledigen“ von solchem Besitz hat stets, im Regelfall sogar erheblichen, Einfluss auf die Umwelt.

Eine nachhaltigkeitsorientierte Entsorgung setzt bereits frühzeitig bei der Entwicklung und der Beschaffung an und betrachtet die Umweltauswirkungen entlang des gesamten Lebenszyklusses. Grundsätzlich gilt: Besser als eine Entsorgung ist, Emissionen während des Produktionsprozesses zu vermeiden und die Lebensdauer und Dienstleistungsanteile von Produkten zu erhöhen. Sind Reststoffe unvermeidbar, dann sollten sie einem Recycling zugeführt, d.h. die Produktkreisläufe geschlossen werden. Das Recycling ist dabei im Idealfall eine Wieder- oder Weiterverwendung, denn eine Wieder- oder Weiterverwertung beansprucht Energie und ist daher nicht immer ökologisch sinnvoll.<sup>116</sup> Stoffe sind daher möglichst lange immer

---

<sup>110</sup> Zur Umweltberichterstattung von Unternehmen siehe z.B. BIZER/DOPFER/PETER (1999), S. 30f.

<sup>111</sup> Siehe z.B. DYCKHOFF/SOUKAL (1996).

<sup>112</sup> Vgl. MEFFERT/KIRCHGEORG (1998), S. 274.

<sup>113</sup> Vgl. MEFFERT (1997), S. 11.

<sup>114</sup> Vgl. SCHMID (1997), S. 633.

<sup>115</sup> Vgl. OLSSON/PIEKENBROCK (1998), S. 107f.

<sup>116</sup> Die Wiederverwertung (direktes Primärrecycling) nutzt das Produkt im bisherigen Anwendungsbereich, ohne das Produkt dafür umzuwandeln. Die Weiterverwertung (direktes Sekundärrecycling) verwendet das Produkt ebenfalls, ohne es umzuwandeln, allerdings in einem anderen Anwendungsbereich. Die Wiederverwertung (indirektes Primärrecycling) setzt das Produkt im bisherigen Anwendungsbereich ein, wandelt das

wieder zu nutzen, ehe sie als Abfall im Naturkreislauf für menschliche Zwecke verloren gehen.<sup>117</sup> Zu diesem Zweck müssen Redistributionssysteme errichtet werden und es empfiehlt sich, vertikale und horizontale Kooperationen einzugehen.

## 4.4 Serviceprozesse

Eine nachhaltigkeitsorientierte Ausrichtung der Serviceprozesse schließt insbesondere eine entsprechende Gestaltung der Forschung (Abschnitt 4.4.1), des Personalwesens (Abschnitt 4.4.2), des Controlling (Abschnitt 4.4.3 sowie des Facility und Property Managements (Abschnitt 4.4.4) mit ein.

### 4.4.1 Forschung

Forschungsprozesse dienen dem Erwerb neuer Kenntnisse, die anschließend in der Entwicklung erstmalig konkretisiert und angewendet werden.<sup>118</sup> Diese kreativen Innovationsprozesse bestimmen weitestgehend die Ausgestaltung der nachfolgenden Prozesse (Prozessinnovationen), der Produkte (Produktinnovationen), der Unternehmensbeziehungen (Beziehungsinnovationen) und damit deren Wirkungen. Daher haben sie eine originäre Funktion für die unternehmerische Wertschöpfung inne.<sup>119</sup> Durch konkrete nachhaltigkeitsbezogene Zielvorgaben von Seiten des Managements, evtl. gestützt durch ein Benchmarking, werden kürzere Entwicklungszeiten und eine erhöhte Treffsicherheit der Forschungsergebnisse erzielt.

**Prozessinnovationen** gestalten die Prozesse entlang der Produktlebenszyklen. Im Rahmen der Effizienzstrategie werden die direkten und indirekten **ökologischen Wirkungen** minimiert und Produktkreisläufe durch Recycling geschlossen. Während effizienzstrategische Prozessinnovationen auf die Quantität der Umweltwirkungen abzielen, verbessern sie im Rahmen der Konsistenzstrategie die Qualität der Auswirkungen. Effizienz- und Konsistenzstrategien werden durch den Einsatz vorsorgender integrierter Umweltschutztechnologien<sup>120</sup> verfolgt, damit ineffiziente nachgeschaltete End-of-pipe-Technologien im Sinne eines additiven Umweltschutzes<sup>121</sup> nicht mehr nötig sind.

Prozessinnovationen berücksichtigen ebenfalls die **Ansprüche der Stakeholder**. So wird beispielsweise bei der Gestaltung der Arbeitsvorgänge auf Arbeitssicherheit, abwechslungsreiche Tätigkeiten und soziale Kontaktmöglichkeiten (z.B. durch Teamarbeit) geachtet. Für

---

Produkt jedoch vorher um. Ebenso in der Weiterverwertung (indirektes Sekundärrecycling), wo das Produkt jedoch zusätzlich auch in einem neuen Anwendungsbereich verwertet wird. Vgl. MEFFERT, H./KIRCHGEORG, M. (1998), S. 372.

<sup>117</sup> Vgl. HUBER (1995), S. 41.

<sup>118</sup> Vgl. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (1997), Band 4, S. 1372.

<sup>119</sup> Vgl. BECKER (1996), S. 95f.

<sup>120</sup> Im Rahmen eines integrierten Umweltschutzes wird der Umweltschutz bereits bei der Leistungserstellung mittels belastungsvermeidender Alternativenwahl angesetzt. Voraussetzung für die Entwicklung von Maßnahmen des integrierten Umweltschutzes ist die Identifizierung von ökologisch relevanten Belastungen im Sinne der Produktlinienanalyse. Vgl. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (1997), Band 5, S. 1926.

<sup>121</sup> Additiver Umweltschutz ist ein Sammelbegriff für Umweltschutzmaßnahmen, die dem Prozess der umweltschädlichen Leistungserstellung nachgeschaltet sind. Vgl. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (1997), Band 1, S. 58.

die Anwohner in der Nachbarschaft des Unternehmens werden geplante und nicht geplante Emissionen minimiert und das Sicherheitsniveau erhöht.

Der zweite wesentliche Bereich der nachhaltigkeitsorientierten Innovationen zielt auf die **Produktinnovationen** ab. Die **direkten Umweltwirkungen** werden verbessert, indem bei der Produktentwicklung nicht mehr das materielle Produkt sondern die Funktionen für den Kunden im Mittelpunkt stehen. Die Funktionen werden verbessert oder zumindest konstant gehalten, während der Dienstleistungsanteil maximiert und die Nutzung intensiviert werden. Eine höhere Dienstleistungsintensität könnte z.B. bedeuten, dass produktbegleitende und die Lebensdauer verlängernde Dienstleistungen (wie Reparatur, Wiederinstandsetzung) verstärkt durchgeführt werden. Dies setzt die Konstruktion flexibel reparierbarer Komponenten, Produkte und Systeme ebenso wie eine Umstrukturierung der zentralen Fertigung in dezentrale, facharbeitsintensive Werkstätten voraus<sup>122</sup>.

Produktinnovationen, die dazu führen, dass Produkte intensiver genutzt werden, zielen auf unterschiedliche Alternativen der Nutzung ab: Anstatt des Verkaufs von Produkten kommen beispielsweise die Vermietung, das Leasing, Nutzungsgemeinschaften oder ein öffentliches Angebot der Nutzung in Frage. Dies verlangt ein „Flottenmanagement“ von Seiten der Unternehmen, das mit einer weitgehenden Herstellerhaftung verbunden ist. Der Konstrukteur muss demzufolge

- Produkte mit hoher Zuverlässigkeit, Fehlertoleranz und Schutz gegen Missbrauch entwerfen, was gleichzeitig auch die Langlebigkeit erhöht;
- „intelligente“ Produkte (Mehrzweckprodukte) entwickeln;
- an künftige Anforderungen und Technologien anpassbare Komponenten, Produkte und Systeme entwerfen, welche untereinander austauschbar sind. Der technische Fortschritt kann auf diese Weise laufend, z.B. durch Komponentenaustausch, in bestehende Systeme integriert werden, ohne dass ein Systemaustausch nötig ist.<sup>123</sup>

Ein wichtiger Bereich bei den **direkten sozialen Produktwirkungen** ist die Produktqualität<sup>124</sup>, die die Produktsicherheit mit umfasst. Ein umfassender Qualitätsansatz ist das Total Quality Management.

Produktinnovationen können neben den direkten auch die **indirekten Wirkungen** verbessern. Dieser Aspekt ist insbesondere bei Banken und Versicherungen von großer Bedeutung. So kann ein nachhaltigkeitsorientiertes Verhalten der Konsumenten beispielsweise dadurch gefördert werden, dass die Prämien für Kfz-Haftpflichtversicherungen sinken, wenn Versicherungsnehmer ein Jahrestickets für öffentliche Verkehrsmittel besitzen. Wenn bei der Vergabe von Krediten Umweltrisikoprüfungen durchgeführt werden, werden Kreditnehmer versuchen, ihre eigenen Umweltrisiken zu reduzieren, z.B. indem sie ihre Produktion auf umweltfreundlichere Technologien umstellen. Positive indirekte soziale bzw. ökonomische Wirkungen von Versicherungen sind u.a. eine höhere Bestandssicherheit der Unternehmen, die sich gegen finanzielle Risiken wie Betriebsunterbrechungen, Arbeitsunfälle und das Eintreten der Umwelthaftpflicht o.ä. versichern können.

---

<sup>122</sup> Vgl. ZUKUNFTSKOMMISSION DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG (1998), S. 350f.

<sup>123</sup> Vgl. ZUKUNFTSKOMMISSION DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG (1998), S. 350f.

<sup>124</sup> In der Norm DIN ISO 8402 ist der Qualitätsbegriff wie folgt festgelegt: Qualität ist „die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“ Vgl. DIN 8402 (1992).

Die letzte Kategorie von Innovationen sind **Beziehungsinnovationen** auf horizontaler und vertikaler Ebene. Kooperationen sind hilfreich oder oftmals sogar zwingend, wenn das Unternehmen alleine bestimmte Probleme nicht so gut oder gar nicht lösen kann. Im vertikalen Wettbewerb sind unternehmensübergreifende Kooperationen auf vor- und nachgelagerten Stufen der Produktlebenszyklen (Lieferanten, Handel, Konsumenten) möglich.<sup>125</sup> Hierzu gehört z.B. die Rückgabe von Produkten nach deren Gebrauch oder die Trennung von Verpackungsmüll durch die Kunden im Rahmen des Dualen Systems Deutschland (DSD). Kooperationen im horizontalen Wettbewerb sind dann erforderlich, wenn branchenbezogene Probleme auftreten, die z.B. nur durch gemeinsame Forschungsanstrengungen gelöst werden können. Weitere kooperative Lösungen sind strategische Allianzen sowie unternehmensübergreifende Kooperationen zwischen staatlichen Institutionen, Verbänden und gesellschaftlichen Institutionen.<sup>126</sup>

#### 4.4.2 Personalwesen

Eine nachhaltigkeitsorientierte Ausrichtung des Personalwesens bedeutet zum einen, Verantwortung gegenüber den Managern und Mitarbeitern wahrzunehmen: Sie verlangen vom Unternehmen eine angemessene Entlohnung ihrer Arbeitskraft, die sich an der erbrachten Leistung orientiert und nicht an sachfremden persönlichen Eigenschaften oder Weltanschauungen (z.B. dem Geschlecht, der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Bevölkerungsgruppe und der religiösen Überzeugung). Ebenso wünschen sich die Arbeitnehmer einen sicheren Arbeitsplatz und eine angemessene Sicherheit am Arbeitsplatz zum Schutze der eigenen Gesundheit. Sie erhoffen sich außerdem die Erfüllung ihrer Bedürfnisse nach Einfluss und Prestige. Sie möchten einer sinnvollen Betätigung nachgehen, bei der sie ihre Fähigkeiten und Kompetenzen (durch Fortbildung) erweitern und sie eigene Ideen entfalten können. So ermöglichen z.B. flache und flexible hierarchische Strukturen im Unternehmen eine unabhängige Entscheidungsfindung bzw. aktive Partizipation und Mitentscheidungen.<sup>127</sup>

Das Personalwesen leistet zudem einen wesentlichen Beitrag dazu, dass das Unternehmen gegenüber seinen anderen Stakeholdern verantwortlich handeln kann. Da die Mitarbeiter letztlich das unternehmerische Handeln ausführen, ist ein nachhaltiges Unternehmen darauf angewiesen, dass sich seine Mitarbeiter mit den Nachhaltigkeitszielen identifizieren und entsprechend handeln. Die Personalführung kann eine verantwortungsbewusste Einstellung und ein entsprechendes Verhalten durch folgende Maßnahmen fördern:

- Bereits bei der Einstellung von Personal sollte auf Nachhaltigkeitskompetenzen geachtet werden. Dazu sollte ein entsprechendes Anforderungsprofil erstellt werden.
- Mitarbeiter sollten intern über Vorträge, Zeitschriften, Internet, Intranet, Diskussionsforen regelmäßig informiert werden.
- Schulungen zu Nachhaltigkeit sind besonders wichtig für alle Mitarbeiter, deren Tätigkeiten bedeutende Auswirkungen auf Stakeholder oder die ökologische Umwelt haben kann.
- Nachhaltigkeitsziele sollten in die mitarbeiterindividuellen Zielvereinbarungen einbezogen werden.
- Es sollten Ansprechpartner zu Umwelt- und Nachhaltigkeitsfragen in allen Bereichen des Unternehmens zu Verfügung stehen.

---

<sup>125</sup> Vgl. VOSS (1997), S. 44f. und MEFFERT/KIRCHGEORG (1998), S. 117f.

<sup>126</sup> Vgl. MEFFERT/KIRCHGEORG (1998), S. 20-22.

<sup>127</sup> Vgl. SCHMID (1997), S. 633 und SPANGENBERG/BONNIOT (1998), S. 24.

- Ein verantwortungsvolles Verhalten der Mitarbeiter auch außerhalb der beruflichen Tätigkeit sollte z.B. durch Schulungen zum umweltfreundlichen Verhalten im Privathaushalt, durch Unterstützung bei der Nutzung des Öffentlichen Personennahverkehrs, etc. gefördert werden.

### 4.4.3 Controlling

Der Begriff des Controlling ist nicht eindeutig definiert, ebenso wie es keine einheitliche Controllingkonzeption gibt. Einigkeit besteht jedoch weitestgehend darin, dass das Controlling eine Unternehmensfunktion und damit ein Teilsystem der Unternehmensführung ist. Eine zweckmäßige Definition ist die von BECKER, der Controlling definiert als „ein Führungsinstrument, das im Dienste der Optimierung von Effektivität und Effizienz eine initialisierende Ausrichtung des Handelns von Betrieben auf deren Wertschöpfungszweck (Lokomotion) sicherzustellen hat. Die Erfüllung dieser originären Funktion beruht insbesondere auf der dementsprechenden Information und Koordination von Führung und Ausführung über pretiale Lenkungsmechanismen.“<sup>128</sup> Ein nachhaltigkeitsorientiertes Controlling hat damit die Funktion, das Handeln auf die Nachhaltigkeitsziele auszurichten. Um diese Funktion zu erfüllen, stellt das Controlling dem Management als Servicefunktion die erforderlichen Informationen bereit und koordiniert die Führungs- und Ausführungsaktivitäten.

Im Rahmen der Koordinationsfunktion (i.w.S.) koordiniert das Controlling die Führung und Ausführung. Des weiteren stimmt es innerhalb der Führung sämtliche Führungsaktivitäten im Managementzyklus auf das Erreichen der angestrebten Nachhaltigkeitsziele ab. Dies ist erforderlich, da die Gefahr des uneinheitlichen Handelns steigt, je differenzierter und dynamischer die Handlungssysteme werden. Die Abstimmung fängt bereits während der Planung an (Integration), sie erfolgt während der Um- und Durchsetzung (Koordination i.e.S.) und während der Kontrolle (Adaption).<sup>129</sup>

Die zweite Servicefunktion des Controllings ist die Bereitstellung der entscheidungsrelevanten Informationen für die führenden und ausführenden Mitarbeiter des Unternehmens. Das Controlling hat dabei die Aufgabe, eine Informationskongruenz zwischen dem Informationsbedarf, der –nachfrage und des –angebots herzustellen.<sup>130</sup>

Ein nachhaltigkeitsorientiertes Controlling wird daher u.a. die folgenden Aufgaben wahrnehmen:

- Es entwickelt nachhaltigkeitsbezogene Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollinstrumente<sup>131</sup> und stellt sie dem Management zur Verfügung.
- Es führt die in Abschnitt 4.1 dargestellte Analyse und Prognose des Unternehmens und seiner Umwelt durch. Damit ist es ebenfalls für die Früherkennung zuständig. Ein nachhaltigkeitsorientiertes Controlling erfasst neben monetären Informationen im Rahmen des traditionellen Finanz- und Rechnungswesens auch nicht-monetäre Informationen über die Aus- und Rückwirkungen zwischen dem unternehmerischen Handeln und den Stakehol-

---

<sup>128</sup> BECKER (1995), S. 32.

<sup>129</sup> Vgl. BECKER (1999), S. 8f.

<sup>130</sup> Vgl. BECKER (1999), S. 9f.

<sup>131</sup> Vgl. STOLTENBERG/FUNKE (1996), S. 45.

dern sowie der ökologischen Umwelt. Ziel der Diagnose ist es, die Nachhaltigkeitsrelevanz des Unternehmens zu ermitteln.<sup>132</sup>

- Es bereitet das Datenmaterial im Rahmen einer Schwachstellenanalyse auf und kommuniziert die relevanten Daten intern an die Entscheidungsträger und die Handelnden im Unternehmen. Zudem bereitet es die nachhaltigkeitsrelevanten Informationen für die externe Kommunikation des Unternehmens mit seinen Stakeholdern auf.<sup>133</sup>
- Es verwaltet die EDV-Systeme, mit denen die benötigten Informationen erfasst und aufbereitet, übermittelt, gespeichert und gepflegt werden.
- Es koordiniert das Unternehmensgeschehen durch eine Unterstützung der Planung, indem es die Nachhaltigkeitsziele in Unterziele für die einzelnen Bereiche und Stellen herunterbricht und Maßnahmen zu deren Erreichung ableitet. Dabei gewährleistet es die Abstimmung zwischen den betrieblichen Teilbereichen durch eine laufende zielgerichtete Informationsversorgung.<sup>134</sup>
- Es ermöglicht die Kontrolle, indem es Abweichungsanalysen durchführt, damit die Unternehmensführung Korrekturen bei der Maßnahmenumsetzung und der Zielsetzung vornehmen kann.<sup>135</sup>

Die Erfassung und Aufbereitung wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Informationen gestaltet sich relativ schwierig. Im wirtschaftlichen Bereich gibt es bewährte und ausgefeilte finanzielle Kennzahlen- und Kostenrechnungssysteme, die die Wertsphäre des Unternehmens abbilden. Aber bereits hier gibt es viele offene Fragen: Im Bereich der finanziellen Kennzahlensysteme gibt es nicht „das richtige“ Kennzahlensystem. Auch in der Kosten- und Erlösrechnung gibt es viele ungelöste Probleme (z.B. die Zurechnungen von Gemeinkosten), die in unterschiedlichen Kostenrechnungssystemen (Voll-, Teil- oder Prozesskostenrechnung) auf unterschiedliche Weise gelöst sind.

Informationen über die ökologische Relevanz des unternehmerischen Handelns werden im Rahmen von Stoffstromanalysen erfasst. Dort werden entlang des Produktlebenszyklusses sämtliche Stoffe, die in die Prozesse hinein- und wieder hinausfließen, erfasst. Damit ist es möglich, die Umweltwirkungen von Prozessen, Produkten, Betriebsstätten oder ganzer Unternehmen zu erfassen.

Zur Entscheidungsunterstützung müssen diese Mengendaten anhand ihrer Umweltwirkungen bewertet werden. Neben den Schwierigkeiten, die einzelnen Stoffströme überhaupt erst zu erfassen, tritt damit das Problem der Bewertungen. Während monetäre Informationen problemlos aggregiert werden können, da sie nur eine Einheit besitzen, stellt die Bewertung und Aggregation ökologischer Informationen ein großes Problem dar. Stoffströme werden mit der Hilfe von Umweltindikatoren, d.h. „Kriterien ökologischen Inhalts, welche zur (qualitativen) Beschreibung der Umweltqualität dienen“<sup>136</sup>, bewertet. Es gibt jedoch keine Einigung darüber, welche Indikatoren zu verwenden sind, so dass Vergleiche z.B. zwischen Produkten oder Unternehmen in der Regel nicht möglich sind. Für diese Zwecke müsste ein Umweltqualitäts-Index gebildet werden, der durch Aggregation der einzelnen Umweltindikatoren den gesamten Umweltverbrauch ermittelt. Aber abgesehen davon, dass die Probleme der Gewich-

---

<sup>132</sup> Vgl. PFRIEM/HALLAY (1992), S. 298.

<sup>133</sup> Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT / UMWELTBUNDESAMT (1995), S. 29f. und STOLTENBERG/FUNKE (1996), S. 45 und 119f.

<sup>134</sup> Vgl. STOLTENBERG/FUNKE (1996), S. 45 und 120.

<sup>135</sup> Vgl. STOLTENBERG/FUNKE (1996), S. 45 und 120.

<sup>136</sup> STREBEL (1980), S. 136.

tung und Aggregation der Indikatoren ungelöst sind, ist ein einzelner Indikator auch nicht geeignet, komplexe Umweltveränderungen zu beschreiben.<sup>137</sup>

Soziale Informationssysteme müssten die Nutzengewinne bzw. -verluste der Stakeholder, die durch das unternehmerische Handeln entstehen, bewerten und aggregieren. Sofern der Nutzen in der Entgelterzielung (Löhne und Gehälter, Gewinne, Zinsen und Steuern) besteht, ist eine Erfassung unproblematisch. Der Nutzen aus der Bedarfsdeckung ist zwar theoretisch im Rahmen volkswirtschaftlicher Modelle (Berechnung der Konsumenten- und Produzentenrente<sup>138</sup>) gelöst, scheidet in der Praxis jedoch an den nicht vorhandenen Informationen über Angebots- und Nachfragekurven. Ein weiteres bisher ungelöstes Problem stellt die psychologische Bedürfnisbefriedigung dar, die kaum erfassbar und vor allem nicht bewertbar ist.

Trotz der geschilderten Probleme gibt es verschiedene Instrumente, die dem nachhaltigkeitsorientierten Controlling zur Verfügung stehen: Portfolio-Analysen, Stärken-Schwächen-Profile, die GAP-Analyse, Produktlebenszyklus-Analysen, Ökobilanzen,<sup>139</sup> das Technology Assessment und die Produktlinienanalyse. Viele der genannten Verfahren sind seit mehreren Jahren in praktischer Erprobung und haben sich bewährt. Diese Instrumente dienen fast ausschließlich der Erfassung ökologischer Wirkungen, während für die Erfassung sozialer Wirkungen bisher kaum entsprechende Instrumente vorhanden sind. Das Ziel der Forschung muss es sein, Unternehmensprozesse nach wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Kriterien gleichermaßen bewerten zu können, um damit die Interdependenzen zwischen finanzwirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Zielen transparent zu machen. Erst dann wird es möglich sein, diese Ziele integriert verfolgen zu können.

#### 4.4.4 Facility Management

Das Facility Management ist ein am Nutzer orientierter Ansatz des Immobilienmanagements. Immobilien beeinflussen in ihrer Funktion als physische Umgebung der Leistungserstellung in hohem Maße das Betriebsgeschehen<sup>140</sup> sowie die Umwelt des Unternehmens. Der Begriff „facility“ umfasst die Betriebsstätte, d.h. die Gebäude einschließlich der bebauten Flächen, Anlage und Einrichtung. Nach der GEFMA, dem Deutschen Verband für Facility Management, ist Facility Management ein unternehmerischer Prozess, „der durch die Integration von Planung, Kontrolle und Bewirtschaftung bei Gebäuden, Anlagen und Einrichtungen und unter Berücksichtigung von Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld eine verbesserte Nutzungsflexibilität, Arbeitsproduktivität und Kapitalrentabilität zum Ziel hat. ‚Facilities‘ werden als strategische Ressourcen in den unternehmerischen Gesamtprozess integriert.“<sup>141</sup> Diese rein auf die wirtschaftliche Dimension bezogene Definition des Facility Managements ist um soziale und ökologische Dimensionen zu erweitern. Die soziale Dimension bezieht sich insbesondere auf die in den Gebäuden beschäftigten Mitarbeiter (z.B. Sick-Building-Syndrom<sup>142</sup>) sowie auf die

---

<sup>137</sup> Vgl. MEFFERT/KIRCHGEORG (1998), S. 160.

<sup>138</sup> Siehe hierzu z.B. HEERTJE/WENZEL (1991), S. 314ff.

<sup>139</sup> Vgl. STOLTENBERG/FUNKE (1996), S. 57f.

<sup>140</sup> Vgl. PIERSCHKE (1998), S. 277.

<sup>141</sup> PIERSCHKE (1998), S. 278 m.w.N.

<sup>142</sup> Immobilien können sich negativ auf die Gesundheit der darin arbeitenden Menschen auswirken. Dieses Phänomen wird als Sick-Building-Syndrom bezeichnet. Die Auswirkungen sind eine geringere Produktivität der Mitarbeiter und steigende Personalkosten bedingt durch erhöhten Krankenstand. Vgl. PIERSCHKE (1998), S. 277. Vor diesem Hintergrund gewinnen sogenannte „intelligente Gebäude“ zunehmend an Bedeutung. Unter dem Begriff des intelligenten Gebäudes sind technisch komplexe, hochautomatisierte Immobilien zu verste-

unmittelbar Betroffenen in der Umgebung: die Nachbarn. Die ökologische Dimension bezieht sich dabei auf die Flächen, die Anlagen und die Ausstattungen.

Facility Management hat eine strategische und eine operative Dimension. Auf der strategischen Ebene werden zunächst die Rahmenbedingungen der späteren Nutzung definiert. Ziel ist die Schaffung einer Immobilie, die den Leistungserstellungsprozess dauerhaft unterstützt und gewährleistet sowie die sozialen und ökologischen Wirkungen optimiert. Das strategische Facility Management setzt somit bereits bei der Gebäudeplanung und -erstellung ein. Denn in diesen frühen Phasen des Immobilien-Lebenszyklusses ist es noch möglich, sowohl auf die Funktionalität und Flexibilität<sup>143</sup> eines Gebäudes Einfluss zu nehmen, als auch die technischen Systeme hinsichtlich Bedienungs- und Instandhaltungsaufwand, Energieverbrauch etc. zu optimieren.<sup>144</sup>

Die operative Ebene des Facility Managements, auch als Gebäudemanagement bezeichnet, bezieht sich auf die Phase der Nutzung und dient damit in erster Linie der Aufrechterhaltung der Funktionen einer Immobilie unter Berücksichtigung sich wandelnder Anforderungen. Wesentliche Leistungsbereiche des Gebäudemanagements sind:<sup>145</sup>

- das technische Gebäudemanagement: Erhaltung, bzw. Steigerung des Leistungspotenzials der Immobilie,
- das infrastrukturelle Management: Flächenmanagement, Umzugsmanagement, Sicherheits- und Reinigungsdienste, Gartenpflege, Winterdienste und Parkflächenmanagement und
- das kaufmännische Management: Kaufmännische Objektbuchhaltung, Kosten- und Vertragsmanagement.

## 4.5 Organisationales Lernen

Da sich die Anforderungen an ein Unternehmen immer schneller ändern, muss es sich diesem Wandel anpassen können oder besser: ihm proaktiv begegnen. Dafür braucht das Unternehmen eine Fähigkeit, die als „organisationales Lernen“ bezeichnet wird. Unter organisationalem Lernen ist der „Prozess der Veränderung der organisationalen Orientierungsmuster des unternehmerischen Handelns, der Unternehmensstruktur als Rahmenbedingung für das unternehmerische Handeln und der Erweiterung der unternehmerischen Wissensbasis zu verstehen.“<sup>146</sup> Der verhaltenstheoretische Ansatz der „Lernenden Organisation“ beschreibt, wie das Unternehmensverhalten über individuelle Lern-, Entwicklungs- und Rückkopplungsprozesse gezielt beeinflusst wird.<sup>147</sup> Dabei wird durch verschiedene Maßnahmen ein nachhaltigkeitsorientierter Integrations- bzw. Veränderungsprozess im Unternehmen ausgelöst und systematisch vorangetrieben.<sup>148</sup> Das Personal ist dabei der „Organizational Change Agent“ der

---

hen, die problemlos an sich wandelnde Nutzungsanforderungen angepasst werden können. Eine hohe Automatisierung im Immobilienbetrieb optimiert zudem die Betriebskosten, erhöht die Kostentransparenz und schont Umweltressourcen.

<sup>143</sup> Die Flexibilität einer Immobilie bestimmt, inwieweit ihre Funktionalität trotz Veränderungen der Anforderungen an das Gebäude, z.B. im Rahmen des Strukturwandels, erhalten bleibt. Vgl. BALCK (1993), S. 109ff.

<sup>144</sup> Vgl. PIERSCHKE (1998), S. 284.

<sup>145</sup> Vgl. PIERSCHKE (1998), S. 279ff.

<sup>146</sup> PROBST/BÜCHEL (1994), S. 17.

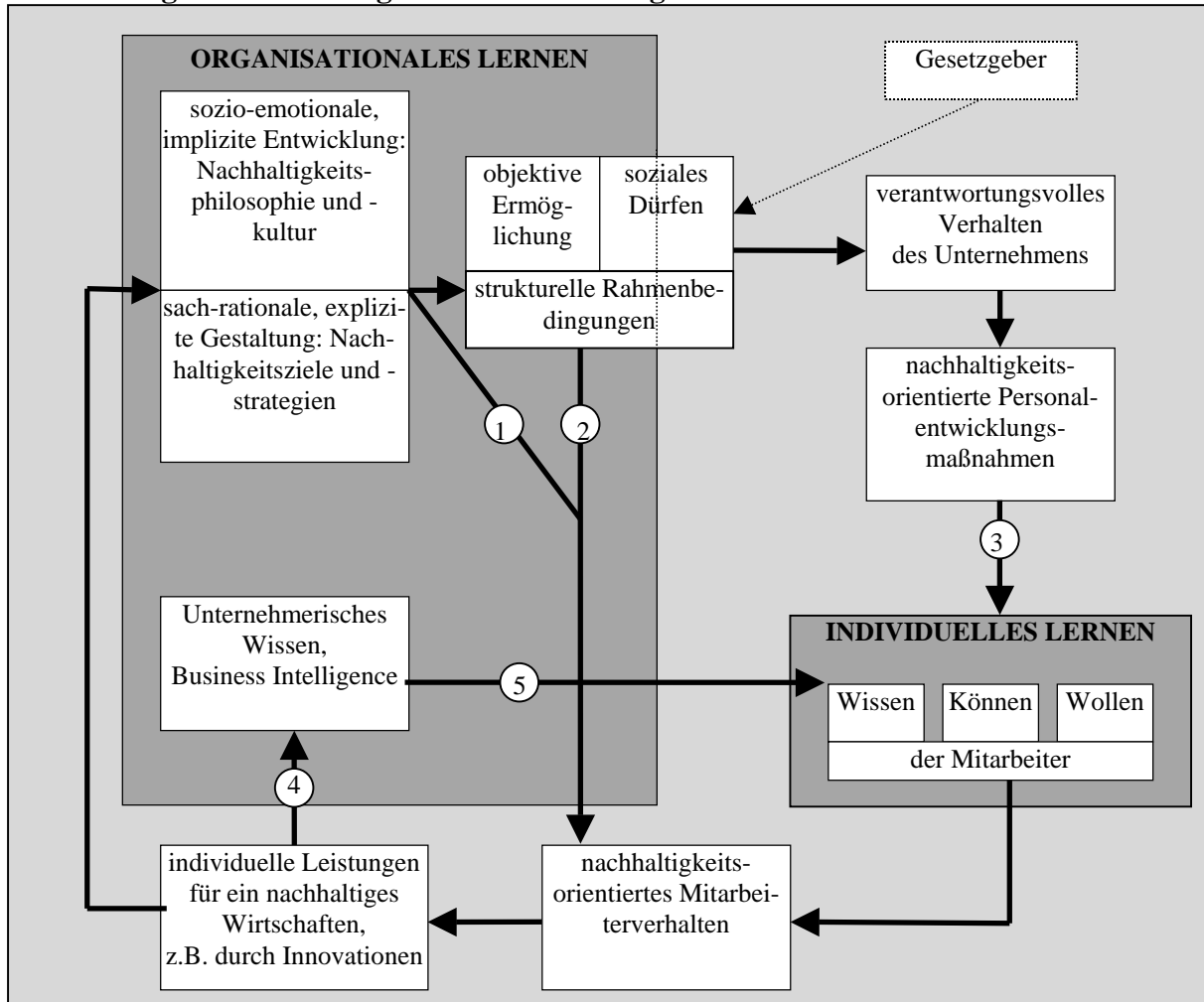
<sup>147</sup> Vgl. BECKER (1994), S. 275 und STAEHLE (1992), S. 655-676.

<sup>148</sup> Vgl. BLEICHER (1985), S. 13.



nachhaltigkeitsorientierten Veränderungsprozesse, wie sie in Darstellung 4.5 abgebildet sind, vorantreibt.<sup>149</sup>

**Darstellung 4.5: Nachhaltigkeitsorientiertes organisationales Lernen**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BLEICHER (1985), S. 13.

Damit sich eine Organisation verändert, sind *individuelle Lernprozesse* notwendig. Das individuelle Lernen verändert das Mitarbeiterverhalten und fördert individuelle Leistungen für ein nachhaltiges Wirtschaften wie z.B. innovative Ideen. Die Leistungen der Mitarbeiter erfüllen im Rahmen des *organisationalen Lernprozesses* zwei zentrale Funktionen: Zum einen prägen sie die unternehmerische Nachhaltigkeitsphilosophie und -kultur und stellen sicher, dass Nachhaltigkeitsziele und -strategien realisiert werden. Dadurch beeinflussen sie die strukturellen Rahmenbedingungen und das Unternehmensverhalten. Zum anderen erweitern sie das unternehmerische Wissen, indem die Leistungen in organisationalen Wissenssystemen gespeichert werden und das individuelle Verhalten damit zu überdauerndem, replizierbarem Wissen der Organisation wird.<sup>150</sup> Dieses organisationales Wissen steht wiederum den Mitarbeitern zur Erweiterung ihres individuellen Wissens zur Verfügung.

<sup>149</sup> Zur Rolle der Personalentwicklung als Change-Agent siehe PACE/SMITH/MILLS (1991), S. 129ff.

<sup>150</sup> Vgl. ARGYRIS/SCHÖN (1978), S. 9 und HEDBERG (1981), S. 6.

Das Lernen eines sozialen Systems (institutionelles Lernen) ist allerdings nicht mit der Summe der individuellen Lernprozesse und Ergebnisse gleichzusetzen, auch wenn sie die Voraussetzungen für institutionelles Lernen sind.<sup>151</sup> Es gibt individuelle Wissensbestandteile, die der Organisation nicht bekannt bzw. nicht zugänglich sind.<sup>152</sup> Andererseits können Organisationen durch ihre kognitiven Systeme auch Teile gespeichert haben, die im Wissensreservoir von Individuen nicht mehr vorhanden sind.<sup>153</sup>

Der organisationale Lernprozess kann durch das Management gefördert werden, indem es die Unternehmenskultur und die -philosophie prägt (Punkt 1 der Darstellung 4.2), die strukturellen Rahmenbedingungen gestaltet (Punkt 2), gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen durchführt (Punkt 3) und ein systematisches Wissensmanagement etabliert (Punkt 4 und 5).

Ad 1:

Das Management fördert das organisationale Lernen, indem es eine offene, auf gegenseitigem Vertrauen basierende Unternehmenskultur fördert.<sup>154</sup> Eine Organisationsphilosophie, die vertrauensschaffende Faktoren wie Ehrlichkeit, Würde, Partnerschaft, Sicherheit, Toleranz, Humor und Offenheit nutzt, verbessert die Zusammenarbeit und Verständigung sowie die Problemlösungsfähigkeit im Team. Der einzelne Mitarbeiter gewinnt in einer so gelagerten Personal- und Organisationsphilosophie zunehmend an Bedeutung.<sup>155</sup>

Ad 2:

Eine gezielte Gestaltung der strukturellen Rahmenbedingungen des Handelns der Mitarbeiter, bestehend aus den Komponenten des soziales Dürfens (Gesetze, Regelungen, Normen) und der objektiven Ermöglichung (äußere Gegebenheiten), machen das organisationale Lernen erst möglich.<sup>156</sup> Auf die staatlich vorgegebenen Gesetze und Normen hat das Unternehmen kaum Einfluss. Die unternehmensinternen Regelungen stehen der Gestaltung durch das Management hingegen weitestgehend offen und sind von großer Bedeutung für die Motivation und die Kreativität der Mitarbeiter. Durch flache Hierarchien und die Partizipation der Mitarbeiter wird die Verantwortung an dezentrale Strukturen übertragen und sind schnelle und wirksame Anpassungen an sich ändernde Umgebungsbedingungen möglich.<sup>157</sup> Diese Strukturen lassen sich insbesondere im Rahmen von Lernkooperationen in Teams und Arbeitsgruppen umsetzen.<sup>158</sup>

Ad 3:

Mit der Hilfe von Personalentwicklungsmaßnahmen kann das individuelle Wissen (Leistungsfähigkeiten), Können (Leistungsfertigkeiten) und Wollen (Leistungsbereitschaft)<sup>159</sup> der Mitarbeiter gefördert werden. Dies regt die Mitarbeiter an, individuelle Leistungen für ein nachhaltiges Wirtschaften zu erbringen, die wiederum das organisationale Lernen beschleunigen.<sup>160</sup> Neben dem Verhalten einzelner Mitarbeiter als Individuen ist das Verhalten der Mit-

---

<sup>151</sup> Vgl. PROBST/BÜCHEL (1994), S. 19.

<sup>152</sup> Vgl. ARGYRIS/SCHÖN (1978), S. 9 und HEDBERG (1981), S. 6.

<sup>153</sup> Vgl. ARGYRIS/SCHÖN (1978), FIOL/LYLES (1985).

<sup>154</sup> Vgl. STÖPFESHOF (1998), S. 130 und BULLINGER et al. (1996), S. 19.

<sup>155</sup> Vgl. BULLINGER et al. (1996), S. 28.

<sup>156</sup> Vgl. ANTES (1995), S. 25 und BECKER (1995), S. 31.

<sup>157</sup> Vgl. BULLINGER et al. (1996), S. 25ff.

<sup>158</sup> Siehe dazu BULLINGER et al. (1996), S. 18f. und 27f.

<sup>159</sup> Vgl. ANTES (1995), S. 25 und BECKER (1995), S. 31.

<sup>160</sup> Vgl. BLEICHER (1985), S. 13.

arbeiter im Miteinander, d.h. der Umgang in und mit sozialen Beziehungen, ebenfalls von Bedeutung.<sup>161</sup> Vermittelt werden müssen daher auch soziale Fähigkeiten, Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktfähigkeiten.<sup>162</sup>

Ad 4 und 5:

Ein systematisches Wissensmanagement fördert das organisationale Lernen, indem es die Leistungen der Mitarbeiter in unternehmerischen Wissenssystemen sammelt und dieses Wissen den Mitarbeitern zugänglich macht und ansprechend präsentiert. Ein Wissensmanagement ist dafür verantwortlich, das Wissen der Mitarbeiter in Wissenssystemen zu sammeln, zu speichern, aufzubereiten und den Mitarbeitern wieder zu vermitteln. Dazu wird das Wissen der Mitarbeiter, z.B. über Kunden, Markt und Umweltfaktoren (Business Intelligence) aktiviert und dem gesamten Unternehmen zugänglich gemacht. Erst durch den Einsatz von vernetzten Kommunikations- und Informationsstrukturen mit der Hilfe neuer Technologien aus den Bereichen der Informationstechnik, Telekommunikation und Medientechnik werden lernende Organisationen ermöglicht.<sup>163</sup>

---

<sup>161</sup> Die Theorie zu dieser Differenzierung erklärt NEUBERGER im „perspektivischen Ansatz“ der Personalentwicklung. Siehe dazu NEUBERGER (1994).

<sup>162</sup> Vgl. STÖPFESHOF (1998), S. 133 m.w.N.

<sup>163</sup> Vgl. BULLINGER et al. (1996), S. 19 und 27f.

## 5. Realisierbarkeit des Sustainability Managements im internationalen Wettbewerb

Angesichts sich verschärfender Umweltprobleme fordert die Gesellschaft zunehmend von der Wirtschaft, Verantwortung für die Folgen des unternehmerischen Handelns zu übernehmen. Dies wird jedoch von der Wirtschaft oftmals mit dem Hinweis auf bestehende Wettbewerbszwänge zurückgewiesen. In diesem Kapitel wird dieses Argument näher überprüft. Es wird untersucht, inwieweit das beschriebene Sustainability Management angesichts des internationalen Wettbewerbs, dem die Unternehmen in zunehmendem Maße ausgeliefert sind, tatsächlich realisiert werden kann.

Zunächst wird die Möglichkeit erörtert, im internationalen Wettbewerb unternehmerische Verantwortung zu tragen (Abschnitt 5.1). Danach wird das Sustainability Management als Umsetzung unternehmerischer Verantwortung untersucht. Hier wird insbesondere geklärt, inwieweit dieses Konzept die Wettbewerbsposition eines Unternehmens beeinflusst, denn daran entscheidet sich letztlich, ob das Konzept eine Chance hat, in der unternehmerischen Praxis umgesetzt zu werden (Abschnitt 5.2).

### 5.1 Unternehmerische Verantwortung im internationalen Wettbewerb

#### 5.1.1 Wirtschaften im internationalen Wettbewerb

Unternehmen sehen sich zunehmend einem internationalen Wettbewerb ausgesetzt.<sup>164</sup> Einzelne Staaten schließen sich zu Freihandelszonen zusammen, weltweit werden im Rahmen der WTO Handelsschranken abgebaut und Informationen sind quasi ohne Zeitverlust fast weltweit verfügbar. Dies schlägt sich in einer zunehmenden Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit nieder<sup>165</sup>, wobei sich der Schwerpunkt der Internationalisierungsformen zunehmend von reinen Handelsgeschäften zu investiven Engagements und anderen Kooperationen (z.B. Lizenzverträgen) verlagert.

Wettbewerb heißt „wetteifern mit anderen“ um knappe Güter.<sup>166</sup> Darstellung 5.1 zeigt das Unternehmen als offenes System in seiner Umwelt. Unternehmen sind auf Absatz-, Beschaffungs-, Kapital- und Arbeitsmärkten direkt einem Wettbewerb um Kunden, Vorprodukte und Produktionsfaktoren ausgesetzt (Interaktionsumwelt). Dieser Wettbewerb wird wiederum beeinflusst durch die Makroumwelt, d.h. die technologische, soziale, kulturelle, ökologische und gesellschaftliche Umwelt. Unternehmen können auch mit ihren Wettbewerbern direkt interagieren, indem sie Kooperationen eingehen. Das gesamte wirtschaftliche Handeln ist in

---

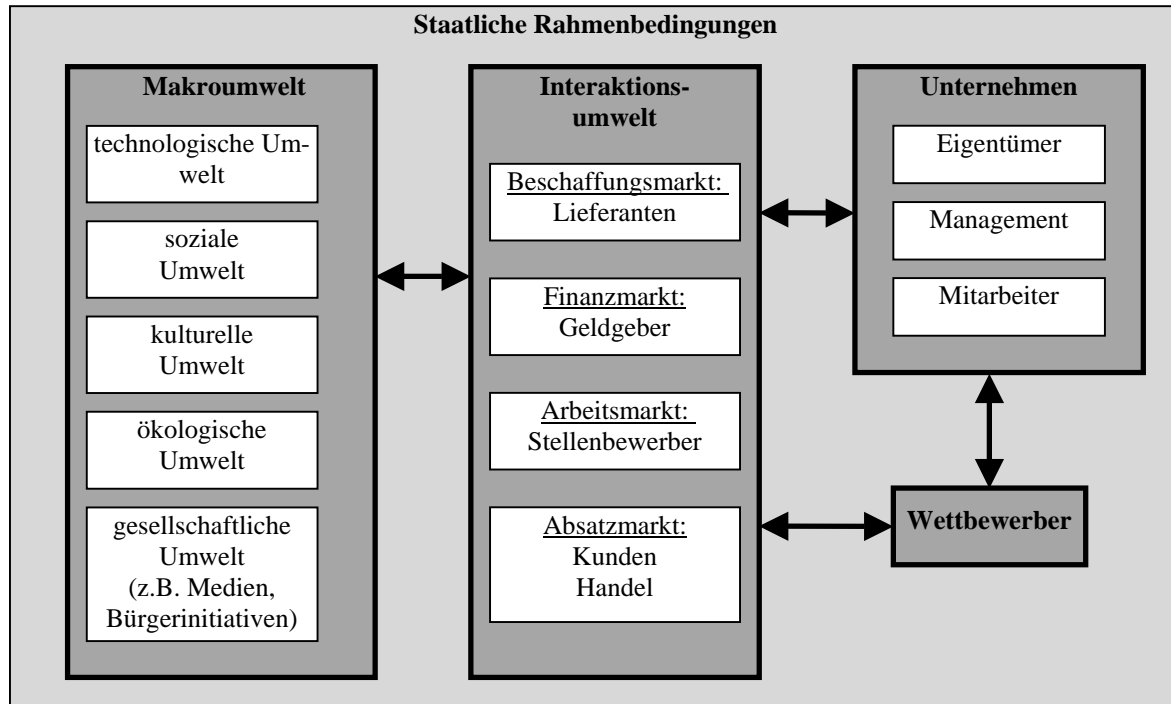
<sup>164</sup> Ursachen der zunehmenden Internationalisierung des Wettbewerbs sind gestiegene Betriebsgrößenersparnisse, geringere Transport- oder Lagekosten, rationalisierte oder veränderte Vertriebskanäle, veränderte Faktorpreise, die Annäherung der ökonomischen und sozialen Bedingungen sowie verminderte staatliche Einschränkungen (Abschaffung von Importquoten, Senkung von Zöllen, verbesserte internationale Kooperationsmöglichkeiten bei technischen Normen, etc.). Vgl. PORTER (1992), S. 360f.

<sup>165</sup> Daten über den Anstieg und die Intensität internationaler Wirtschaftsverflechtung werden regelmäßig von verschiedenen nationalen und internationalen Organisationen im Internet publiziert, z.B. von der OECD (<http://www.oecd.fr>) oder der WTO (<http://www.wto.org>). Auch die nationalen Statistikämter und die Zentralbanken publizieren regelmäßig Daten zur außenwirtschaftlichen Verflechtung einzelner Länder.

<sup>166</sup> Vgl. SCHUMANN (1992), S. 9.

die staatlichen Rahmenbedingungen (Bereitstellung der Infrastruktur, Vorgabe von Gesetzen, die die Rechte der Wirtschaftssubjekte bestimmen) eingebettet. Dieser Wettbewerbsbegriff erweitert damit das gängige Wettbewerbskonzept von PORTER, das sich im Wesentlichen auf die Beschaffungs- und Absatzmärkte beschränkt.<sup>167</sup>

**Darstellung 5.1: Das Unternehmen und seine Umwelt**



Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage von MEFFERT/KIRCHGEORG (1998), S. 82.

Der hier dargestellte Wettbewerb ist ein Wettbewerb um die Leistungen der relevanten Stakeholder des Unternehmens und der ökologischen Umwelt. Das Unternehmen benötigt diese Leistungen, um seinen Zweck der Wertschöpfung zu erfüllen. Das Unternehmen erhält diese Leistungen, wenn es für die Stakeholder die gewünschten Gegenleistungen (besser als die konkurrierenden Unternehmen) erbringt. Die wichtigsten dieser Abhängigkeiten sind in Darstellung 5.2 zusammengefasst.

Der Grad der Abhängigkeit des Unternehmens von den Leistungen der Stakeholder und der ökologischen Umwelt bestimmt sich dadurch, wie sehr das Unternehmen diese Leistungen benötigt, wie groß die Macht derer ist, die diese Leistungen erbringen, und ob die einzelnen Leistungen durch andere substituiert werden können.

<sup>167</sup> PORTER identifiziert die Verhandlungsstärke der Lieferanten, die Rivalität unter den bestehenden Unternehmen, die Bedrohung durch neue Konkurrenten, die Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste und die Verhandlungsmacht der Abnehmer als die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs (vgl. PORTER (1992), S. 26). Diese Wettbewerbskräfte sind sicherlich grundlegend, lenken die Sicht jedoch einseitig auf die Beschaffungs- und Absatzmärkte. PORTER erwähnt die Kapitalgeber lediglich im Zusammenhang mit Markteintrittsbarrieren, das Management und die Mitarbeiter subsumiert er unter die „Lieferanten“ und den Staat versteht er nicht als eigenen Akteur, sondern als Faktor, der die bestehenden Wettbewerbskräfte beeinflusst. Weitere Kräfte, die den Wettbewerb wesentlich beeinflussen, wie die gesellschaftliche Umwelt bzw. die Öffentlichkeit und die ökologische Umwelt, bleiben gänzlich unbeachtet.

**Darstellung 5.2: Wechselbeziehungen zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt**

Stakeholder und ökologische Umwelt	Leistungen für das Unternehmen	Gegenleistungen vom Unternehmen
Eigentümer	Eigenkapital	Einkommen (Dividenden und Kursgewinne) Sicherheit des investierten Kapitals Mitgestaltung
Mitarbeiter	Arbeitskraft Fähigkeiten	sicheres, angemessenes Einkommen soziale Sicherheit Arbeitssicherheit sinnvolle Betätigung, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten Status, Anerkennung, Prestige
Management	Kompetenz Engagement Leistung	hohes Einkommen Macht, Einfluss, Prestige Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten
Fremdkapitalgeber	Fremdkapital	sichere Kapitalanlage ausreichende Verzinsung
Lieferanten	termingerechte Leistungen hochwertige Güter	stabile und faire Lieferbeziehungen günstige Konditionen Zahlungsfähigkeit der Abnehmer
Kunden	Kauf der Produkte Markttreue	günstiges Preis-/Leistungsverhältnis faire Verträge intensiver Wettbewerb finanzielle Solidität präferentielle Behandlung Produktsicherheit
Absatzmittler	Absatz der Produkte	Handel: siehe unter „Kunden“
Wettbewerber	fairer Wettbewerb Bereitschaft zu koordiniertem Handeln	fairer Wettbewerb Bereitschaft zu koordiniertem Handeln
Unternehmensverbände	Interessenvertretung	Bereitschaft zu koordiniertem Handeln
Banken	Fremdkapital	Kreditsicherung Zins und Tilgung
Versicherungsunternehmen	Versicherung von Risiken und damit Schutz vor Illiquidität im Schadensfall	Informationsbereitstellung Recht zur Untersuchung einräumen Risikomanagement
Medien	Legitimität	Offenheit
Nachbarn	Legitimität	Emissionsreduktion Anlagensicherheit Entschädigung
Gewerkschaften	Legitimität (Drohpotenzial: Streiks)	siehe unter „Mitarbeiter“
Staat	öffentliche Sicherheit und Ordnung Infrastruktur	Steuerzahlungen positive Beiträge zur Infrastrukturgestaltung Einhaltung von Rechtsvorschriften, Gesetzen und Normen (insbesondere Immissionsschutz, Haftung) Verringerung von Emissionen Anlagensicherheit
Wissenschaft	für das Unternehmen nutzbare Forschungsergebnisse	Zusammenarbeit Informationsbereitstellung
Bürgerinitiativen, Umweltschutzorganisationen, sonstige Nichtregierungsorganisationen	Legitimität	Anlagensicherheit Entschädigung Umwelt- und Naturschutz Förderung ökologischer und sozialer Projekte (Sponsoring)

Stakeholder und ökologische Umwelt	Leistungen für das Unternehmen	Gegenleistungen vom Unternehmen
		soziale Ziele
Verbraucherschutzorganisationen	Legitimität	Produktsicherheit
Ökologische Umwelt	Produktionsfaktoren Aufnahme von Reststoffen	Beiträge zur Funktionsorientierung, Effizienz und Konsistenz

Quelle: Eigene Tabelle auf der Basis von SCHMID (1997), S. 633.

Findet der Wettbewerb um die Leistungen der Stakeholder und der ökologischen Umwelt auf internationaler Ebene statt, bleiben die wirksamen Strukturelemente und Marktkräfte prinzipiell die gleichen.<sup>168</sup> Es wächst jedoch die Zahl der Konkurrenten auf den Absatz-, Beschaffungs-, Kapital- und Arbeitsmärkten, gegenüber denen sich das Unternehmen behaupten muss. Bezüglich der Marktstrukturen bedeutet dies eine Annäherung an das Idealbild einer vollständigen Konkurrenz<sup>169</sup>. Neue Wettbewerber aus dem Ausland können z.B. dominierende (profitträchtige) nationale Monopol- oder Oligopolstellungen gefährden, so dass die einheimischen Unternehmen gezwungen sind, sich mit Kostensenkungen oder Produktinnovationen (Differenzierung) zu behaupten. Gleichzeitig führt die Integration auf den Kapitalmärkten zu einer internationalen Angleichung der Kapitalrentabilität. Diese Intensivierung des Wettbewerbs bedingt fallende Margen und weniger Spielraum für nicht-wettbewerbskonformes Verhalten von Unternehmen.

Neben dem erhöhten Wettbewerbsdruck bieten sich international agierenden Unternehmen auch enorme Chancen. Sie müssen zwar einerseits eine höhere Komplexität bewältigen, z.B. bezüglich sprachlicher und kultureller Barrieren sowie unterschiedlicher Rechts- und Sozialsysteme. Demgegenüber stehen jedoch vielfältige Möglichkeiten aufgrund größerer und neuer Märkte: Es erhöhen sich die Möglichkeiten der Kapitalaufnahme, der Rekrutierung von Mitarbeitern, der Beschaffung von Vorprodukten und des Absatzes von Produkten. Produktionsstandorte können verlegt werden und damit Faktorkosten- und Faktorqualitätsunterschiede ausgenutzt, strengen Auflagen ausgewichen und die Marktpräsenz vor Ort verbessert werden. Es können Betriebsgrößenersparnisse in der Forschung und Entwicklung, dem Einkauf, der Logistik, der Produktion und dem Marketing genutzt werden. Eine weltweite Präsenz verschafft dem Unternehmen zudem Vorteile im Bereich der Produktdifferenzierung, indem es seinen Ruf und seine Glaubwürdigkeit verbessert.<sup>170</sup>

Weitere Chancen bestehen im Bereich der Beziehungsinnovationen, da ein internationaler Wettbewerb Kooperationen mit Akteuren aus dem Ausland vereinfacht. Diese Möglichkeit wird in der letzten Zeit zunehmend im Rahmen von grenzüberschreitenden Akquisitionen und Fusionen genutzt – ein Weg, im härteren internationalen Konkurrenzkampf zu bestehen. Auf diese Weise entstehen immer mächtigere „Global Player“, die zunehmend Marktmacht erlangen und damit langfristig den Trend in Richtung eines vollständigen Wettbewerbs wieder abschwächen.

<sup>168</sup> Vgl. PORTER (1992), S. 346.

<sup>169</sup> Ein Markt, auf dem vollständige Konkurrenz herrscht, zeichnet sich aus durch sehr viele Anbieter und Nachfrager (atomistische Angebots- bzw. Nachfragestruktur), Abwesenheit von Präferenzen (homogene/vollkommene Konkurrenz) und vollständige Markttransparenz (vollständige Preisinformation). Vgl. SCHUMANN (1992), S. 211f.

<sup>170</sup> Vgl. PORTER (1992), S. 349-351.

## 5.1.2 Chancen und Grenzen unternehmerischer Verantwortung

Die Wahrnehmung unternehmensethischer Verantwortung bedeutet, dass ein Unternehmen versucht, die negativen Folgen für seine Umwelt zu vermeiden oder zumindest zu verringern und positive Folgen zu verstärken oder zumindest zu erhalten. Diese Anstrengungen sind ungeachtet der Abhängigkeiten des Unternehmens bzw. der Machtverhältnisse der Stakeholder zu verfolgen.

Je mehr ein Unternehmen jedoch dem Wettbewerb ausgesetzt ist, wird es nur noch das tun können, was die eigene Stellung im Wettbewerb verbessert oder zumindest nicht verschlechtert, d.h. die Leistungen der relevanten Stakeholder bzw. der ökologischen Umwelt für das Unternehmen nicht schmälert (vgl. Darstellung 5.2). Führt ein Unternehmen dennoch solche Maßnahmen durch, so werden die Stakeholder versuchen, diese Gegenleistungen von anderen Unternehmen zu erhalten. Sofern möglich, werden sie dem Unternehmen ihre Leistung entziehen und dem Unternehmen damit Wettbewerbsnachteile zufügen (z.B. Umschichtung von Aktienportefeuilles seitens der Kapitalgeber, Abwanderung der Kundschaft oder qualifizierter Mitarbeiter). Im Fall der vollständigen Konkurrenz würde das Unternehmen sogar völlig vom Markt verdrängt.

Internationaler Wettbewerb geht i.a. mit einer Erhöhung der Wettbewerbsintensität, d.h. einer Verringerung von Marktmacht und damit einem weiteren Rückgang von Handlungsmargen, einher. Der Zwang zu wettbewerbskonformem Verhalten ist in der internationalen Arena daher i.d.R. höher als auf Märkten mit rein nationalen Akteuren.

Um nun die Frage zu beantworten, ob ein wettbewerbskonformes Handeln als verantwortlich oder unverantwortlich bezeichnet werden kann, sind die folgenden drei Fälle<sup>171</sup> zu untersuchen:

### **Positiver Kompatibilitätsfall:**

Wenn eine Maßnahme für die Umwelt nur positive und keine negativen Wirkungen hat, sollte das Unternehmen diese Maßnahmen aufgrund seiner ethischen Verantwortung durchführen. Ist das Unternehmen von diesen Stakeholdern abhängig, wird es dadurch gleichzeitig Wettbewerbsvorteile gewinnen. Handelt es sich hingegen um nicht relevante Stakeholder, werden diese Maßnahmen der Wettbewerbsposition des Unternehmens zumindest nicht schaden.

### **Negativer Kompatibilitätsfall:**

Ähnliches gilt für Maßnahmen, die nur negative Folgen für die Stakeholder mit sich bringen. Aus ethischer Sicht sind solche Maßnahmen zu unterlassen. Aus wettbewerbslicher Sicht ebenfalls, wenn die betroffenen Stakeholder für das Unternehmen relevant sind. Sind sie es nicht, wird eine Unterlassung dieser Maßnahmen die Wettbewerbsposition des Unternehmens ebenfalls nicht tangieren. In diesen beiden Fällen wird der Wettbewerb einem verantwortlichen Handeln nicht im Wege stehen sondern ihn sogar teilweise fördern. ULRICH fordert die Unternehmen dazu auf, „nach rentablen Wegen legitimen und sozialökonomisch sinnvollen Wirtschaftens innerhalb der ordnungspolitischen Rahmenbedingungen“<sup>172</sup> zu suchen und im Rahmen dieser „Geschäftsethik“ ihre Verantwortung wahrzunehmen.

---

<sup>171</sup> In Anlehnung an HOMANN (1994), S. 116.

<sup>172</sup> ULRICH (1998), S. 44.



**Konfliktfall:**

In der Realität wird es jedoch häufig zum Konfliktfall kommen. Wenn eine Maßnahme gleichzeitig positive und negative Folgen nach sich zieht, wird das Unternehmen aufgrund des Wettbewerbs die Maßnahmen durchführen müssen, die für die wettbewerbsrelevanten Stakeholdern positiv sind, auch wenn sie für nicht-relevante Stakeholder negativ sind. Spiegelbildlich wird das Unternehmen jene Maßnahmen nicht ausführen können, die für die weniger relevanten Stakeholder positiv, für die wichtigen Stakeholder aber negativ sind. Solche Konfliktfälle sind z.B. dann gegeben, wenn eine Erhöhung der Löhne für die Mitarbeiter zu einer Verringerung der Dividenden für die Kapitalgeber führt. Der Abbau von Hierarchien in einem Unternehmen räumt den einzelnen Mitarbeitern mehr Mitspracherechte ein, führt jedoch u.U. zu Entlassungen in den mittleren Managementebenen. Des Weiteren wird eine nationale Öko-steuer, die die ökologische Umwelt entlastet, die internationale Wettbewerbssituation energieintensiver Unternehmen verschlechtern, so dass diese im Extremfall Konkurs anmelden müssen. In diesem Fall gewinnt die Umwelt, während die Shareholder ihr eingesetztes Kapital und die Mitarbeiter ihre Arbeitsplätze verlieren.

Um zu beurteilen, ob das im dritten Fall beschriebene Verhalten des Unternehmens „verantwortungslos“ ist, muss die Nutzenerhöhung der einen Stakeholder gegen den Nutzenentgang anderer Stakeholder aufgewogen werden. An dieser Stelle braucht es ein Konzept, das die Bewertung des Nutzens von Individuen erlaubt und damit eine Aufrechnung ermöglicht. Die Ökonomie gibt einen solchen Bewertungsmaßstab: das Pareto-Prinzip. Nach diesem Prinzip ist eine Maßnahme „paretosuperior“, wenn dadurch mindestens ein Individuum besser und kein Individuum schlechter gestellt wird.<sup>173</sup> Liegt ein Konfliktfall vor, wird eine Maßnahme dann gutgeheissen, wenn die Nutznießer einen so großen Vorteil davon haben, dass sie bereit wären, die anderen Individuen für deren Verluste zu entschädigen.

Der Wettbewerb in funktionierenden Märkten (d.h. wenn kein Marktversagen<sup>174</sup> vorliegt) zwingt Unternehmen zu einem Handeln, das diesem Pareto-Prinzip entspricht: Wenn ein Kunde z.B. ein Produkt kauft, verspricht er sich davon einen Nutzen, der höher ist als der Kaufpreis, mit dem er den Produzenten für dessen Produktionsaufwand entschädigt. Der Wettbewerb sorgt dafür, dass im Ergebnis eine effiziente Verteilung der Güter und Produktionsfaktoren zustande kommt, bei der mit einem bestimmten Einsatz an Produktionsfaktoren der größtmögliche Nutzen geschaffen worden ist.

Diese effiziente Verteilung wird jedoch von der Gesellschaft nicht notwendigerweise als sozial empfunden. Eine sozial wünschenswerte Verteilung kann nach HABERMAS und APEL nur im Rahmen eines gesellschaftlichen Diskurses bestimmt werden.<sup>175</sup> Dieser Diskurs ermittelt die aus gesellschaftlicher und ökonomischer Sicht vernünftigen Präferenzordnungen im Fall konfliktärer Ansprüche.<sup>176</sup> Denn nach den Worten ULRICHS ist „die gedankliche Gemeinschaft der mündigen Bürger in einer modernen Ethik (..) die einzig denkbare Moralinstanz“<sup>177</sup>. Es ist die Aufgabe der Gesellschaft, diesen Diskurs zu führen und den Unternehmen die entsprechenden Rahmenbedingungen vorzugeben, die ihr Handeln in eine sozial ge-

---

<sup>173</sup> Vgl. HEERTJE/WENZEL (1991), S. 256.

<sup>174</sup> Marktversagen liegt dann vor, wenn die Marktkräfte keine optimale Allokation von Gütern und Faktoren gewährleisten. Es werden insbesondere folgende Fälle unterschieden: Öffentliche Güter, fehlende Eigentumsrechte, externe Effekte, meritorische Güter, wettbewerbsbeschränkendes Verhalten, asymmetrische Informationen etc. Vgl. HEERTJE/WENZEL (1991), S. 256-258.

<sup>175</sup> Vgl. STEINMANN/LÖHR (1991), S. 12.

<sup>176</sup> Vgl. MEFFERT/KIRCHGEORG (1998), S. 49-54.

<sup>177</sup> ULRICH (1998), S. 41.

wünschte Richtung lenken. Zu den Leitideen und den Restriktionen eines solchen Diskurses siehe Darstellung 5.3.

### Darstellung 5.3: Leitideen und Restriktionen der Diskursethik

Leitideen eines idealen Diskurses:

- „1. Mögliche Beteiligung aller Betroffenen
2. Chancengleichheit (‚Herrschaftsfreiheit‘) in bezug auf
  - Zugang zu Informationen (unbeschränkte Information)
  - Verhandlungsmacht (Machtsymmetrie)
  - Verhandlungsgeschick (argumentative Fähigkeit, d.h. die Fähigkeit, die Regeln der jeweiligen Diskurslogik richtig und zweckmässig zu gebrauchen = ‚kommunikative Kompetenz‘)
3. Wille zur Vernunft (‚rationale Motivation‘) aller Teilnehmer im Sinne ihrer
  - Bereitschaft, auf Überzeugungsversuche durch Machtausübung, Täuschung, usw. zu verzichten und sich nur auf die ‚Kraft des besseren Argumentes‘ zu stützen, d.h. erhobene oder bestrittene Geltungsansprüche argumentativ zu prüfen;
  - Bereitschaft auf bloss subjektive, d.h. nicht verallgemeinerungsfähige Argumente zu verzichten (‚Transsubjektprinzip‘);
  - Bereitschaft, Gegenargumente unvoreingenommen zu prüfen, d.h. den übrigen Teilnehmern rationale Motivation zuzubilligen (gegenseitige Zurechnung und Zurechnungsfähigkeit).“ (RÜEGG (1989), S. 247).

Dieser ideale Diskurs lässt sich jedoch aufgrund der folgenden Restriktionen nie vollständig realisieren:

1. Zeitliche Restriktionen: Bei Entscheidungen, die unter Zeitdruck getroffen werden, können nicht alle Betroffenen teilnehmen. (Vgl. STEINMANN/LÖHR (1992), S. 78ff.)
2. Personelle Restriktionen: Es ist unmöglich, alle Betroffenen in den Diskurs mit einzubeziehen. Oftmals ist die Zahl der Betroffenen zu groß (vgl. STEINMANN/LÖHR (1992), S. 82), die Betroffenen können oder wollen sich nicht artikulieren (vgl. ULRICH (1986), S. 317) oder die Betroffenen sind nicht dialogfähig (vgl. HABERMAS (1991), S. 219f. und PFRIEM (1990), S. 25), wie z.B. die Natur, die Tierwelt oder zukünftige Generationen.
3. Räumliche Restriktionen: Große räumliche Distanzen erschweren einen Dialog zwischen den Betroffenen. (Vgl. NUSSBAUM (1995), S. 23.)
4. Sachliche Restriktionen: Diese liegen in der heutigen Arbeitsteilung begründet. Da aufgrund der zunehmenden Komplexität nicht jeder über jeden Sachverhalt entscheiden kann, muss dem Einzelnen oder Institutionen eine gewisse Entscheidungsautonomie zugestanden werden. Diese Entscheidungsautonomie bedarf einer konsensorientierten Rechtfertigung, um dennoch dem Dialogprinzip entsprechen zu können. (Vgl. STEINMANN/LÖHR (1992), S. 80 und ULRICH (1986), S. 314.)
5. Fehlende Reziprozität: In der Realität besitzen Personen oftmals Entscheidungsmacht über andere Personen, mit denen eine Verständigung nicht immer möglich ist (vgl. ULRICH (1986), S. 316 und HABERMAS (1983), S. 119). Ebenso gibt es Macht- bzw. Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Menschen, die einem offenen Dialog entgegenstehen.

Aufgrund dieser Restriktionen kann das Leitbild des idealen Diskurses nicht mehr als eine Richtung vorgeben, auf die hingearbeitet werden soll. (Vgl. ULRICH (1986), S. 294.)

Wettbewerb führt nicht in jedem Fall zu einer effizienten Verteilung von Produktionsfaktoren und Gütern. In den Fällen des Marktversagens, in denen kein (adäquater) Marktpreis entsteht und kein Gesetz diese Entschädigung vorschreibt (z.B. Umwelthaftung), sind Unternehmen nicht dazu gezwungen, eine Entschädigung zu zahlen – im Gegenteil: Der Wettbewerb zwingt sie dazu, von einer freiwilligen Entschädigungszahlung abzusehen, da das Unternehmen sonst Wettbewerbsnachteile in Kauf nehmen müsste. Konfliktfälle gibt es also dann, wenn das Unternehmen aufgrund des Wettbewerbs nicht-moralische Maßnahmen durchführt (moralischer Konfliktfall) oder wenn es moralische Maßnahmen aufgrund des Wettbewerbs unterlässt (ökonomischer Konfliktfall).<sup>178</sup>

ULRICH fordert jedoch auch in solchen Fällen, den Gemeinsinn über den Eigennutzen zu stellen. Im Einklang mit der republikanischen Ethik sieht er die „republikanische Bürgertugend“ als unverzichtbares Element einer liberalen Gesellschaft, in der republikanische Bürger sich als partizipierende und mitverantwortliche Staatsbürger verhalten.<sup>179</sup> Dieser Forderung sind jedoch Grenzen gesetzt, da nur derjenige verantwortlich ist, der in Freiheit handelt.<sup>180</sup> Das Unternehmen ist hingegen dem „Gewinnprinzip als Steuerungsmechanismus in hochkomplexen Wirtschaftssystemen“<sup>181</sup> unterworfen.

Darum kann an ein republikanisch gesinntes Unternehmen nur die folgenden Forderungen gestellt werden:

- Durchführung von moralischen Maßnahmen und Unterlassung von unmoralischen Maßnahmen, wenn dem Unternehmen daraus keine substantiellen Wettbewerbsnachteile erwachsen. In diesem Verhalten liegt zudem die Chance: Wenn die moralischen Standards des Unternehmens durch eine Änderung der Rahmenbedingungen auch für andere Unternehmen verbindlich werden, erhält das Unternehmen einen Wettbewerbsvorsprung gegenüber seinen Konkurrenten.
- Vorantreiben von Innovationen, damit z.B. umweltfreundliche Technologien rentabel werden.
- Hinwirken auf Änderungen der Rahmenbedingungen. Dabei sollte im einzelnen
  - auf eine Umgestaltung der staatlichen Rahmenbedingungen hingearbeitet,<sup>182</sup>
  - der Wettbewerbsdruck durch Kooperationen auf Verbands- oder Branchenebene hinsichtlich der Einhaltung moralischer Mindeststandards gemindert oder
  - Interessengruppen, Kunden oder die Öffentlichkeit durch gezielte Information für diesen Konflikt sensibilisiert werden.

Durch diese Maßnahmen können Konfliktfälle u.U. zum Kompatibilitätsfall aufgelöst werden.

Ein Wettbewerb auf internationaler Ebene erhöht den Wettbewerbsdruck. Dies hat zwei Effekte: Zum einen sind Unternehmen und auch Regierungen gezwungen, Ineffizienzen abzubauen. Internationaler Wettbewerb zwingt dann innerhalb geeigneter Rahmenbedingungen, d.h. wenn Kompatibilitätsfälle vorliegen, zu moralischem Handeln. Der zweite, entgegengesetzte Effekt ist, dass ökonomische und moralische Konfliktfälle öfter auftreten werden – und zwar immer dann, wenn es ein Land gibt, das über keine vergleichbaren ökologischen und sozialen Standards verfügt, so dass ein Unternehmen oder seine Konkurrenten die resultieren-

---

<sup>178</sup> In Anlehnung an HOMANN (1994), S. 116.

<sup>179</sup> Vgl. ULRICH (1998), S. 41.

<sup>180</sup> Vgl. DTV-LEXIKON IN 20 BÄNDEN (1992), Band 19, S. 111.

<sup>181</sup> STEINMANN/LÖHR (1994), S. 150.

<sup>182</sup> Vgl. ULRICH (1998), S. 44.

den Arbitragemöglichkeiten ausnutzen können. Besteht ein solcher Konfliktfall, sind die Unternehmen eher gezwungen, sich wettbewerbskonform zu verhalten.

Bei dieser Argumentation darf man jedoch nicht übersehen, dass andere Länder kulturell bedingt andere Moralvorstellungen besitzen und situationsbedingt andere Prioritäten setzen. Ist es unmoralisch, wenn Länder sich entschließen, Wettbewerbsvorteile durch niedrigere soziale und ökologische Standards zu nutzen, weil es ihnen wichtiger ist, dass ihre Bevölkerung heute genug zu essen hat? Ist es unmoralisch, wenn die Bevölkerung in manchen Ländern gentechnische Lebensmittel nachfragt und ein damit verbundenes Risiko gering einschätzt, während die Bevölkerung in einem anderen Land sehr risikoavers denkt und gentechnische Lebensmittel am liebsten weltweit verbieten würde? Gerade internationale Unternehmen müssen sich mit der Frage, welche Wertvorstellungen sie in welchem Land anlegen, auseinandersetzen (siehe dazu Darstellung 5.4).

#### **Darstellung 5.4: Anwendung von Normen im Rahmen interkultureller Geschäftstätigkeit**

Bei internationalen Unternehmen stellt sich die Frage, welche ethischen Normen sie in den einzelnen Ländern anwenden sollten. Es gibt hierzu drei Möglichkeiten:

- **Ethnozentrismus:** Anwendung der Werte der eigenen Kultur in allen Ländern,
- **Relativismus:** Anwendung der Werte des jeweiligen Landes und
- **Universalismus:** Anwendung universeller Werte in jedem Land. (Vgl. HINTERHUBER/NILL (1993), S. 261ff.)

Ethnozentrismus ist abzulehnen, da dieser Ansatz die eigene Kultur als überlegen ansieht und daher eine „engstirnige und unsensible Vorgehensweise“ und kulturellen Imperialismus fördert. (Vgl. HINTERHUBER/NILL (1993), S. 261-263.)

Der Relativismus erkennt andere Kulturen als gleichrangig an. Dies führt jedoch bei der Umsetzung zu großen Schwierigkeiten, da ein Manager seine moralischen Standpunkte bei jeder Überschreitung einer Kulturgrenze anpassen müsste. Außerdem gibt es Schwierigkeiten bei der Bestimmung der Normen, da es auch innerhalb einer Gesellschaft unterschiedliche Gruppierungen mit unterschiedlichen Ansichten und Normen gibt. Des Weiteren lässt das Konzept aufgrund der Unvergleichbarkeit von Normen keine Kritik an anderen Moralvorstellungen zu. Dies kann z.B. im Zusammenhang mit der Verletzung von Menschenrechten nicht akzeptiert werden. (Vgl. HINTERHUBER/NILL (1993), S. 265f.)

Der Universalismus geht davon aus, dass es einen Kern gemeinsamer Moralprinzipien gibt, der von allen Menschen akzeptiert werden kann (vgl. HINTERHUBER/NILL (1993), S. 266). Die moderne Vernunftethik vertritt die Ansicht, dass diese universalen Moralprinzipien mit bloßer humaner Vernunft, d.h. durch rationales Begründen, zu ermitteln sind.

Die moderne Ethik entfaltet dabei eine „universale Logik der wechselseitigen Achtung und Anerkennung aller Menschen in ihrer psychisch und physisch verletzlichen Subjektqualität und personalen Würde.“ (ULRICH (1998), S. 38.) Dieser elementare zwischenmenschliche Anspruch kann nur reziprok angewandt werden, da er vernünftigerweise nicht in Anspruch genommen werden kann, ohne ihn zugleich allen anderen Menschen zuzugestehen. Daraus leitet sich die moralische Pflicht zur Achtung der „unantastbaren“ Würde und der Anerkennung der Grundrechte aller Menschen ab. Das Reziprozitätsprinzip stellt – als sogenanntes Universalisierungsprinzip – bereits das hinreichende Moralprinzip für die ethisch-vernünftige Begründung moralischer Verbindlichkeiten zwischen allen Menschen dar (vgl. ULRICH (1998), S. 39).

Die Bestimmung der universell gültigen Normen ist jedoch weitgehend ungelöst (siehe hierzu HINTERHUBER/NILL (1993), S. 267ff.). Es existiert zwar ein formales Sittengesetz, der kategorische Imperativ von KANT, der als universell gültig angesehen werden kann: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“ (HINTERHUBER/NILL (1993), S.271)

#### Darstellung 5.4 - Fortsetzung -

Es ist jedoch nicht möglich, aus diesem formalen Sittengesetz universell gültige Moralprinzipien abzuleiten. Denn die Vorstellung darüber, was als allgemeines Gesetz wünschenswert ist oder nicht, ist kulturell und individuell unterschiedlich (vgl. HINTERHUBER/NILL (1993), S. 271f.). Der Kategorische Imperativ ist in der praktischen Anwendung trotzdem ein hilfreiches Instrument für den Manager, einerseits auf die Sitten und Gebräuche anderer Kulturen einzugehen, ohne dabei dem Relativismus zu verfallen, und andererseits an seiner eigenen moralischen und kulturellen Identität festzuhalten, ohne dabei dem Ethnozentrismus zu erliegen (vgl. HINTERHUBER/NILL (1993), S. 274).

Nach der „Integrative Social Contract Theory“ (ISCT) von DONALDSON und DUNFEE lassen Universalnormen (die sie als „Hypernormen“ bezeichnen) einen moralischen Freiraum, innerhalb derer sich Gesellschaften und Gruppen wie z.B. Unternehmen selber sogenannte „authentische Normen“ aufstellen können. Authentische Normen setzen voraus, dass die Mitglieder der Gruppierung ausreichend informiert sind und das Recht haben, die Gruppe zu verlassen, wenn sie mit den Normen nicht einverstanden sind. Damit diese authentischen Normen legitim sind, müssen sie mit den Hypernormen in Einklang stehen. Bei kulturübergreifenden Transaktionen kann es jedoch zu Konflikten aufgrund der unterschiedlichen authentischen Normen kommen. In diesem Fall müssen Prioritätsregeln aufgestellt werden, die angeben, welche Regel die andere dominiert. (Vgl. DONALDSON/DUNFEE (1994), S. 254ff.)

Die Frage nach der Bestimmung der Hypernormen ist auch hier nicht hinreichend geklärt. DONALDSON und DUNFEE schlagen vor, verschiedene Religionen, philosophische und kulturelle Glaubensrichtungen zu konvergieren, um eine Idee zu bekommen, was die Hypernormen sein könnten. (Vgl. DONALDSON/DUNFEE (1994), S. 256.) Eine weitere Möglichkeit, sich diesen Hypernormen zumindest anzunähern, wäre ein Dialog mit den Betroffenen (vgl. Darstellung 5.3). Beispiele für Hypernormen sind der Verhaltenskodex der Vereinten Nationen für transnationale Unternehmen, die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen, die OECD-Verhaltensleitsätze für multinationale Unternehmen, die Grundsatzerklärung über multinationale Unternehmen und die Sozialpolitik der ILO. (Vgl. DONALDSON/DUNFEE (1994), S. 266.)

Im internationalen Wettbewerb wird es schwieriger, Konfliktfälle durch eine Beeinflussung der Rahmenbedingung aufzulösen, da es teilweise nicht mehr genügt, allein auf die nationalen Rahmenbedingungen einzuwirken. Die Beeinflussung der internationalen Rahmenbedingungen gestaltet sich jedoch ungleich schwieriger: Es sind eine größere Anzahl von Akteuren involviert, die z.T. völlig verschiedenartige Interessen verfolgen und unterschiedliche sprachliche und kulturelle Hintergründe haben. Sollte ein Absprache trotzdem gelingen, ist eine Nicht-Kooperation von einzelnen Akteuren dennoch schwieriger nachprüfbar und sind Sanktionen kaum durchsetzbar. Diese Problematik lässt sich z.B. deutlich an den Ergebnissen der internationalen Klimakonferenzen beobachten.

Die Beantwortung der Frage, inwieweit im Rahmen des internationalen Wettbewerbs ein verantwortliches Handeln möglich ist, lässt sich wie folgt zusammenfassen: Zunehmender Wettbewerb führt zu einem effizienteren Wirtschaften in den Fällen, in denen es kein Marktversagen gibt. Er bekämpft dadurch Misswirtschaft. Es gibt jedoch eine Vielzahl von Konfliktfällen, in denen der Wettbewerb Unternehmen zu nicht-moralischen Maßnahmen zwingt. Im internationalen Wettbewerb werden sich diese Konfliktfälle tendenziell häufen, die Möglichkeit, sie durch eine Beeinflussung der Rahmenbedingungen zu auflösen, wird zunehmend schwieriger. Allerdings ist hier Vorsicht geboten vor zu schnellen Verurteilungen: Bei internationalem Handel sind auch unterschiedliche Kulturen involviert, so dass eine Beantwortung dessen, was nun moralisch ist oder nicht, ungleich schwieriger wird.

## 5.2 Wettbewerbliche Vor- und Nachteile des Sustainability Managements

Das Konzept des Sustainability Managements, wie es in den vorherigen Kapiteln beschrieben worden ist, zielt auf die Erfüllung der Anforderungen der Verantwortungsethik ab, da es beschreibt, wie die Auswirkungen der wirtschaftlichen Tätigkeit für die ökologische Umwelt und die Stakeholder des Unternehmens zu verbessern sind. Um zu untersuchen, inwieweit die einzelnen Faktoren des Konzepts einem Unternehmen Vor- oder Nachteile im Wettbewerb verschaffen, sind zunächst die unternehmensindividuellen Wettbewerbsfelder aus den ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Wechselwirkungen des Unternehmens mit seinen Stakeholdern und der ökologischen Umwelt zu bestimmen, ebenso wie das Stadium, in dem sich diese Wettbewerbsfelder befinden.

Als Wettbewerbsfelder werden die Kräfte bezeichnet, die den Erfolg des Unternehmens bestimmen und auf die das Unternehmen seine Strategien ausrichten sollte. Wettbewerbsfelder spiegeln damit die Probleme einer Branche wider, deren Lösung das Erlangen von Wettbewerbsvorteilen ermöglicht und deren Nichteinhaltung mit beträchtlichen Wettbewerbsnachteilen verbunden ist. Die Wettbewerbsfelder beschreiben, wie diese Ziele, d.h. das Erlangen von Wettbewerbsvorteilen bzw. eine relative Besserstellung gegenüber wichtigen Wettbewerbern, erreicht werden können.<sup>183</sup> Es gilt, diese Wettbewerbsstrategien auf ihre Übereinstimmung mit dem Sustainability Management zu untersuchen.

### 5.2.1 Ökologische und soziale Wettbewerbsfelder

Um die Wettbewerbsfelder zu bestimmen, werden die Wechselwirkungen des Unternehmens und der anderen Glieder („Dominosteine“) des Produktlebenszyklus mit den Stakeholdern und der ökologischen Umwelt analysiert und prognostiziert (vgl. Abschnitt 3.3.1).

Darstellung 5.5 beschreibt den Vorgang der Entstehung von Wettbewerbsfeldern: Ausgangspunkt sind die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Wechselwirkungen entlang der unternehmerischen Produktlebenszyklen mit der Umwelt. Diese wirken auf vielfältige Weise auf das Unternehmen zurück: Sie können den Markt direkt beeinflussen (z.B. durch steigende Rohstoffpreise aufgrund einer Verknappung von Ressourcen) oder sie werden relevant, indem sie von der Wissenschaft bzw. Technik erkannt, von den Medien publik gemacht und von der Öffentlichkeit aufgegriffen werden. Die Öffentlichkeit kann direkt auf den Markt einwirken, indem sie die Nachfrage oder das Angebot beeinflusst (z.B. Boykott). Die öffentlichen Themen können auch von der Politik in Form von gesetzlichen Bestimmungen umgesetzt werden. Sie werden dann über den Markt relevant (z.B. Verbrauchssteuern, Ökosteuern) oder betreffen das Unternehmen direkt (z.B. Sicherheitsauflagen, Verbote).

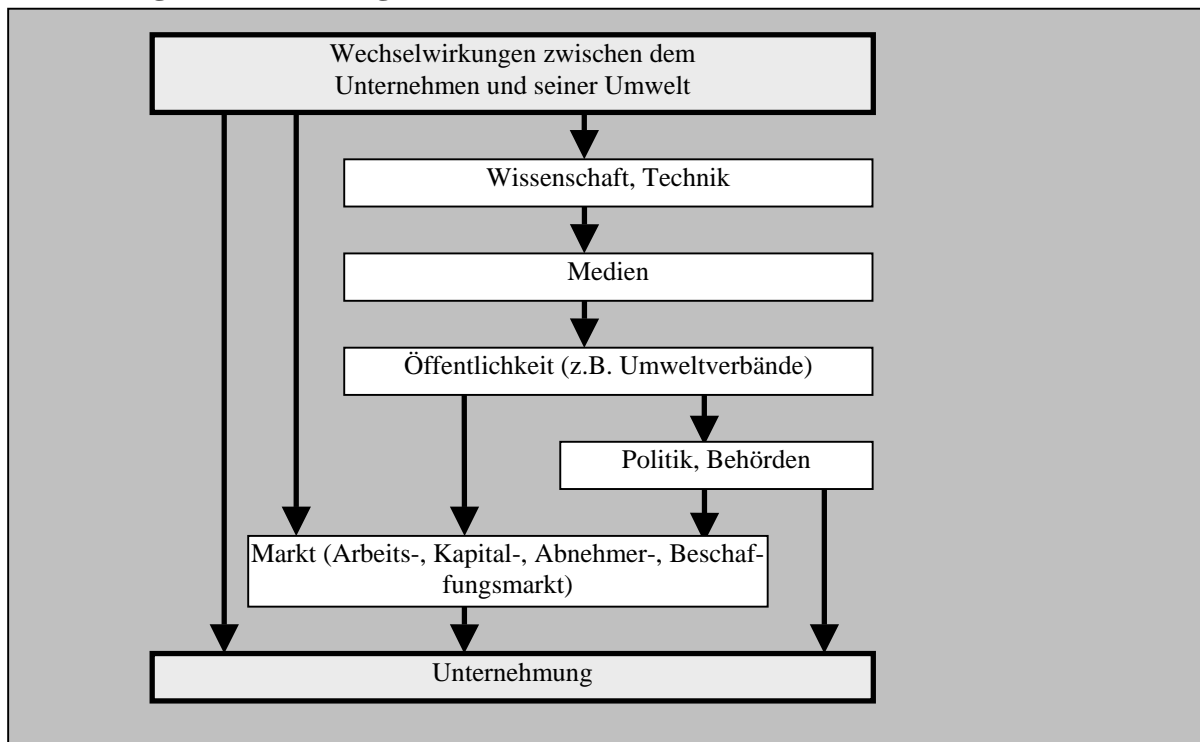
Die Wechselwirkungen können direkt oder indirekt die Wettbewerbsfelder der betroffenen Unternehmen beeinflussen. Im letzten Fall sind z.B. die ökologischen Belastungen von heute die ökologischen Wettbewerbsfelder von morgen. Die indirekten Prozesse werden im Lebenszykluskonzept gesellschaftlicher Anliegen beschrieben (vgl. Darstellung 4.4). Es schildert den zeitlichen Vorgang, wie öffentliche Anliegen entstehen, marktlich relevant werden und schließlich befriedigt werden.<sup>184</sup>

---

<sup>183</sup> Vgl. DYLLICK/BELZ/SCHNEIDEWIND (1997), S. 57f.

<sup>184</sup> Vgl. DYLLICK/BELZ/SCHNEIDEWIND (1997), S. 40f.

**Darstellung 5.5: Entstehung von Wettbewerbsfeldern**



Quelle: Eigene Darstellung.

Im folgenden werden die Wettbewerbskräfte, die auf das Unternehmen einwirken, daraufhin untersucht, ob sie auf das Sustainability Management positiv oder negativ reagieren. Die Wettbewerbskräfte sind die Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber, das Management und die Mitarbeiter, der Staat, die gesellschaftliche und die ökologische Umwelt.

### 5.2.1.1 Absatzmärkte

Auf den Absatzmärkten im Wettbewerb um die Kunden identifiziert PORTER verschiedene Wettbewerbskräfte: Die Verhandlungsmacht der Abnehmer, die Rivalität unter den bestehenden Konkurrenten, die Bedrohung durch neue Konkurrenten und die Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste.<sup>185</sup> Wettbewerb kann bezüglich der Produktpreise geführt werden (Preiswettbewerb) oder bezüglich der Qualität (Differenzierungswettbewerb).

Preiswettbewerb entsteht vor allem bei standardisierten Massengütern. Unternehmen erhalten dann ihre Wettbewerbsfähigkeit, indem sie durch Prozessinnovationen Kosteneinsparpotenziale aufdecken. Aus Perspektive des nachhaltigen Wirtschaftens stellt die Minimierung des Einsatzes von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen eine zentrale Stellschraube dar, über die sowohl Umweltwirkungen reduziert als auch Kosten eingespart werden können. Gleiches gilt in den Bereichen Energieverbrauch, Verpackung, Transport, Verkehr und Entsorgung.<sup>186</sup> Für ein nachhaltiges Wirtschaften sind jedoch oft auch aufwendigere Produktionsverfahren oder kostspielige Investitionen nötig, die die ursprüngliche Kostenreduktion überkompensieren können. In einer längerfristigen Perspektive kann sich aber auch dies lohnen, wenn sich die Rah-

<sup>185</sup> Vgl. PORTER (1992) S. 26.

<sup>186</sup> Vgl. hierzu erschöpfend GEGER/GILCH (1999), S. 55f.

menbedingungen in der Weise ändern, dass nachhaltiges Wirtschaften kostenseitig belohnt wird (z.B. durch die Einführung einer Ökosteuer).

Kostenerhöhungen aufgrund nachhaltigen Wirtschaftens sind dann kein Problem, wenn sich das Unternehmen dadurch auf dem Absatzmarkt differenzieren kann. Dies setzt voraus, dass die Kunden selber verantwortungsbewusst handeln und bereit sind, für ein nachhaltiges Produkt mehr zu zahlen. Medien, Konsumenten- und Umweltschutzorganisationen haben einen relativ großen Einfluss auf diese Bewusstseinsbildung. Gleichzeitig können Unternehmen selber dieses Bewusstsein stärken, indem sie z.B. informieren, Marketingmaßnahmen durchführen oder mit Konsumenten- und Umweltschutzorganisationen zusammenarbeiten. Das Ziel ist, dem Abnehmer durch den Kauf eines nachhaltigen Produktes einen zusätzlichen Nutzen zu verschaffen, z.B. Prestige und soziale Anerkennung.<sup>187</sup>

Das Nachhaltigkeits-Bewusstsein der Konsumenten hatte in den letzten Jahrzehnten zunächst stark zugenommen – ist jedoch in den letzten Jahren wieder zurückgegangen. Der Handel beispielsweise, der in seiner „Gatekeeper-Funktion“ gegenüber den Produzenten eine relativ große Verhandlungsmacht besitzt, sah sich einer zunehmenden Nachfrage nach nachhaltigen Produkten gegenüber. Da es nur wenige Hersteller gab, die nachhaltige Produkte anboten, sank die Verhandlungsmacht des Handels. Aus diesem Grund haben es Nischenanbieter geschafft, die Markteintrittsbarrieren – den Zugang zu Vertriebskanälen – zu überwinden und sind in die Regale gekommen. Beispiele für eine erfolgreiche ökologische Produktdifferenzierung im Bereich der Wasch- und Reinigungsmittel sind „Frosch“ und „Persil-Phosphatfrei“. Gleichzeitig vergrößerte sich der Druck auf nicht-umweltgerechte Produktvarianten, durch Ersatzprodukte und –dienste substituiert zu werden.<sup>188</sup>

Der Vorteil des Sustainability Managements auf dem Absatzmarkt hängt wesentlich davon ab, ob das Unternehmen durch das Sustainability Management Kosten einsparen kann. Erhöhen sich die Kosten und damit die Produktpreise, hat das Sustainability Management nur dann eine Chance verwirklicht zu werden, wenn sich das Unternehmen mit nachhaltigen Produkten differenzieren kann. Leider ist das Nachhaltigkeitsbewusstsein zumindest auf dem Verbrauchermarkt in den letzten Jahren wieder zurückgegangen, so dass eine Differenzierung zunehmend schwieriger wird. Viele ökologische und soziale Probleme nehmen jedoch mit der Zeit zu, so dass vermutet wird, dass das Nachhaltigkeitsbewusstsein früher oder später wieder wachsen wird.

### 5.2.1.2 Vorleistungsmärkte

Auch der Wettbewerb um die Lieferanten ist durch die Nachhaltigkeitsproblematik tangiert. Werden Ressourcen knapper, werden auch die Vorprodukte teurer. Eine ökoeffiziente Produktionsweise oder die Verwendung regenerierbarer Ressourcen hilft, Kosten einzusparen. Zudem müssen Lieferanten damit rechnen, dass ihre Verhandlungsstärke sinkt, wenn es ihnen nicht gelingt, nachhaltige Vorprodukte anzubieten. So bedeutete beispielsweise die Einführung des Phosphatersatzstoffes „SASIL“ in der Waschmittelindustrie den nahezu vollständigen Verlust dieser Branche als Absatzmarkt für die Hersteller von Phosphaten. Allerdings scheitern Hersteller, wenn sie ihr Produktprogramm vollständig auf umwelt- und sozialver-

---

<sup>187</sup> Eine differenzierte Betrachtung ist enthalten in MEFFERT/KIRCHGEORG (1998), S. 25f.

<sup>188</sup> Vgl. MEFFERT (1991), S. 12f.



trägliche Varianten umstellen wollen, nicht selten an der mangelnden Verfügbarkeit notwendiger Zulieferteile oder -stoffe.<sup>189</sup>

### 5.2.1.3 Kapitalmärkte

Auf den Kapitalmärkten gibt es zunehmend Anleger, die in ökologische und ethische Kapitalanlagen investieren. Wenn auch der Anteil am investierten Kapitalvolumen relativ gering ist, so hat doch insbesondere die ökologische Kapitalanlage in der letzten Zeit zunehmend Aufmerksamkeit erlangt. Inzwischen ist sogar die Rede davon, dass der grüne Geldmarkt von einem Anbieter- zu einem Nachfragermarkt übergeht.<sup>190</sup> Wenn sich der Trend fortsetzt, wird sich die Kapitalbeschaffung für nachhaltig wirtschaftende Unternehmen erheblich erleichtern.

1999 waren allein in Deutschland rund 12 Mrd. DM in grünes Geld investiert, die Hälfte davon waren private Investitionen in ökologisch-ethische Finanzprodukte, über 9 Mrd. DM waren in erneuerbare Energien wie z.B. Windparks angelegt. Aktive, deutsche Umweltfonds, die ihre Aktien und Rentenpapiere nach eigens erarbeiteten Kriterien auswählen, verwalteten ein Volumen von knapp einer Mrd. DM. Dies ist allerdings im Vergleich zum gesamten Vermögen von 566 Mrd. DM, das die Deutschen in Investmentfonds anlegen, eine geringe Quote.<sup>191</sup> In den USA wurden hingegen mehr als 10 Prozent aller neuen Kapitalanlagen nach ökologisch-ethischen Kriterien getätigt.<sup>192</sup>

Nach einer Marktstudie des INSTITUTS FÜR ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG gibt es verschiedene Anlegertypen, die in „Grünes Geld“ investieren. Dabei ergab sich, dass ca. 40 Prozent auch eine niedrigere Rendite als auf dem Markt üblich in Kauf nehmen.<sup>193</sup> Doch auch für Anleger, die sich nicht mit niedrigen Renditen zufrieden geben, werden nachhaltige Unternehmen interessant: Verschiedene Veröffentlichungen in der letzten Zeit belegen zumindest für bestimmte Branchen einen positiven Zusammenhang zwischen der ökologischen und finanziellen unternehmerischen Performance. Die schweizerische BANK SARASIN stellte einen signifikanten Zusammenhang zwischen umweltverträglichem Wirtschaften und Überperformance für die Branchen Chemie, Pharma, Energie und Bau fest.<sup>194</sup> Sie begründet diesen Zusammenhang mit handfesten Kostensenkungen für die Unternehmen, die einen effizienteren Umgang mit natürlichen Ressourcen pflegen und ihre Umweltrisiken minimieren. Kombiniert mit einer Steigerung der Erlöse durch umweltfreundlichere Produkte liegt es auf der Hand, dass derartig öko-effiziente Unternehmen finanziell besser abschneiden.<sup>195</sup>

Es scheint zumindest für Unternehmen, die eine hohe Umweltrelevanz besitzen, unter strenge gesetzliche Auflagen gestellt sind und unter öffentlicher Beobachtung stehen, ein solcher Zusammenhang zu existieren. Ein Zusammenhang zwischen Sozialverträglichkeit und Rendite wurde hingegen im Rahmen der Untersuchung von der BANK SARASIN nicht festgestellt.<sup>196</sup> Hier spricht die Studie von weitaus komplexeren Ursache-Wirkungsmechanismen, zumal

---

<sup>189</sup> Vgl. MEFFERT (1991), S. 12f.

<sup>190</sup> Vgl. WEBER (1999b), S. 1.

<sup>191</sup> Vgl. FRANCK (1999), S. 7.

<sup>192</sup> Vgl. HOMOLKA (1999), S. 1.

<sup>193</sup> Vgl. FRANCK (1999), S. 7.

<sup>194</sup> Vgl. O.V. (1999b), S. V2/13.

<sup>195</sup> Vgl. HÄBLER (1999), S. 8.

<sup>196</sup> Vgl. O.V. (1999b), S. V2/13.

soziale Missstände bei Unternehmen noch nicht so von der Öffentlichkeit wahrgenommen werden, wie dies im Umweltbereich der Fall ist.<sup>197</sup>

Am 9. September 1999 wurde im Rahmen eines Gemeinschaftsprojekts von DOW JONES in New York und der SAM SUSTAINABILITY GROUP in Zürich der neue Dow Jones Sustainability Group Index (DJSGI) ins Leben gerufen. Das Ziel ist es, das Interesse von Investoren an „nachhaltigen Aktien“ zu fördern.<sup>198</sup> Nach Berechnungen von SAM wies der DJSGI World in den fünf Jahren vom 1.1.1994 bis 1.1.1999 mit 17,7 Prozent (jeweils annualisierte Werte) eine deutlich höhere Performance auf als der Dow Jones Global Index World (12,6 Prozent) – bei nur geringfügig höherem Risiko. Gegenüber dem Dow Jones (19,6 Prozent) fällt der Ertrag zwar etwas geringer aus, doch dafür ist auch die Volatilität deutlich niedriger.<sup>199</sup>

Der SAM SUSTAINABILITY GROUP und DOW JONES ist damit jedoch kein Beweis gelungen, dass ökologische und soziale Unternehmen besser performen. Zum einen beweist eine Korrelation noch keinen Ursache-Wirkungszusammenhang, so dass ein ökologisches und ethisches Engagement genauso das Ergebnis eines finanziellen Erfolges sein kann wie umgekehrt. Zum anderen ist zu vermuten, dass zumindest ein Teil des Zusammenhangs auf die folgende Berechnungsweise gründet: Es wurde eine Gesamtheit von Unternehmen u.a. auch nach finanziellen Kriterien bewertet und anschließend die 10 Prozent besten mit den verbleibenden Unternehmen der Gesamtheit verglichen. Eine bessere finanzielle Performance der ersten Gruppe ist daher nicht weiter verwunderlich.

Für bestimmte Branchen ist ein ökologisches Engagement von existenziellem Interesse, so dass man davon ausgehen kann, dass z.B. für die Chemiebranche ein direkter Zusammenhang zwischen der ökologischen und finanziellen Performance existiert. Auch bei der Kreditvergabe kann ein Sustainability Management von Nutzen sein, da Banken ein zunehmendes Interesse an den ökologischen Risiken ihrer Firmenkunden zeigen und die Kreditvergabe und die Festlegung der Konditionen von einem vernünftigen Risikomanagement abhängig machen. Sowohl Investoren als auch Kreditinstitute werden bei umweltintensiven Branchen ein zunehmendes Interesse an ökologischen Ratings oder Benchmarks zeigen.

#### 5.2.1.4 Arbeitsmärkte

Auch auf dem Arbeitsmarkt hat die Nachhaltigkeit von Unternehmen eine wachsende Bedeutung. Bekanntlich spielen neben der reinen Entgelthöhe auch andere Faktoren wie Motivation, Identifikation, Arbeitssicherheit, interessante Arbeitsplatzgestaltung und interne Kommunikation eine wichtige Rolle, wenn Arbeitnehmer die Attraktivität eines Unternehmens beurteilen. Dies gilt vor allem für die Arbeitnehmer, die verhältnismäßig große Verhandlungsmacht besitzen: Knappe, hochqualifizierte Beschäftigte oder gewerkschaftlich gut organisierte Arbeitskräfte sind in der Lage, die Gewinne einer Branche in Tarifverhandlungen deutlich zu schmälern.<sup>200</sup> Gerade qualifizierte Fachkräfte sind häufig engagiert in Fragen des Umweltschutzes. Aus Untersuchungen ist bekannt, dass Bewerber das Unternehmen bei Bewerbungsgesprächen zunehmend kritisch hinterfragen. Überdurchschnittliche ökologische und

---

<sup>197</sup> Vgl. HÄBLER (1999), S. 8.

<sup>198</sup> Vgl. GLASMACHER (1999), S. 10.

<sup>199</sup> Vgl. o.V. (1999b), S. V2/13.

<sup>200</sup> Vgl. PORTER (1992), S. 55.

soziale Aktivitäten des Unternehmens sind daher ein positiver Wettbewerbsfaktor bei der Rekrutierung von Fachpersonal.<sup>201</sup>

Unternehmen profitieren zudem von einer arbeitnehmerfreundlichen sozialen und ökologischen Gestaltung betrieblicher Prozesse, da mehr Arbeitssicherheit weniger Arbeitsunfälle und Krankheiten und damit weniger Betriebsunterbrechungen zur Folge haben. Dies fängt bereits bei den Räumlichkeiten des Unternehmens an: Gebäude können sich negativ auf die Gesundheit der darin arbeitenden Menschen auswirken („Sick-Building-Syndrom“). Fachleute schätzen den resultierenden volkswirtschaftlichen Schaden in den Industrienationen mittlerweile auf rund 0,5 bis 1,0 Prozent des BSP. Auf Deutschland bezogen entspricht dies einem jährlichen Schaden von etwa 16 Mrd. DM.<sup>202</sup>

### 5.2.1.5 Der Staat

Der Staat beeinflusst direkt und indirekt viele Aspekte der Branchenstruktur. In vielen Branchen ist der Staat Abnehmer oder Lieferant und kann den Wettbewerb durch die Maßnahmen, die er ergreift, mitbestimmen. Da der Staat nicht im gleichem Maße Wirtschaftlichkeitskriterien unterworfen ist wie private Unternehmen, können sich Vergabekriterien öffentlicher Aufträge eher an politischen, ökologischen und sozialen Zielen orientieren und so nachhaltigen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Im wesentlichen konzentriert sich die Funktion des Staates jedoch auf die Gestaltung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen. Er beeinflusst z.B. durch die Bereitstellung von Infrastruktur, die Garantie rechtsstaatlicher Grundsätze sowie das Erlassen von Verboten, Steuern und Subventionen die Kostenstrukturen und die Produktionsweisen. Vor allem im Umweltbereich haben die gesetzlichen Vorschriften sehr stark zugenommen. Dieser Trend wird voraussichtlich anhalten, da sich viele Umweltprobleme weiterhin verschärfen. Für nachhaltige Unternehmen ist dies eine große Chance, durch proaktives Handeln wettbewerbliche Vorteile zu erlangen.

Unternehmen sind nicht nur passiv von den Maßnahmen des Staates betroffen – sie können sich vielmehr aktiv an der Politikgestaltung beteiligen. Nachhaltige Unternehmen verbessern ihre Wettbewerbschancen erheblich, indem sie umweltpolitische und soziale Aktivitäten des Gesetzgebers (z.B. Novellierung des Abfallgesetzes, Einführung einer neuen Umwelthaftung und Umweltpflichtversicherung oder gesetzliche Fixierung von Arbeitssicherheitsvorschriften) unterstützen.<sup>203</sup> Außerdem kommt ihnen eine aktive Haltung in Umweltfragen dann zugute, wenn es um die Bewältigung staatlicher Genehmigungs-, Kontroll- und Überwachungsverfahren<sup>204</sup> geht.

---

<sup>201</sup> Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT/ UMWELTBUNDESAMT (1995), S. 12.

<sup>202</sup> Vgl. PIERSCHKE (1998), S. 288.

<sup>203</sup> Vgl. STÖPFGESHOFF (1998), S. 1.

<sup>204</sup> Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT/ UMWELTBUNDESAMT (1995), S. 24.

### 5.2.1.6 Gesellschaftliche Umwelt

Der erfolgreiche Umgang mit der gesellschaftlichen Umwelt bedingt kommunikative Fähigkeiten seitens des Unternehmens. Mit der zunehmenden Bedeutung umweltpolitischer Anliegen in der gesellschaftlichen Diskussion steigen die Anforderungen an Unternehmen bezüglich der Offenlegung umweltrelevanter Aktivitäten und Fakten. Dies trifft z.T. auch noch dann zu, wenn im Rahmen des internationalen Handels wichtige Aktivitäten außerhalb der eigenen Landesgrenzen stattfinden. Global operierende Nichtregierungsorganisationen wie GREENPEACE sind in der Lage, den gesamten Produktlebenszyklus von unternehmerischen Erzeugnissen nachzuzeichnen und in der Öffentlichkeit bekannt zu machen. Prominente Beispiele sind die Ereignisse im Umfeld der Erdölförderung (Nigeria) – wobei hier ein ganzer Cocktail an sozialen, ökologischen und politischen Missständen aufgedeckt wurde – oder die „sweat shops“ der Firma Nike in Indonesien. Immer häufiger wird dabei das Internet als Kommunikationsmedium eingesetzt, wodurch reputationsbedrohende Informationen schnell an eine breite sensibilisierte Öffentlichkeit gelangen und damit ein Unternehmen empfindlich schädigen können.

Gerade der Einfluss meinungsbildender gesellschaftlicher Gruppen wie Umweltverbänden darf nicht unterschätzt werden: Im Gefolge massiver Kampagnen von GREENPEACE und anderen Organisationen, in denen die Kahlschlagpraktiken der großen kanadischen Holzunternehmen öffentlichkeitswirksam an den Pranger gestellt wurden, müssen immer mehr Unternehmen zu nachhaltigen Forstweisen übergehen. Zwischenzeitlich hat sich das Label des FOREST STEWARDSHIP COUNCIL weitgehend als Gütezeichen für nachhaltig geschlagenes Holz etabliert. Angemessene Preise für Holz können auf den Märkten derzeit nur noch dann erzielt werden, wenn das Holz entsprechend zertifiziert ist. Einige Abnehmer auf der Stufe des Handels sind unter dem Druck der Kundschaft sogar schon so weit gegangen, die Abnahme von nicht-zertifiziertem Holz zu verweigern.

Unternehmen mit einer „reinen Weste“ können – entsprechende Kommunikationsfähigkeit vorausgesetzt – aus ihren umwelt- und sozialpolitischen Bemühungen Kapital schlagen. Aktiven Unternehmen gelingt es schneller und gründlicher, kritische Punkte zu beseitigen, wodurch ihnen ein Vorteil gegenüber Mitbewerbern erwächst.<sup>205</sup> Ein umweltorientiertes Erscheinungsbild des Unternehmens, in dem sich die ökologischen Werthaltungen meinungsbildender gesellschaftlicher Gruppierungen widerspiegeln,<sup>206</sup> gewinnt in der Öffentlichkeit entsprechend stark an Bedeutung.<sup>207</sup>

### 5.2.1.7 Ökologische Umwelt

Die Wechselwirkungen zwischen einem Unternehmen und der ökologischen Umwelt sind in ihrer Gesamtheit nur schwach ausgeprägt: Abgesehen von den Fällen, in denen die natürliche Umwelt gesetzlich geschützt wird oder sich in Privateigentum befindet, kommt der ökologischen Umwelt der Charakter eines öffentlichen Gutes zu, wodurch der Einzelne im Falle einer

---

<sup>205</sup> Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT/ UMWELTBUNDESAMT (1995), S. 12.

<sup>206</sup> Vgl. STÖPFGESHOFF (1998), S. 1.

<sup>207</sup> Vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT/ UMWELTBUNDESAMT (1995), S. 12.

Übernutzung weder wesentlich sanktioniert, noch im Falle einer Schonung maßgeblich belohnt wird.

An dieser Problematik ändert sich (leider) auch dann nichts, wenn eine Ressource sowohl quantitativ als auch qualitativ am Rande der Erschöpfung steht. Solange der Staat nicht durch die Definition von Eigentumsrechten an diesen öffentlichen Gütern regulierend eingreift, besitzen sie keinerlei Marktwert und damit auch keine Rolle im Wettbewerb.

### **5.2.2 Ist Sustainability Management im internationalen Wettbewerb realisierbar?**

Die vorangegangenen Betrachtungen haben gezeigt, dass die Durchführbarkeit des Sustainability Managements von den jeweiligen Wettbewerbsverhältnissen der Branche und der Markteinbettung des einzelnen Unternehmens abhängt. Da wir es heute weitgehend mit Käufermärkten zu tun haben, kommt der Absatzseite des Unternehmens – also den Abnehmern der Produkte – die Schlüsselbedeutung zu, weshalb ihr hier auch der größte Raum geschenkt wurde.

Entsprechend kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass dort, wo der Wettbewerb im Wesentlichen über den Preis stattfindet, nur jene Komponenten des Sustainability Managements umgesetzt werden können, die in Richtung einer Kostensenkung wirken. Es sind dies vor allem die geschilderten Einsparungen bei Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, beim Verbrauch von Wasser und Energie sowie bei der Verringerung von Umweltrisiken, die Unternehmen potenziell teuer zu stehen kommen können – sei es in Form hoher Versicherungsprämien oder in Form hoher Schadenersatzforderungen.

Für Branchen und Unternehmen, in denen der Preis nicht die ausschlaggebende Wettbewerbskomponente darstellt, lässt sich ein optimistischeres Bild zeichnen: Hier gibt es durchaus mehr Möglichkeiten zum nachhaltigen Wirtschaften. Diese Unternehmen haben nicht nur größere Spielräume bei der Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung gegenüber den weniger relevanten Stakeholdern. Vielmehr bietet sich ihnen eine gute Möglichkeit zum Aufbau von Differenzierungsvorteilen: Falls das Umweltbewusstsein in der Bevölkerung wieder wächst, und damit der zusätzliche Nutzen, der von ökologischen Produkten ausgeht, zunimmt, so bieten sich hier langfristig gute Geschäftsmöglichkeiten für Unternehmen mit einem entsprechenden Produktsortiment.

## **Teil III**

### **Nachhaltiges Wirtschaften von Rückversicherungen im internationalen Wettbewerb**

## 6. Umsetzung des Sustainability Managements in Rückversicherungsunternehmen

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Umsetzung des Sustainability Managements in Rückversicherungsunternehmen. Dafür sind zunächst die Charakteristika des Rückversicherungsgeschäfts zu klären (Abschnitt 6.1). Anschließend werden die Ansatzpunkte der unternehmerischen Verantwortung untersucht (Abschnitt 6.2), um die Bestandteile eines ganzheitlichen Sustainability Managements in den Führungs- und Serviceprozessen (6.3) sowie den Kernprozessen (6.4) von Rückversicherern umzusetzen.

### 6.1 Charakteristika des Rückversicherungsgeschäfts

„Versicherung ist die planmäßige Deckung eines im einzelnen ungewissen, insgesamt aber schätzbaren Geldbedarfes auf der Grundlage eines zwischenwirtschaftlichen Risikoausgleichs“.<sup>208</sup> Je nachdem, ob der Kunde der Versicherungsnehmer oder ein Versicherungsunternehmen ist, spricht man von Erstversicherung, d.h. der „Übernahme von Risiken der Versicherungsnehmer durch die Versicherungsgesellschaft“<sup>209</sup>, bzw. von Rückversicherung, d.h. der „Versicherung der Versicherer“<sup>210</sup>. Die Rückversicherung wälzt einen Teil der Gefahren oder Risiken, die ein Erstversicherer (Zedent) gegenüber Versicherungsnehmern aufgrund von Versicherungsverträgen oder von gesetzlichen Bestimmungen übernommen hat, auf einen zweiten, mit dem Versicherungsnehmer nicht direkt in Verbindung stehenden Versicherungsträger, den Rückversicherer (Zessionar).<sup>211</sup> Wenn ein Rückversicherer selber Rückversicherungsschutz nachfragt, handelt es sich um Retrozession.

Es bestehen grundsätzlich keine Rechtsbeziehungen zwischen dem Rückversicherer und dem Versicherungsnehmer. Ausnahmefälle kommen jedoch vor, wenn der Rückversicherer sich verpflichtet, die dem Zedenten gebührende Entschädigung direkt an den Versicherungsnehmer zu leisten. So gibt es z.B. die sogenannte Cut-through-Klausel, die eine solche direkte Zahlung für den Fall der Insolvenz des Zedenten vorsieht.<sup>212</sup>

Die Rückversicherung ist ein selbständiger Versicherungszweig. Die vom Erstversicherer getragene Gefahr – das sogenannte Originalrisiko – bildet den wesentlichen Gegenstand des Rückversicherungsvertrages, der allerdings noch andere Gefahren Elemente, wie z.B. Währungs- und Transferrisiken, enthalten kann.<sup>213</sup>

Bezüglich der Breite des Versicherungsgeschäfts existieren zwei verschiedene Typen von Rückversicherern:

- **Professionelle oder spezialisierte Rückversicherer:** Versicherungsunternehmen, deren geschäftliche Aktivitäten sich allein auf die Rückversicherung beschränken, werden professionelle bzw. spezialisierte Rückversicherer genannt. Professionelle Rückversicherer haben zumeist die Rechtsform einer Aktiengesellschaft. Es gibt zur Zeit etwa 250 profes-

---

<sup>208</sup> Vgl. KOCH (1989), S. 35.

<sup>209</sup> Vgl. SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (1995), S. 34.

<sup>210</sup> Vgl. PFEIFFER (1999), S. 9.

<sup>211</sup> Vgl. SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (1995), S. 11.

<sup>212</sup> Vgl. PFEIFFER (1999), S. 11.

<sup>213</sup> Vgl. PFEIFFER (1999), S. 11.

sionelle Rückversicherer, davon über 100 in Europa und 35 in der Bundesrepublik Deutschland.<sup>214</sup>

- **Rückversicherung von Erstversicherern:** Neben den professionellen Rückversicherern zeichnen auch viele große Erstversicherungsgesellschaften Rückversicherungsgeschäft, entweder durch eigene Rückversicherungsabteilungen oder durch Rückversicherungstochtergesellschaften.<sup>215</sup> Sie werden teilweise als „gemischte Versicherungsunternehmen“ bezeichnet.<sup>216</sup> In Deutschland entfielen 1996 lediglich 9 Prozent der Rückversicherungsprämien auf das Rückversicherungsgeschäft von Erstversicherern. Der weitaus größere Teil des gedeckten Rückversicherungsgeschäftes fließt an professionelle Rückversicherungsgesellschaften.<sup>217</sup>

Ein professioneller Rückversicherer hat einen breiten Tätigkeitsbereich, da es grundsätzlich in allen von Erstversicherern betriebenen Versicherungszweigen Rückversicherungsschutz anbieten kann. Die konkrete Bestandsmischung ist letztlich davon abhängig, wie versicherungsbedürftig die einzelnen Zweige sind. Der Grundsatz der Spartenrennung gilt nur in wenigen Ausnahmefällen, z.B. (mit Einschränkungen) in den USA.<sup>218</sup>

Bei den Rückversicherungsprodukten existieren verschiedene Grundformen. Die am häufigsten anzutreffenden Produktarten zählen zur sogenannten klassischen Rückversicherungsdeckung. Seit wenigen Jahren gibt es darüber hinaus noch die Finanzrückversicherung. Zur **klassischen Rückversicherung** gehören die proportionale und nicht-proportionale Rückversicherung.

#### **Proportionale Rückversicherung:**

Bei der proportionalen Rückversicherung werden Prämien und Schäden nach einem vertraglich festgelegten Verhältnis zwischen Erstversicherern und Rückversicherern aufgeteilt. In Abhängigkeit von der Vertragsart ist dieses Verhältnis für alle Risiken in einem Vertrag identisch (Quotenrückversicherung), oder es kann von Risiko zu Risiko variieren (Schadenexzedenten-Rückversicherung). Über die proportionale Vertragsrückversicherung schützt sich der Erstversicherer vor größeren Abweichungen im Schadenverlauf ganzer Bestände, z.B. infolge konjunkturbedingter, rechtlicher oder sozialer Schwankungen (Änderungs- und Schwankungsrisiko).<sup>219</sup>

- **Quoten-Rückversicherung:** Im Fall der Quoten-Rückversicherung übernimmt der Rückversicherer unabhängig von der tatsächlichen Schadenhöhe einen bestimmten Prozentsatz des Risikos und erhält den gleichen Prozentsatz der Prämie, abzüglich der Rückversicherungsprovision<sup>220</sup>. Dieses Produkt kommt in den Bereichen Haftpflicht, Kfz, Kasko, Hagelsturm, Transport zum Einsatz.<sup>221</sup>

---

<sup>214</sup> Vgl. PFEIFFER (1999), S. 11f.

<sup>215</sup> Vgl. SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (1995), S. 16.

<sup>216</sup> Vgl. FARNY (1989), S. 188.

<sup>217</sup> Vgl. PFEIFFER (1999), S. 11f. Erstversicherer sind auf dem Gebiet der Rückversicherung den professionellen Rückversicherern unterlegen. Da das Rückversicherungsgeschäft wesentlich schwankungsanfälliger ist und häufig auch über längere Zeitabschnitte Verluste bringt, ziehen sich Erstversicherer oftmals rasch wieder aus dem Rückversicherungsgeschäft zurück. Vgl. PFEIFFER (1999), S. 12.

<sup>218</sup> Vgl. PFEIFFER (1999), S. 11f.

<sup>219</sup> Vgl. SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (1995), S. 15 und 21.

<sup>220</sup> Die Rückversicherungsprovision ist der Preis der proportionalen Rückversicherung. Diese sollte ursprünglich den Erstversicherern für deren Betriebskosten entschädigen, die den Rückversicherern nicht im selben Ausmaß entstehen. Aufgrund des Konkurrenzkampfs unter den Erstversicherern sind die Versicherungsprämien oftmals so niedrig, dass Rückversicherer dann die von ihnen zu begleichenden Schäden nicht mehr decken könnten. Darum bezahlen Rückversicherer heute vielfach nur dann eine Rückversicherungsprovision,



- **Summenexzedenten-Rückversicherung:** Der Erstversicherer behält alle Risiken bis zu einem bestimmten Haftungsbetrag im Selbstbehalt (Maximum). Dieser maximale Selbstbehalt kann pro Risikoklasse unterschiedlich festgelegt werden. Haftungsbeträge, die das Maximum übersteigen, deckt der Rückversicherer. Die Übernahmepflicht des Rückversicherers wird durch die Bildung von Exzedenten, welche durch eine bestimmte Anzahl Maxima definiert werden, summenmäßig beschränkt. Aus der Aufteilung zwischen Selbstbehalt und Zession in die Rückversicherung ergibt sich eine Verhältniszahl pro rückversichertem Risiko, welche maßgebend ist für die Verteilung der Haftung, der Prämien und aller Schäden zwischen dem Erstversicherer und Rückversicherer. Dieses Versicherungsprodukt wird vorwiegend in den Bereichen der Lebensversicherung und Unfallversicherung eingesetzt.<sup>222</sup>

#### **Nicht-proportionale Rückversicherung:**

Bei der nicht-proportionalen Rückversicherung besteht kein festes, im voraus fixiertes Verhältnis mehr, nach welchem die Prämien und Schäden zwischen Erstversicherer und Rückversicherer aufgeteilt werden. Im Gegensatz zur proportionalen Rückversicherung ist hier nicht die Versicherungssumme sondern die Schadensumme, d.h. der tatsächlich eingetretene Schaden, maßgebend. Es wird vertraglich festgelegt, bis zu welcher Schadenhöhe (Priorität) der Erstversicherer alle Schadenbeträge bezahlt. Der Schaden, der diese Priorität übersteigt, wird vom Rückversicherer bis zu einem vereinbarten Deckungslimit (Plafond) übernommen. Als Preis für diese Deckung verlangt der Rückversicherer einen angemessenen Teil der Originalprämien. Für die Festsetzung berücksichtigt der Rückversicherer den Schadenverlauf der vergangenen Jahre (=Erfahrungstarifizierung) und die aufgrund von Art und Zusammensetzung der gedeckten Risiken zu erwartende Schadenbelastung (=Exposuretarifizierung<sup>223</sup>). Mit der nicht-proportionalen Rückversicherung werden Katastrophenrisiken wie Hagel, Sturm, Erdbeben, Überschwemmung, aber auch Großunfälle im Straßen-, Luft- und Seeverkehr abgedeckt.<sup>224</sup> Auch hier gibt es verschiedene Formen der Rückversicherung:

- Bei der **Einzelschaden-Exzedenten-Rückversicherung** (auch als Excess of Loss Cover, Working Cover bezeichnet) wird ein einziges Risiko rückversichert,
- bei der **Kumulschaden-Exzedenten-Rückversicherung** wird ein Kumulereignis rückversichert, und
- bei der **Jahresüberschaden-Rückversicherung** (auch Stop Loss genannt) wird der Erstversicherer gegen Schwankungen des Schadenverlaufs eines Versicherungszweiges oder eines Teilbestandes versichert. Der Rückversicherer ersetzt dabei denjenigen Schaden, der eine meist als Prozentsatz der verdienten oder verbuchten Jahresprämie oder der versicherten Summen ausgedrückte Priorität übersteigt.<sup>225</sup>

Abhängig davon, ob die Verträge über die proportionalen oder nicht-proportionalen Rückversicherungen für jeden Vertrag neu oder für ein bestimmtes Portefeuille und einen bestimmten

---

wenn die erhaltene Prämie die Schadenzahlungen übersteigt. Vgl. SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGSGESELLSCHAFT (1995), S. 21.

<sup>221</sup> Vgl. SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGSGESELLSCHAFT (1995), S. 15.

<sup>222</sup> Vgl. SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGSGESELLSCHAFT (1995), S. 15 und 24.

<sup>223</sup> Die Exposuretarifizierung kommt dort zum Einsatz, wo das statistische Schadenmaterial unzureichend ist. Es wird versucht, ein vergleichbares Portefeuille zu finden, mit dem man genügend Schadenerfahrung erworben hat. Die künftige erwartete Schadenbelastung kann nun ermittelt werden, indem die Unterschiede zwischen dem zu tarifizierenden Portefeuille und dem Vergleichsportefeuille quantifiziert werden. Vgl. SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGSGESELLSCHAFT (1995), S. 28.

<sup>224</sup> Vgl. SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGSGESELLSCHAFT (1995), S. 15, 22 und 27.

<sup>225</sup> Vgl. PFEIFFER (1999), S. 55-57 und FARNY (1989), S. 434f.

Zeitraum fest ausgehandelt werden, können die fakultative und obligatorische Rückversicherung unterschieden werden.

Im Rahmen der **fakultativen Rückversicherung** entscheidet der Erstversicherer jedes Mal aufs Neue, welchem Rückversicherer er das Risiko anbietet, und der Rückversicherer entscheidet nach Abwägung aller risikorelevanten Details und nach seiner Zeichnungsphilosophie, ob und in welcher Höhe er sich an dem angebotenen Risiko beteiligen möchte.<sup>226</sup> Über die fakultative Einzelrückversicherung vermindert der Erstversicherer sein Engagement an großen Einzelrisiken wie beispielsweise Automobilfabriken und Warenhäuser, und er entlastet sich von schweren, in ihrer Größe im voraus kaum abschätzbaren Haftpflicht-Engagements wie beispielsweise die Produkthaftpflicht in der Pharmaindustrie.<sup>227</sup>

Die **obligatorische Rückversicherung** versichert hingegen ganze Versicherungsbestände (Portefeuilles), z.B. die Gesamtheit aller Feuer-, Auto- oder Transportversicherungsverträge eines Erstversicherers.<sup>228</sup> Sowohl Erstversicherer als auch Rückversicherer sind vertraglich über einen gewissen Zeitraum bezüglich jedes vorher definierten Risikos an den gemeinsamen Vertrag gebunden.

Ein relativ neues Produkt der Rückversicherer, das die Angebotspalette der klassischen Rückversicherungen ergänzt, ist die **Finanzrückversicherung**, die auch Alternative Risk Transfer genannt wird. Über die Finanzrückversicherung deckt der Erstversicherer zur Liquiditäts- und Ertragssicherung nicht oder schwer versicherbare Einzelrisiken oder Portefeuilles. Der Ausgleich allfälliger Schäden erfolgt hier primär über die Zeit und nicht im Kollektiv.<sup>229</sup> Es wird eine Prämie gezahlt, von der ein Teil in einem Depot angelegt wird. Mit Hilfe dieses angesparten Depots können große Schäden beglichen werden und damit die Bilanz in der Periode, in der der Schaden eingetreten ist, entlastet werden. Eine andere Möglichkeit ist, diese Versicherung erst dann abzuschließen, wenn der Schaden schon eingetreten ist. Der Rückversicherer begleicht dann den Schaden, der von dem Erstversicherer im Laufe der Zeit zurückgezahlt wird.<sup>230</sup> Es handelt sich somit um ein Produkt, das in die Bilanz des Erstversicherers eingreift und einen steueroptimierenden Ansatz verfolgt.

Erstversicherer bieten den Rückversicherern vor allem Spitzenrisiken, Katastrophenrisiken und „anderes gefährliches Geschäft“ an. Aufgabe des Rückversicherers ist es einerseits, seinen Kunden nach Möglichkeit die gewünschte Deckung zu bieten. Andererseits muss er sein Rückversicherungs-Portfolio derart gestalten und auch absichern, dass er selber einen versicherungstechnischen Ausgleich und darüber hinaus Gewinn erzielt. Seinen Risikoausgleich schafft sich der Rückversicherer, indem er international (geographische Aufteilung) und in allen Versicherungsbranchen tätig ist.<sup>231</sup> Der Rückversicherer kann seine eigene Ruinwahrscheinlichkeit eingrenzen, indem er

- eine Engagement- und Kumulkontrolle<sup>232</sup> sowie eine entsprechende Akzept- und Underwritingpolitik<sup>233</sup> betreibt,

---

<sup>226</sup> Vgl. PFEIFFER (1999), S. 20.

<sup>227</sup> Vgl. SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (1995), S. 12 und 15.

<sup>228</sup> Vgl. SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (1995), S. 12.

<sup>229</sup> Vgl. SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (1995), S. 15.

<sup>230</sup> Interview.

<sup>231</sup> Vgl. SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (1995), S. 15

<sup>232</sup> Engagement- und Kumulkontrolle ist der rechnerische Zusammenschluss aller in einer kumulexponierten Branche (vor allem Naturgefahren wie Erdbeben, Sturm und Überschwemmung) direkt (über Rückversicherung) oder indirekt (über Retrozession) gezeichneten Risiken zwecks Vermeidung einer Überschreitung der sich

- langfristige Rückversicherungsbeziehungen erhält mit dem Ziel, den Ausgleich über die Zeit zu erreichen,
- nach Möglichkeit auch Anteile an ausgeglichenerem Geschäft der Erstversicherer zeichnet und
- Risiken, die die eigene Kapazität übersteigen, weiter versichert (Retrozession).<sup>234</sup>

Die Rückversicherung stiftet dem Erstversicherer den folgenden Nutzen bzw. Wertschöpfung:

- Sie schafft die Voraussetzungen dafür, dass die einzelnen Erstversicherer neue, noch unbekannte Risiken, wie sie die technische Entwicklung mit sich bringt, ohne Gefährdung ihrer Existenz übernehmen können,<sup>235</sup>
- sie vermindert die Ruinwahrscheinlichkeit des Erstversicherers, indem der Rückversicherer Katastrophenrisiken versichert,
- sie schützt die Bilanz des Erstversicherers, indem partiell Zufalls-, Änderungs- und Irrtumsrisiken übernommen werden,
- sie bewirkt beim Erstversicherer eine Homogenisierung des Portefeuilles, indem der Rückversicherer hochsummige oder hochgradig gefährdete Risiken rückversichert,
- sie erhöht die Zeichnungskapazität des Erstversicherers, indem Risikoanteile übernommen und ein Teil der notwendigen Reserven bereitgestellt werden und der Rückversicherer dadurch sein versicherungstechnisches Risiko verringert,
- sie baut das frei verfügbare Eigenkapital des Erstversicherers aus, indem risikogebundenes Eigenkapital freigesetzt wird (Eigenkapitalersatz für den Erstversicherer),
- sie erweitert den Wirkungsgrad der Unternehmenstätigkeit des Erstversicherers, indem der Rückversicherer den Erstversicherer mit verschiedenen Dienstleistungen unterstützt.<sup>236</sup>

## 6.2 Bestimmung der Ansatzpunkte

Die Ansatzpunkte unternehmerischer Verantwortung von Rückversicherungsunternehmen bestimmten sich aus Analysen der Prozesse des Rückversicherers und entlang des gesamten Produktlebenszyklus des Versicherungsprodukts (Abschnitt 6.2.1) sowie den Anforderungen der Stakeholder und der ökologischen Umwelt an das Unternehmen (Abschnitt 6.2.2).

### 6.2.1 Analyse des Unternehmens und der Produktlebenszyklen

Die Untersuchung, wie ein Rückversicherer seine sozialen und ökologischen Auswirkungen verbessern kann, erfordert eine Betrachtung der Funktions- und Wirkungsweise der Erstellung des Versicherungsprodukts entlang des gesamten Produktlebenszyklus. In diesem Abschnitt werden aufbauend auf einem unternehmensübergreifenden Prozessmodell des Versicherungsprodukts (Abschnitt 6.2.1.1) die Prozesse des Erstversicherers (Abschnitt 6.2.1.2) und des Rückversicherers (Abschnitt 6.2.1.3) analysiert.

---

selbst gesetzten Zeichnungskapazität. Vgl. SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (1995), S. 15.

<sup>233</sup> Akzept- und Underwritingpolitik beschreibt, welches Geschäft unter welchen Bedingungen und mit welchem Anteil gezeichnet werden soll. Vgl. SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (1995), S. 15.

<sup>234</sup> Vgl. SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (1995), S. 15

<sup>235</sup> Vgl. PFEIFFER (1999), S. 9.

<sup>236</sup> Vgl. SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (1995), S. 14.

### 6.2.1.1 Prozessmodell

Im Fall der Versicherung empfiehlt sich eine völlige Loslösung von der funktionalen Sichtweise. Die funktionale Versicherungsbetriebslehre nimmt zwar eine Einteilung des Versicherungsgeschäfts in die Funktionen der Beschaffung<sup>237</sup>, Leistungserstellung<sup>238</sup>, Absatz<sup>239</sup>, Finanzierung<sup>240</sup> und Verwaltung<sup>241</sup> vor. Es zeigt sich jedoch, dass sich die Bereiche nicht voneinander trennen lassen: So beschafft beispielsweise die Funktion der Leistungserstellung den Produktionsfaktor „Rückversicherungsschutz“. Des Weiteren beschaffen Versicherungsvermittler die beiden Produktionsfaktoren „Geld für Versicherungsleistungen“ und „benötigte Informationen“ vom Absatzmarkt, so dass ihre Tätigkeiten einerseits als Teil der Beschaffung und andererseits als Teil der Absatzes gesehen werden können.<sup>242</sup>

Aufgrund dieser Mängel erscheint eine funktionale Einteilung nicht zweckmäßig. Darum wird im folgenden an der prozessorientierten Sichtweise der Unternehmen, wie sie bereits im ersten Teil eingenommen wurde, festgehalten. Dies ermöglicht eine Betrachtung der einzelnen Leistungsflüsse, anstatt, wie in der funktionalen Vorgehensweise, gleichartige Aufgaben zusammenzufassen.

Zunächst werden auf der obersten Ebene des Prozessmodells der unternehmensübergreifende Charakter des Versicherungsprodukts und die Kernprozesse der einzelnen Akteure verdeutlicht (vgl. Darstellung 6.1): Der Rückversicherer liefert das Ergebnis des Kernprozesses der Rückversicherung – den Rückversicherungsschutz – an einen Erstversicherer (Zession) oder an einen Rückversicherer (Retrozession). Der Erstversicherer erstellt schließlich im Rahmen des Kernprozesses Erstversicherung den Versicherungsschutz für den Versicherungsnehmer. Das Prozessmodell geht von einem professionellen Rückversicherer aus, da diese Konstellation die überwiegende Praxis darstellt. Im Fall der Rückversicherung durch einen Erstversicherer finden die Prozesse jedoch in analoger Weise statt.

---

<sup>237</sup> Die Beschaffung ist die Bereitstellung der erforderlichen Produktionsfaktoren aller Art durch Übernahme von den Beschaffungsmärkten. Zu den Produktionsfaktoren gehören die Arbeitsleistungen von Mitarbeitern, Dienste und Werksleistungen (insbesondere die der Versicherungsvermittler), Betriebsmittel und gemietete Büroräume, Hilfs- und Betriebsstoffe, Geld für Versicherungsleistungen, Rückversicherungsschutz, Kapitalnutzungen und Informationen. Vgl. FARNY (1989), S. 492 und 494.

<sup>238</sup> Die Leistungserstellung beinhaltet die Erstellung von innerbetrieblichen Leistungen und von Absatzleistungen im Versicherungsgeschäft durch den Einsatz und die Kombination von Produktionsfaktoren. Dabei wird unterschieden in nichtproduktbezogene innerbetriebliche Leistungen, die den Gesamtrahmen schaffen und insbesondere die dauernde Leistungsbereitschaft für alle anderen Leistungsprozesse ermöglichen, und in produktbezogene Leistungen, die sich auf den gesamten Versicherungsbestand oder auf abgegrenzte Teile davon beziehen. Vgl. FARNY (1989), S. 503.

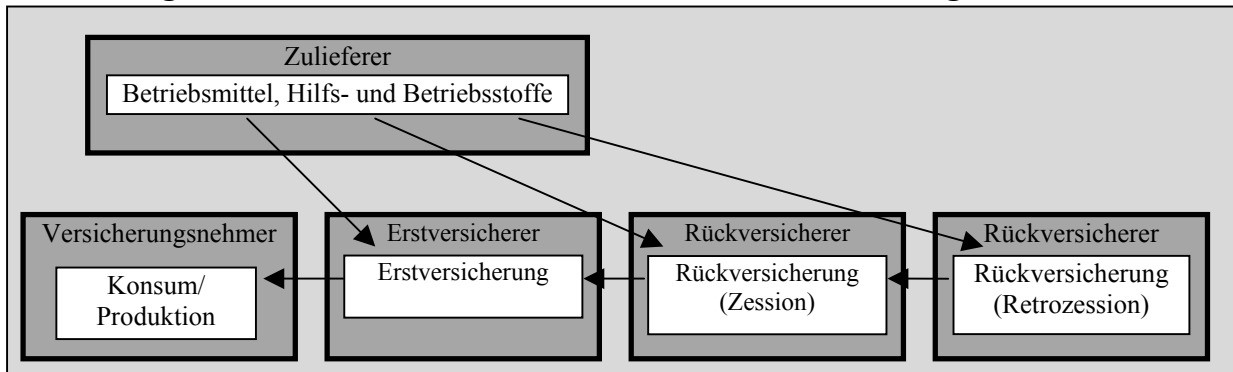
<sup>239</sup> Absatz ist die Verwertung der im Versicherungsunternehmen erstellten Leistungen in Form vom Versicherungsschutz am Absatzmarkt. Der Absatz ist für die Pflege der Dauerbeziehung zwischen dem Versicherungsunternehmen und dem Versicherungsnehmer zuständig. Diese Pflege wird häufig als Bestandspflege bezeichnet. Vgl. FARNY (1989), S. 516.

<sup>240</sup> Finanzierung ist die Gesamtheit aller auf Nominalgüterströme gerichteten Aufgaben und Prozesse. Sie betrifft Einzahlungen, Auszahlungen und die Bewirtschaftung von Beständen an Geld und Geldverpflichtung in weitesten Sinne. Vgl. FARNY (1989), S. 596.

<sup>241</sup> Verwaltung ist eine die übrigen Funktionen begleitende und umspannende Aufgabe. Sie umfasst die Personalverwaltung, Betriebsmittelverwaltung, zahlreiche Hilfsstellen im Versicherungsunternehmen, diverse Nebenbetriebe sowie das Rechnungswesen. Vgl. FARNY (1989), S. 680-682.

<sup>242</sup> Vgl. FARNY (1989), S. 494.

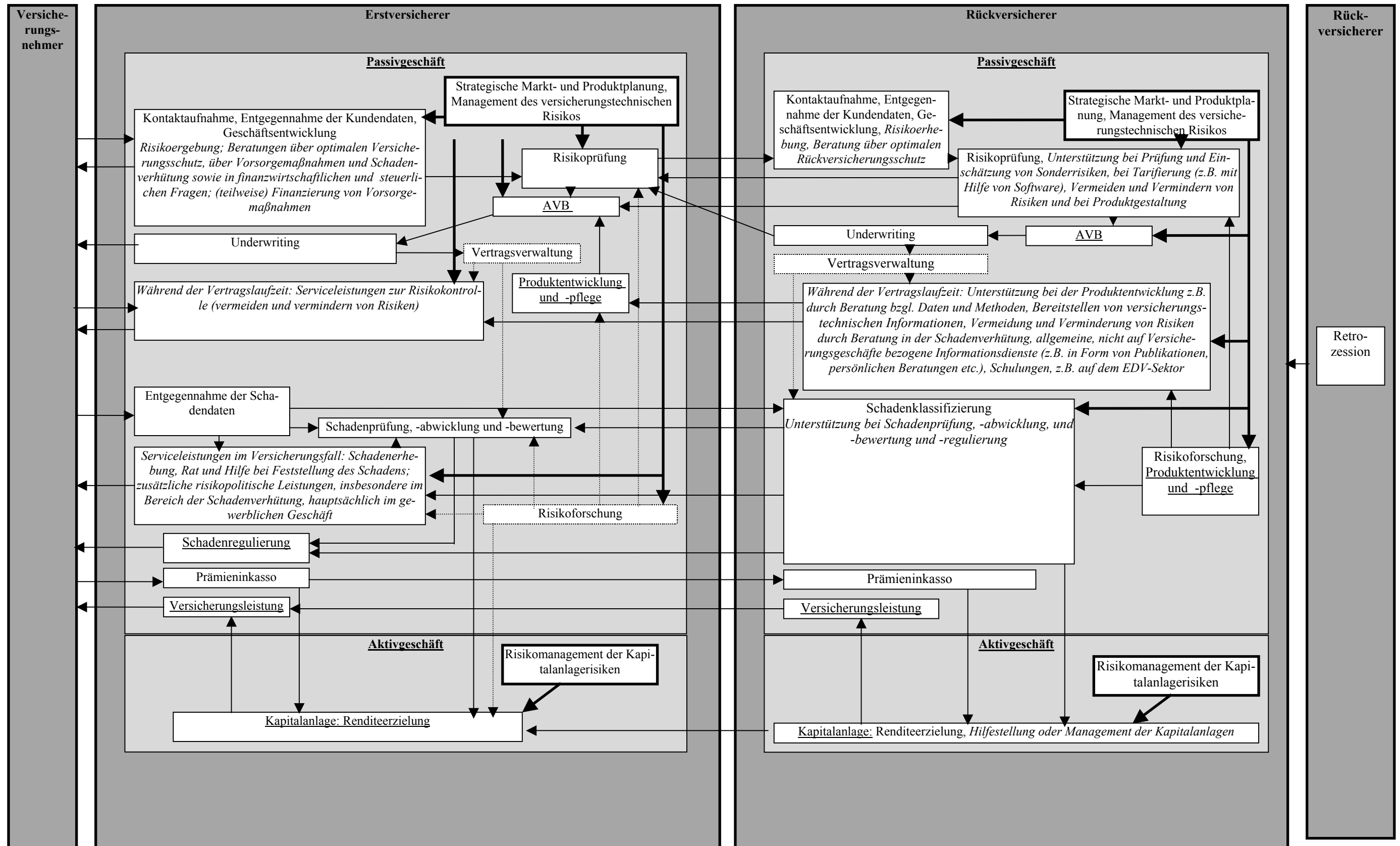
**Darstellung 6.1: Oberste Ebene des Prozessmodells der Versicherung**



Quelle: Eigene Darstellung.

Dieses einfache Prozessmodell wird in Darstellung 6.2 präzisiert. Dort werden die einzelnen Prozesse, wie sie zwischen den Akteuren und innerhalb der Akteure stattfinden, detaillierter aufgeschlüsselt. Das Prozessmodell erhebt nicht den Anspruch der Vollständigkeit. Es geht vielmehr darum, die Funktionsweise der Leistungserbringung so detailliert darzustellen, dass anschließend eine umfassende Untersuchung für ein Sustainability Management möglich wird. Aus Gründen der Übersicht werden die Nebenketten der Zulieferer von Betriebsmitteln, Betriebs- und Hilfsstoffen in der nächsten Darstellung weggelassen, ebenso wie sie Geschäftsprozesse des Versicherungsnehmers.

Darstellung 6.2: Detaillierte Ebene des Prozessmodells der Versicherung



### 6.2.1.2 Prozesse der Erstversicherer

Das Versicherungsgeschäft besteht bei jedem Versicherungsunternehmen aus dem Passivgeschäft (auch Risikogeschäft genannt) und dem Aktivgeschäft (Kapitalanlage).<sup>243</sup> Bevor die einzelnen Prozesse der Erstversicherer beschrieben werden, wird eine Einteilung des Versicherungsprodukts in Anlehnung an RIEGE in die drei folgenden Bestandteile vorgenommen: Den Produktkern (in obiger Darstellung unterstrichen) und die Handling-Dienstleistungen (in normaler Schrift), die gemeinsam das Kernprodukt<sup>244</sup> bilden, sowie die Kundendienst- bzw. Serviceleistungen (kursiv). Diese Einteilung dient der Charakterisierung der einzelnen Geschäftsprozesse.

Der **Produktkern**<sup>245</sup> verkörpert für den Versicherungsnehmer den Hauptnutzen des Versicherungsprodukts und für den Versicherer die Hauptleistung. Er enthält den Transfer des Risikos vom Versicherungsnehmer an den Versicherer. Die dazu erforderlichen Tätigkeiten des Versicherers werden als Produktdienstleistungen bezeichnet.<sup>246</sup> Der Produktkern basiert auf dem Risikoausgleich, der im Kollektiv oder in der Zeit erfolgt. Der Risikoausgleich im Kollektiv wird Risikotransformation<sup>247</sup> genannt und sorgt dafür, dass das Risiko im Idealfall völlig aufgehoben wird. Den Risikoausgleich in der Zeit bewerkstelligt eine Versicherung, indem sie Verluste, die sie in einzelnen Perioden erleidet, durch Gewinne in anderen Perioden ausgleicht.<sup>248</sup>

**Handling-Dienstleistungen** sind ebenfalls Teil des Kernprodukts. Sie dienen dazu, den Produktkern verkehrsfähig<sup>249</sup> zu machen.<sup>250</sup>

Die Abläufe, die das Kernprodukt betreffen, werden von den **Serviceleistungen** umgeben. Diese sind nicht Bestandteil des Kernprodukts, stehen aber mit diesem als Nebenleistungen in Zusammenhang. Durch diese Zusatzleistungen soll der Nutzen des Geschäfts für den Kunden erhöht werden. Da dies den Absatz günstig beeinflusst, gehören Service und Kundendienst zur Absatzförderung.<sup>251</sup> Wird das Kernprodukt um den Service ergänzt, entsteht das Versicherungsprodukt im weiteren Sinne – die am Markt vorherrschende Form des Versicherungsprodukts.<sup>252</sup> Serviceleistungen sind ebenfalls Teilprozesse der Kernprozesse von Versicherungen und sind daher nicht zu verwechseln mit Serviceprozessen.

---

<sup>243</sup> Die Bezeichnung des Aktiv- und Passivgeschäfts bezieht sich auf die Dokumentation der Vorgänge in der Bilanz.

<sup>244</sup> Vgl. RIEGE (1990), S. 411.

<sup>245</sup> Die Bezeichnung „Produktkern“ stammt aus FARNY (1975), S. 171.

<sup>246</sup> Vgl. RIEGE (1990), S. 410.

<sup>247</sup> Sind die Risiken, die ein Versicherungsunternehmen übernimmt, negativ korreliert, so kann das Gesamtrisiko im Idealfall völlig auf Null reduziert werden. Wenn die Risiken nicht korreliert und zudem identisch verteilt sind, konvergiert, gemäß dem Gesetz der Großen Zahl, der Durchschnittsschaden mit zunehmender Anzahl der Risiken stochastisch gegen den erwarteten Mittelwert der Grundgesamtheit eines einzelnen Risikos. Vgl. MEYER (1997), S. 18f.

<sup>248</sup> Vgl. ATTIGER (1994), S. 5.

<sup>249</sup> Damit ein Objekt ein „Gut“ ist, muss es nach KOSIOL Nutzen stiften, vorhanden, verfügbar und übertragbar sein (vgl. KOSIOL (1968), S. 126-130). Die letzten drei Eigenschaften werden von RIEGE als Verkehrsfähigkeit definiert (vgl. RIEGE (1990), S. 408).

<sup>250</sup> Vgl. FARNY (1985), S. 42.

<sup>251</sup> Vgl. FARNY (1989), S. 516.

<sup>252</sup> Vgl. RIEGE (1990), S. 411.

Die ersten Teilprozesse des Kernprozesses „Erstversicherung“, die vor *Vertragsabschluss* stattfinden, sind die innerbetriebliche Produktentwicklung und -pflege. Dort wird der Versicherungsschutz für bestimmte Risiken bzw. die entsprechenden Versicherungsverträge (Versicherungsformen, Versicherungsbedingungen, Tarifwerke) gestaltet, Grundsätze des Underwriting festgelegt und spezielle Arbeitsabläufe einschließlich der Informationsverarbeitung für einzelne Produkte entwickelt.<sup>253</sup>

Externe Kernprozesse vor Vertragsabschluss sind die Handling-Dienstleistungen Kontaktaufnahme zum Kunden, Entgegennahme der Kundendaten und Geschäftsentwicklung. Dabei werden verschiedene Servicedienstleistungen erbracht, wie z.B. die Risikoerhebung im Gespräch mit dem Versicherungsnehmer, die Beratung über optimalen Versicherungsschutz, über Vorsorgemaßnahmen und Schadenverhütung sowie in finanzwirtschaftlichen und steuerlichen Fragen. Diese Beratung kann im Gespräch oder teilweise schriftlich, z.B. über Zeitschriften, erfolgen.<sup>254</sup>

Anschließend werden im Rahmen der Risikoprüfung die Risiken identifiziert und bewertet. Die Analyse von Risikopotenzialen ist dabei nicht nur ein technisches sondern auch ein soziologisches Geschäft, da Risiken gesellschaftlich definiert werden – üblicherweise durch Weiterentwicklung der Rechtsprechung.<sup>255</sup> Nach der Risikoprüfung werden die AVBs (Allgemeine Versicherungsbedingungen) formuliert. In den AVBs werden die Prämienberechnung (Tarifizierung), die Ermittlung der Versicherungsleistung sowie die genaue Definition der gedeckten Versicherungsfälle und der Versicherungsschäden<sup>256</sup> schriftlich festgehalten. Der Versicherungsvertrag wird schließlich durch das Underwriting<sup>257</sup> abgeschlossen.

*Während der Vertragslaufzeit* werden die Prämien regelmäßig per Prämieninkasso eingezogen und auf dem Kapitalmarkt angelegt. Die Grundlagen für das Kapitalanlagegeschäft sind Zahlungsmittelbestände, die vorhanden sind, da Prämien grundsätzlich im voraus bezahlt werden<sup>258</sup>, Versicherungsunternehmen gesetzlich verpflichtet sind, Sicherheitsmittel zu halten, und mit einigen Versicherungszweigen<sup>259</sup> Spar- und Entspargeschäfte verbunden sind.<sup>260</sup> Betriebswirtschaftlich gesehen handelt es sich bei der Kapitalanlage vor allem um Kapital- und Mietüberlassungen an Dritte.<sup>261</sup>

Während der Vertragslaufzeit werden zusätzlich verschiedene Serviceleistungen als Maßnahmen der Risikokontrolle, d.h. zur Vermeidung und Verminderung von Risiken, erbracht. Es handelt sich dabei insbesondere um die folgenden Tätigkeiten:

---

<sup>253</sup> Vgl. FARNY (1989), S. 503.

<sup>254</sup> Vgl. MEYER (1997), S. 25.

<sup>255</sup> Vgl. BAYERISCHE RÜCKVERSICHERUNG AG (1999f), S. 1f.

<sup>256</sup> Vgl. ATTIGER (1994), S. 8.

<sup>257</sup> Underwriting ist die Annahme von Versicherungsanträgen, d.h. die Zeichnung oder Nichtzeichnung bestimmter Risiken zu bestimmten Bedingungen und Prämien. Vgl. FARNY (1989), S. 511.

<sup>258</sup> Dies resultiert auch der besonderen Eigenschaft des Versicherungsprodukts, dass der Absatz des Versicherungsprodukts abgeschlossen sein muss, bevor die produktbezogenen Leistungserstellungsprozesse vollzogen werden können. Vgl. FARNY (1989), S. 423.

<sup>259</sup> Dies gilt für die Lebensversicherung, private Krankenversicherung, Pflegepflichtversicherung und Unfallversicherung mit Prämienrückgewähr. Vgl. FARNY (1989), S. 481.

<sup>260</sup> Vgl. ATTIGER (1994), S. 8.

<sup>261</sup> Vgl. FARNY (1989), S. 79.



- Vorsorgeuntersuchungen bei Unregelmäßigkeiten und Finanzierung von Vorsorgemaßnahmen,
- in den technischen Versicherungssparten: Konsultationen des Herstellers, um Fehlerquellen abzustellen, Verbesserungsvorschläge zur Wartung und für Schutzeinrichtungen zu unterbreiten, Revisionen und Inspektionen durchzuführen und Unregelmäßigkeiten zu überprüfen,
- Kundenberatungen und –schulungen, z.B. über Vorsorgemaßnahmen gegen Feuer oder über wirtschaftliche, technische, medizinische und rechtliche Themen, beispielsweise mittels einer Kundenzeitschrift,
- laufende Beratungen und Informationen über Risiken und deren Änderung sowie über neue Versicherungsschutzformen und -angebote.

Tritt der *Versicherungsfall* ein, werden die Schadendaten entgegengenommen, der Schaden geprüft und abgewickelt und schließlich aus der Kapitalanlage in Form der Versicherungsleistungen beglichen. Die Versicherungsleistungen werden meistens monetär und nur ausnahmsweise<sup>262</sup> in Form von Realgütern erbracht. Alle Versicherer schulden außer der Zahlung von Versicherungsleistungen die Regulierung des Schadens als eine besondere externe Dienstleistung.<sup>263</sup> Im Schadenfall werden verschiedene Serviceleistungen erbracht: Der Rückversicherer erhebt den Schaden oder gibt zumindest Rat und Hilfestellung bei der Feststellung des Schadens. Zusätzlich werden (hauptsächlich im gewerblichen Geschäft) risikopolitische Leistungen, insbesondere im Bereich der Schadenverhütung, erbracht.<sup>264</sup>

Im Geschäft mit größeren Firmenkunden können die Abwicklungsleistungen weitgehend vom Kunden selbst durchgeführt werden, so dass dem Versicherer nur noch die Tätigkeiten des Underwriting und der Schadenregulierung bleiben. Auch im Falle von zentralem Direktabsatz ohne Einschaltung von dezentralen Absatz- und Servicestellen wird ein verhältnismäßig großer Teil der Abwicklungsleistungen vom Kunden selbst erbracht.<sup>265</sup>

Der soeben geschilderte Kernprozess wird von Führungsprozessen gesteuert und von Serviceprozessen unterstützt. Da auf Führungs- und Serviceprozessen bereits im vierten Kapitel relativ detailliert eingegangen wurde, werden hier nur die Besonderheiten dieser Prozesse in einem Versicherungsunternehmen erwähnt.

Wichtige Bestandteile der Führungsprozesse sind die Kommunikationspolitik als Teil des Marketing-Mix und das Risikomanagement. Da es sich bei Versicherungen um erklärungsbedürftige Güter handelt, besteht die Kommunikation im wesentlichen aus dem von Versicherungsvermittlern geführten persönlichen Gespräch.<sup>266</sup> Der zweite wichtige Bereich, die Risikopolitik bzw. die Gestaltung des Risikomanagements, dient dazu ein, möglichst günstiges Risikoprofil für das Versicherungsunternehmen zu erzielen. Risiken erwachsen im Versicherungsbereich aus dem Risikogeschäft (versicherungstechnisches Risiko) und dem Kapitalgeschäft (Kapitalanlagerisiko).

---

<sup>262</sup> Beispielsweise schuldet der Haftpflichtversicherer im Versicherungsfall u.a. die Prüfung der Haftpflichtfrage und die Abwehr unberechtigter Ansprüche. Der Rechtsschutzversicherer sorgt nach Eintritt des Versicherungsfalls für die Wahrnehmung der rechtlichen Interessen des Versicherungsnehmers. Vgl. FARNY (1989), S. 431.

<sup>263</sup> Vgl. FARNY (1989), S. 431.

<sup>264</sup> Vgl. RIEGE (1990), S. 463.

<sup>265</sup> Vgl. FARNY (1989), S. 444f.

<sup>266</sup> Vgl. FARNY (1989), S. 549.

Das **versicherungstechnische Risikomanagement** beinhaltet die eigentliche Organisation der Risikotransformation. Die Geschäftsführung nimmt Einfluss auf eine Vielzahl von Prozessen mit Hilfe der folgenden Maßnahmen:<sup>267</sup>

- **Bestandspolitik:** Die Bestandspolitik umfasst die Vergrößerung des Bestandes (um die Effekte des Gesetzes der großen Zahl zu nutzen), eine Zeichnungspolitik, die Kundengruppen, Risiken und Risikozuschläge risikobewusst auswählt, und eine entsprechende Bestandsmischungspolitik.
- **Produktpolitik:** Die Produktpolitik strebt ein möglichst breites Produktsortiment an, um durch Aktivitäten in verschiedenen Sparten das Risiko zu verringern und Verbundvorteile nutzen zu können.<sup>268</sup> Ebenso kann durch eine Gestaltung der Versicherungsformen (z.B. durch verschiedene Franchise-Arten<sup>269</sup>), durch Einzelheiten in der Produktgestaltung (z.B. Selbstbehalt, Beitragsrückerstattung, Erfahrungstarifizierung, Schadensfreiheitsrabatte, Ausschlüsse beim Versicherungsschutz) sowie durch Mindestanforderungen an Vorsorgemaßnahmen (Sicherheitsschlösser, feuerfeste Türen, elektronische Wegfahrsperrern o.ä.) das versicherungstechnische Risiko gemindert werden.
- **Informationspolitik:** Durch Informationsbeschaffung – beispielsweise durch systematische Beobachtung von Trends, Risiken und Gesetzgebung – werden Irrtums-<sup>270</sup> und Änderungsrisiken<sup>271</sup> früher erkannt.
- **Prämienpolitik:** Das Risiko verringert sich, wenn bei der Tarifizierung die Prämien ausreichend kalkuliert und die Zinsen nicht zu hoch angesetzt werden.<sup>272</sup>
- **Schadenverhütungspolitik:** Die Schadenverhütungspolitik trägt zur Vermeidung und Verminderung von Schäden bei, indem sie Versicherungsnehmer aufklärt und informiert, entsprechende Normen im Versicherungsvertrag festschreibt, Vorsorgemaßnahmen finanziert, Schadenverhütungsmaßnahmen wie z.B. ABS, Airbag, etc. entwickelt und Schadensfälle sorgfältig prüft.
- **Rückversicherungspolitik:** Das eigene versicherungstechnische Risiko wird auch dadurch verringert, dass ein Teil der Schadenverteilung an Rückversicherer transferiert wird.

Das **Management der Kapitalanlagerisiken** zielt auf eine geeignete Risikostreuung ab. Dabei ist das „Vermögen eines Versicherungsunternehmens (...) unter Berücksichtigung der Art der betriebenen Versicherungsgeschäfte sowie der Unternehmensstruktur so anzulegen, dass möglichst große Sicherheit und Rentabilität bei jederzeitiger Liquidität des Versicherungsunternehmens unter Wahrung angemessener Mischung und Streuung erreicht wird.“<sup>273</sup>

Serviceprozesse sind – mit Ausnahme der Vertragsverwaltung und der Risikoforschung – im obigen Prozessmodell aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht aufgenommen worden. Die Risikoforschung ist ein zentraler Serviceprozess für ein Versicherungsunternehmen, weil sie erst die Grundlage für das Versicherungsgeschäft legt. Weitere Serviceprozesse sind das Personalwesen, Controlling, Verkehrs- und Transportwesen sowie die Bereitstellung von Betriebsmitteln (Betriebsgebäude, Räumlichkeiten und Büromaschinen) und von Hilfs- und Be-

---

<sup>267</sup> Vgl. FARNY (1989), S. 336ff. und MEYER (1997), S. 24f.

<sup>268</sup> Die Produktpolitik ist im Erstversicherungsbereich an dieser Stelle durch die Spartenentrennung eingeschränkt (§ 106c VAG).

<sup>269</sup> Bei der Franchiseversicherung handelt es sich um eine Form der Schadenversicherung. Eine Vereinbarung von Franchisen (Freiteilen) bewirkt, dass die Entschädigungspflicht der Versicherungsunternehmen erst ab der Franchisegrenze einsetzt. Vgl. ASMUS et al. (1984), S. 234.

<sup>270</sup> Das Irrtumsrisiko ist das Risiko, dass man sich bei der Einschätzung der Risikoverteilung irrt.

<sup>271</sup> Das Änderungsrisiko ist das Risiko, dass sich die Risikoverteilung mit der Zeit ändert.

<sup>272</sup> Dies ist allerdings oftmals aufgrund des Wettbewerbsdrucks nicht möglich.

<sup>273</sup> § 54 I VAG.

triebsstoffen (Verbrauchsmaterialien aller Art, besonders Papier, Formulare, Druckstücke und Schreibgeräte; Energie für Beleuchtung, Heizung und Kühlung von Räumen sowie für den Betrieb von Maschinen und Fahrzeugen). Hilfs- und Betriebsstoffe sind im Versicherungsgeschäft eine vergleichsweise unbedeutende Faktorgruppe. Rohstoffe und Werkstoffe werden für die Versicherungsproduktion nicht eingesetzt.<sup>274</sup>

Die einzelnen Prozesse, die oben dargestellt wurden, werden nicht immer notwendigerweise auch von den zugeordneten Akteuren ausgeführt. Die Ausgliederung von Prozessen unterliegt im Versicherungsbereich jedoch einschränkenden aufsichtsrechtlichen Bestimmungen<sup>275</sup>. Ausgliedert werden kann z.B. die Leistungsverwertung, die oft ganz oder teilweise von den Absatzorganen eines Konzernunternehmens, von selbständigen Vertriebsgesellschaften oder Maklern durchgeführt wird. Diese übernehmen dann vielfach die Kontaktaufnahme, die Entgegennahme der Kundendaten, die Geschäftsentwicklung sowie die Abwicklung des Versicherungsgeschäfts, insbesondere für Vertrags- und Schadenbearbeitungen, verbunden mit Serviceleistungen vor Abschluss des Vertrages und während der Vertragslaufzeit.<sup>276</sup>

Des weiteren kann das Versicherungsunternehmen die Informationsverarbeitung z.B. von einem Datenverarbeitungsunternehmen durchführen lassen und die Vertrags- und Schadenbearbeitung einem Konzernunternehmen übertragen. Ähnliches gilt für das Rechnungswesen oder für die Kapitalanlagetätigkeiten. Weitere Leistungen, die von außen bezogen werden können, sind Beratungsdienstleistungen von Rechtsanwälten anstatt einer eigenen Rechtsabteilung, die Ermittlung und Bewertung von Schäden durch freie Sachverständige, das Inkasso durch spezialisierte Inkassofirmen sowie der Bezug von Dienstleistungen von Marktforschungs- und Werbeunternehmen.<sup>277</sup> Ausgliederungen sind vor allem für kleinere Versicherungsunternehmen vorteilhaft, wenn mit den Leistungen hohe Fixkosten und damit ungenutzte Kapazitäten verbunden sind.

Bestimmte Leistungen dürfen jedoch aufgrund der Vertraulichkeitserfordernis nicht ausgliedert werden: So können etwa bestimmte Schadenbearbeitungen in der Kranken- und Lebensversicherung wegen der damit verbundenen Kenntnisse über einzelne Personen aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht weiterdeligiert werden.<sup>278</sup>

Ein besonderes Merkmal des Versicherungsprodukts, das es mit anderen Dienstleistungen teilt, ist die Abhängigkeit vom externen Produktionsfaktor, d.h. von der Mitwirkung der Kunden. Diese ist für den Beginn und den Abschluss des Produktionsprozesses zwingend erforderlich: Der Versicherungsnehmer bringt vor Vertragsabschluss und während der Vertragsdauer Informationen in den Produktionsprozess mit ein. Es handelt sich dabei um Merkmale des Versicherungsnehmers selbst, des zu versichernden oder des tatsächlich versicherten Risikos einschließlich dessen Änderungen im Zeitablauf sowie der eingetretenen Versicherungsfälle.<sup>279</sup> Zudem kann ein Versicherer das Risiko und den Schaden nur dann erheben, wenn der Versicherungsnehmer ihm das Recht zur Untersuchung des betreffenden Objekts einräumt.<sup>280</sup>

---

<sup>274</sup> Vgl. FARNY (1989), S. 430 und 681.

<sup>275</sup> Siehe insbesondere § 5 III Nr. 4 VAG und § 53d VAG.

<sup>276</sup> Vgl. FARNY (1989), S. 427f.

<sup>277</sup> Vgl. FARNY (1989), S. 491f.

<sup>278</sup> Vgl. FARNY (1989), S. 492.

<sup>279</sup> Vgl. FARNY (1989), S. 443f.

<sup>280</sup> Vgl. RIEGE (1990), S. 463.

### 6.2.1.3 Prozesse der Rückversicherer

Die Prozesse der Rückversicherung werden durch die Nachfrage der Erstversicherer nach Rückversicherungsschutz ausgelöst. Die Kernprozesse können auch hier wieder dem Produktkern, den Handling-Dienstleistungen und den Serviceleistungen zugeordnet werden. Sie wurden im Prozessmodell aus Darstellung 6.2 entsprechend gekennzeichnet. Rückversicherungsschutz ist eine fremdbezogene Leistung, die der Erstversicherer im Produktionsprozess einsetzt. Er fügt diesem Fremdbezug eine selbstproduzierte Menge an Versicherungsschutz (den Selbstbehalt, Eigenbehalt und den Versicherungsschutz für eigene Rechnung) hinzu und erbringt seinen Kunden den so entstandenen Bruttoversicherungsschutz.<sup>281</sup>

Die Kernprozesse beginnen *vor Vertragsabschluss* mit der Produktentwicklung und -pflege. Die darauffolgende Kontaktaufnahme zu den Erstversicherern, die Entgegennahme der Kundendaten, die Geschäftsentwicklung und Risikoerhebung werden durch ein Beratungsangebot über den optimalen Rückversicherungsschutz ergänzt. Anschließend führt der Rückversicherer die Risikoprüfung durch oder er übernimmt die Risikoeinschätzung des Erstversicherers. Im obligatorischen Rückversicherungsgeschäft übernimmt er in der Regel die Risikoeinschätzung, die der Erstversicherer vorgenommen hat. Eigene Prüfungen finden hier nur bei sehr riskanten Geschäften statt. Im fakultativen Geschäft führt der Rückversicherer hingegen eigene Risikoprüfungen durch.<sup>282</sup> Wenn das Risiko abgeschätzt ist, werden die AVBs festgelegt und der Rückversicherungsvertrag abgeschlossen (Underwriting).

Vor Vertragsabschluss bietet der Rückversicherer seinen Kunden weitere Serviceleistungen an. Er unterstützt den Erstversicherer bei der Prüfung und Einschätzung von Sonderrisiken, z.B. wenn dem Erstversicherer ein auffallendes Krankheitsprofil eines Versicherungsnehmers vorliegt.<sup>283</sup> Der Rückversicherer verfügt über eine umfangreiche Datenmenge und ein vielseitiges Wissen zur Einschätzung der Schäden, da er weltweit und in unterschiedlichen Branchen tätig ist. Diese Expertise ist besonders für kleine Erstversicherer wichtig, während große Erstversicherer wie die ALLIANZ oder GERLING eigene umfangreiche Forschungen durchführen. Weitere Unterstützung bieten Rückversicherer bei der Tarifierung der Erstversicherung (z.B. mit Hilfe von Software) und der Vermeidung und Verminderung von Risiken.<sup>284</sup>

*Während der Vertragslaufzeit* werden regelmäßig Prämien eingezogen und das Kapital angelegt. Daneben unterstützt der Rückversicherer seine Kunden bei der Produktentwicklung durch Empfehlungen und das Bereitstellen von versicherungstechnischen Informationen und Methoden.<sup>285</sup> Der Erstversicherer hält bei der Produktentwicklung Rücksprache mit dem Rückversicherer, wenn er vorhat das Produkt rückzuzusichern. Er verhindert dadurch, dass es den Risikobeschränkungsmaßnahmen des Rückversicherers zuwiderläuft.<sup>286</sup> Weitere Beratungsleistungen werden im Bereich der Verminderung und Vermeidung von Risiken erbracht. Zudem bietet der Rückversicherer allgemeine, nicht auf das Versicherungsgeschäft bezogene Informationsdienste (beispielsweise in Form von Publikationen oder persönlichen Beratun-

---

<sup>281</sup> Vgl. FARNY (1989), S. 432f.

<sup>282</sup> Interview.

<sup>283</sup> Vgl. SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (1995), S. 14.

<sup>284</sup> Interview.

<sup>285</sup> Interview.

<sup>286</sup> Interview.

gen) und Schulungen an.<sup>287</sup> In manchen Fällen wird dem Erstversicherer Hilfestellung bei der Kapitalanlage oder gar die gesamte Übernahme des Anlagemanagements<sup>288</sup> angeboten.<sup>289</sup>

*Im Schadenfall* empfängt der Rückversicherer die Schadendaten, die der Erstversicherer entgegengenommen hat. Auf dieser Grundlage nimmt der Rückversicherer eine Schadenklassifizierung vor und erbringt schließlich die vertraglich vereinbarte Versicherungsleistung. An dieser Stelle bietet der Rückversicherer eine Vielzahl von Serviceleistungen an. Er unterstützt den Erstversicherer beispielsweise bei der Schadenprüfung, -abwicklung, -bewertung und -regulierung<sup>290</sup> (Schadenassistenz).<sup>291</sup> Diese Unterstützung wird i.a. nur von kleinen Erstversicherern im Falle großer oder besonders schwieriger Fälle gewünscht, wenn z.B. im Rahmen eines Länderrisikos ein hoher Versicherungsschaden im Ausland entstanden ist und dem Erstversicherer vor Ort die Expertise fehlt.<sup>292</sup> Vor allem kleine Erstversicherungen gliedern in manchen Fällen die Schadenregulierung völlig aus.<sup>293</sup> Rückversicherer verfügen – im Unterschied zu kleinen Erstversicherern – über ausreichend Mittel, um entsprechende Spezialisten zu finanzieren.<sup>294</sup>

Im Gegensatz zu den Erstversicherern gehört die Risikoforschung bei Rückversicherern teilweise zum Kernprozess, da die Forschungsergebnisse als Informationsleistung an die Kunden weitergegeben werden können. Ansonsten entsprechen die Führungs- und Serviceprozesse denen der Erstversicherer. Auch bei Rückversicherungen wird die Leistungsverwertung oftmals von Absatzvermittlern übernommen, wobei es im Rückversicherungsgeschäft keine Rückversicherungsvertreter sondern ausschließlich Makler gibt.<sup>295</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Serviceleistungen an die Kunden umso wichtiger werden, je kleiner die Erstversicherungen und je höher die Fixkosten für diese Leistungen sind. Bei größeren Erstversicherern sind die Leerkosten geringer und es lohnt sich, beispielsweise eine eigene, umfangreiche Risikoforschung zu betreiben und über Spezialisten für schwierige Risiko- und Schadenfälle zu verfügen.

---

<sup>287</sup> Interview.

<sup>288</sup> So beabsichtigen die MÜNCHENER-RÜCK-AG und die ERGO Versicherungsgruppe beispielsweise die Gründung einer gemeinsamen Asset-Management-Gesellschaft, die auch die Übernahme der Kapitalanlagen der Kunden der Münchener Rück ermöglicht. Vgl. MÜNCHENER RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (1998), S. 52.

<sup>289</sup> Vgl. SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (1995), S. 14.

<sup>290</sup> Beispiele für Serviceangebote in diesem Bereich ist das Angebot der REINTRA, die zur BAYERISCHEN RÜCKVERSICHERUNG AG gehört, oder der MERCUR REHA CARE GmbH der MÜNCHENER RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT. Es handelt sich dabei um medizinisch-berufskundliche Beratungs- und Reintegrationsdienste für Unfallverletzte. Ihre Aufgabe ist es, die Folgen eines Unfalls für die Betroffenen und deren Angehörige so gering wie möglich zu halten und damit das Ausmaß der Schäden zu begrenzen, indem mit der Hilfe von Spezialisten eine qualitativ hochwertige Rehabilitation und Wiedereingliederung ermöglicht wird. Vgl. BAYERISCHE RÜCKVERSICHERUNG AG (1999c), S. 1, BAYERISCHE RÜCKVERSICHERUNG AG (1999e), S. 1, BAYERISCHE RÜCKVERSICHERUNG AG (1999d), S. 1 und MÜNCHENER RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (HRSG.) (1998), S. 67f. Ein weiteres Beispiel ist die ASSTECH GmbH (ASSTECH ASSEKURANZ UND TECHNIK RISK MANAGEMENT SERVICE GmbH), eine Tochtergesellschaft der BAYERISCHEN RÜCKVERSICHERUNG AG, die Dienstleistungen zur systematischen Risiko- und Schadenbewältigung für den gewerblich-industriellen und privaten Bereich bereitstellt. Vgl. BAYERISCHE RÜCKVERSICHERUNG AG (1999b), S. 1.

<sup>291</sup> Interview.

<sup>292</sup> Interview.

<sup>293</sup> Interview.

<sup>294</sup> Interview.

<sup>295</sup> Siehe hierzu GUMBEL (1981).

## 6.2.2 Analyse der Anforderungen an das Unternehmen

Im Rahmen der Anforderungsanalyse werden die Forderungen der Stakeholder und der ökologischen Umwelt an die einzelnen Akteure (Rückversicherer, Erstversicherer und Versicherungsnehmer) entlang des Produktlebenszyklus beschrieben. Gleichzeitig wird analysiert, ob sich diese Anforderungen, gemäß dem Konzept der Dominoketten, auch auf die anderen Akteure entlang der Kette auswirken. Im Mittelpunkt stehen hier die direkten und indirekten Anforderungen an die Rückversicherer.

Zunächst werden die direkten Anforderungen an die Rückversicherer in Darstellung 6.3 aufgeführt.

**Darstellung 6.3: Direkte Anforderungen an die Rückversicherer**

Stakeholder und ökologische Umwelt der Rückversicherungsunternehmen	direkte Anforderungen an die Rückversicherer
Eigentümer	Einkommen (Dividenden und Kursgewinne) Sicherheit des investierten Kapitals Mitgestaltung
Mitarbeiter	sicheres, angemessenes Einkommen Soziale Sicherheit Arbeitssicherheit Sinnvolle Betätigung, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten Status, Anerkennung, Prestige
Management	hohes Einkommen Macht, Einfluss, Prestige Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten
Fremdkapitalgeber	Sichere Kapitalanlage Ausreichende Verzinsung
Lieferanten	Stabile und faire Lieferbeziehungen Günstige Konditionen Zahlungsfähigkeit der Abnehmer
Kunden: Erstversicherungsunternehmen	günstiges Preis-/Leistungsverhältnis intensiver Wettbewerb unverzögliche Schadenabwicklung und -regulierung umfassende Serviceleistungen finanzielle Solidität umfassende Bereitschaft zur Risikübernahme präferentielle Behandlung
Absatzmittler: Rückversicherungsmakler	präferentieller Zugang zu Produkt- und Marktinformationen Erhalt/Ausbau der Informationsasymmetrie zwischen Makler und Erstversicherer Verzicht auf Direktabsatz Zusammenarbeit
Wettbewerber	Fairer Wettbewerb Bereitschaft zu koordiniertem Handeln
Unternehmensverbände	Bereitschaft zu koordiniertem Handeln
Banken	Kreditsicherheit Zins und Tilgung
Versicherungsunternehmen: Rückversicherungsunternehmen (Retrozessionar)	ordnungsgemäße Prämienzahlung Informationsbereitstellung Recht zur Untersuchung einräumen Einflussmöglichkeiten auf Risikogeschäft konservatives Risikomanagement
Medien	Offenheit (sind allerdings von den Medien kaum beachtet)

Stakeholder und ökologische Umwelt der Rückversicherungsunternehmen	direkte Anforderungen an die Rückversicherer
Nachbarn	sind von „sauberen“ Rückversicherern kaum betroffen und stellen somit auch keine Anforderungen
Gewerkschaften	siehe unter „Mitarbeiter“
Staat	Steuerzahlungen Positive Beiträge zur Infrastrukturgestaltung Einhaltung von Rechtsvorschriften, Gesetzen und Normen Bereitschaft zur Übernahme von Risiken Unterstützung staatlicher Politik
Wissenschaft	Zusammenarbeit Informationsbereitstellung Forschung im Bereich Risikoversicherung, Schadenverhütung, -verminderung, auch im ökologischen und sozialen Bereich
Bürgerinitiativen, Umweltschutzorganisationen, sonstige Nichtregierungsorganisationen	Zusammenarbeit, z.B. in der Forschung Förderung von ökologischen/sozialen Projekten (Sponsoring) Produktgestaltung im Sinne der Interessen der Initiativen, z.B. Verringerung von Umweltrisiken durch anreizkompatible Produktgestaltung ökologische und soziale Kriterien bei der Kapitalanlage
Verbraucherschutzorganisationen	stellen keine Anforderungen, da die Kunden von Rückversicherern Vollkaufleute und somit keines Schutzes bedürfen
Ökologische Umwelt	Funktionsorientierung: Rückversicherer stellen bereits ein immaterielles Produkt her, darum hier nicht relevant Effizienz: Senkung der Ressourcenverbräuche und Emissionen des eigenen Unternehmens Konsistenz: Umweltfreundliche (konsistente) Betriebsmittel, Hilfs- und Betriebsstoffe ökologische Kriterien bei der Kapitalanlage

Quelle: Eigene Darstellung.

Neben den direkten Anforderungen an die Rückversicherer resultieren aus den Anforderungen an die Erstversicherer auch indirekte Anforderungen an die Rückversicherer (Darstellung 6.4).

**Darstellung 6.4: Indirekte Anforderungen über die Erstversicherer**

Stakeholder und ökologische Umwelt der Erstversicherungsunternehmen	direkte Anforderungen an die Erstversicherer	resultierende indirekte Anforderungen an die Rückversicherer
Eigentümer	Einkommen (Dividenden und Kursgewinne) Sicherheit des investierten Kapitals Mitgestaltung	günstiges Preis-/Leistungsverhältnis intensiver Wettbewerb unverzögliche Schadenabwicklung umfassende Serviceleistungen finanzielle Solidität umfassende Bereitschaft zur Risikoübernahme Präferentielle Behandlung
Mitarbeiter	sicheres, angemessenes Einkommen Soziale Sicherheit Arbeitssicherheit Sinnvolle Betätigung, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten Status, Anerkennung, Prestige	siehe unter „Eigentümer“ zusätzlich Schulungen und Informationsbereitstellung
Management	hohes Einkommen	siehe unter „Mitarbeiter“

Stakeholder und ökologische Umwelt der Erstversicherungsunternehmen	direkte Anforderungen an die Erstversicherer	resultierende indirekte Anforderungen an die Rückversicherer
	Macht, Einfluss, Prestige Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten	
Fremdkapitalgeber	Sichere Kapitalanlage Ausreichende Verzinsung	siehe unter „Eigentümer“
Lieferanten	Stabile und faire Lieferbeziehungen Günstige Konditionen Zahlungsfähigkeit der Abnehmer	keine nennenswerten Anforderungen
Kunden: Versicherungsnehmer	günstiges Preis-/Leistungsverhältnis faire Verträge intensiver Wettbewerb umfassende Serviceleistungen unverzögliche Schadenabwicklung umfassende Bereitschaft zur Risikoübernahme Finanzielle Solidität der Rückversicherer präferentielle Behandlung	siehe unter „Eigentümer“
Absatzmittler (unternehmensextern):	Versicherungsvertreter und Vertriebsgesellschaften: Einkommen: hohe Provisionen Informationen, Fortbildungen Exklusivitätsrechte langfristige Verträge Verzicht auf Direktabsatz Versicherungsmakler: Präferentieller Zugang zu Produkt- und Marktinformationen Erhalt/Ausbau der Informationsasymmetrie zwischen Makler und Versicherungsnehmer Verzicht auf Direktabsatz Zusammenarbeit	Versicherungsvertreter und Vertriebsgesellschaften: siehe unter „Eigentümer“ Versicherungsmakler: keine nennenswerten Anforderungen
Wettbewerber	Fairer Wettbewerb Bereitschaft zu koordiniertem Handeln	Schlechterstellung oder zumindest Gleichbehandlung von Konkurrenten des Erstversicherers
Unternehmensverbände	Bereitschaft zu koordiniertem Handeln	Gleichbehandlung aller Erstversicherer, damit Zusammenhalt des Verbandes nicht gefährdet wird Wettbewerb zwischen Rückversicherern
Banken	Kreditsicherheit Zins und Tilgung	siehe unter „Eigentümer“
Versicherungsunternehmen: Rückversicherungsunternehmen	ordnungsgemäße Prämienzahlung Informationsbereitstellung Recht zur Untersuchung einräumen Einflussmöglichkeiten auf Risikogeschäft konservatives Risikomanagement	
Medien	Offenheit	keine nennenswerten Anforderungen
Nachbarn	sind von „sauberen“ Erstversicherern kaum betroffen und stellen somit auch keine Anforderungen	keine nennenswerten Anforderungen
Gewerkschaften	siehe unter „Mitarbeiter“	siehe unter „Mitarbeiter“
Staat	Steuerzahlungen Positive Beiträge zur Infrastrukturges-	siehe unter „Eigentümer“



Stakeholder und ökologische Umwelt der Erstversicherungsunternehmen	direkte Anforderungen an die Erstversicherer	resultierende indirekte Anforderungen an die Rückversicherer
	taltung Einhaltung von Rechtsvorschriften, Gesetzen und Normen Bereitschaft zur Übernahme von Risiken Unterstützung staatlicher Politik	
Wissenschaft	Zusammenarbeit Informationsbereitstellung Forschung im Bereich Risikovorsorge, Schadenverhütung, -verminderung, auch im ökologischen und sozialen Bereich	keine nennenswerten Anforderungen
Bürgerinitiativen, Umweltschutzorganisationen, sonstige Nichtregierungsorganisationen	Zusammenarbeit, z.B. in der Forschung Förderung von ökologischen/sozialen Projekten (Sponsoring) Produktgestaltung im Sinne der Interessen der Initiativen, z.B. Verringerung von Umweltrisiken der Firmenkunden durch anreizkompatible Produktgestaltung, Förderung umweltfreundlichen Verhaltens bei Privatkunden soziale und ökologische Kriterien bei der Kapitalanlage	Gestaltung der Rückversicherungsprodukte zur Förderung des Risikomanagements des Erstversicherers Risikoberatung und Informationen als Serviceleistungen Anwendung ökologischer und sozialer Kriterien beim Management der Kapitalanlagen des Erstversicherers
Verbraucherschutzorganisationen	siehe unter „Kunden: Versicherungsnehmer“	siehe unter „Kunden: Versicherungsnehmer“
Ökologische Umwelt	Risikogeschäft: Funktionsorientierung: Erstversicherer stellen bereits ein immaterielles Produkt her, darum hier nicht relevant, Kapitalanlage zur Förderung der Funktionsorientierung Effizienz: Senkung der Ressourcenverbräuche und Emissionen des eigenen Unternehmens, Konsistenz: Umweltfreundliche (konsistente) Betriebsmittel, Hilfs- und Betriebsstoffe Kapitalanlagen: Ökologische Kriterien bei der Kapitalanlage	Beratung und Unterstützung bei der Umsetzung ökologischer Maßnahmen seitens des Erstversicherers Anwendung ökologischer Kriterien beim Management der Kapitalanlagen des Erstversicherers

Quelle: Eigene Darstellung.

Weitere indirekte Anforderungen an Rückversicherer entstehen, indem Anforderungen an die Versicherungsnehmer – Firmenkunden (Darstellung 6.5) oder Privatkunden (Darstellung 6.6) – über die Erstversicherer für die Rückversicherer relevant werden. Sie pflanzen sich, entsprechend dem Bild der Dominosteine, von einem Akteur zum anderen fort.

**Darstellung 6.5: Indirekte Anforderungen über die Versicherungsnehmer (Firmenkunden)**

Stakeholder und ökologische Umwelt der Versicherungsnehmer (Firmenkunden)	Direkte Anforderungen an die Versicherungsnehmer (Firmenkunden)	resultierende indirekte Anforderungen an die Erstversicherer	resultierende indirekte Anforderungen an die Rückversicherer
Eigentümer	Einkommen (Dividenden und Kursgewinne) Sicherheit des investierten Kapitals Mitgestaltung	Bereitstellung von Versicherungsschutz (Betriebsunterbrechungsversicherung, Haftpflichtversicherung, Produkthaftpflichtversicherung, etc.) günstiges Preis-/Leistungsverhältnis intensiver Wettbewerb unverzögliche Schadenabwicklung umfassende Serviceleistungen (Risikoberatung und Informationen) finanzielle Solidität umfassende Bereitschaft zur Risikoübernahme präferentielle Behandlung	umfassende Bereitschaft zur Risikoübernahme günstiges Preis-/Leistungsverhältnis intensiver Wettbewerb unverzögliche Schadenabwicklung umfassende Serviceleistungen (Risikoberatung und Information) finanzielle Solidität umfassende Bereitschaft zur Risikoübernahme präferentielle Behandlung
Mitarbeiter	Sicheres, angemessenes Einkommen Soziale Sicherheit Arbeitssicherheit Sinnvolle Betätigung, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten Status, Anerkennung, Prestige	siehe unter „Eigentümer“ Förderung der Arbeitssicherheit durch anreizkompatible Produktgestaltung (Unfallversicherung, Krankenversicherung, betriebliche Altersvorsorge, Berufshaftpflichtversicherung, etc.)	siehe unter „Eigentümer“
Management	hohes Einkommen Macht, Einfluss, Prestige Entfaltung eigener Ideen und Fähigkeiten	siehe unter „Mitarbeiter“	siehe unter „Mitarbeiter“
Fremdkapitalgeber	Sichere Kapitalanlage Ausreichende Verzinsung	siehe unter „Eigentümer“	siehe unter „Eigentümer“
Lieferanten	Stabile und faire Lieferbeziehungen Günstige Konditionen Zahlungsfähigkeit der Abnehmer	siehe unter „Eigentümer“	siehe unter „Eigentümer“
Kunden	Günstiges Preis-/Leistungsverhältnis faire Verträge intensiver Wettbewerb finanzielle Solidität präferentielle Behandlung Produktsicherheit	siehe unter „Eigentümer“	siehe unter „Eigentümer“
Absatzmittler	Handel: siehe unter „Kunden“ Handelsvertreter: hier nicht relevant	siehe unter „Eigentümer“	siehe unter „Eigentümer“
Wettbewerber	Fairer Wettbewerb Bereitschaft zu koordi-	hier nicht relevant	hier nicht relevant

Stakeholder und ökologische Umwelt der Versicherungsnehmer (Firmenkunden)	Direkte Anforderungen an die Versicherungsnehmer (Firmenkunden)	resultierende indirekte Anforderungen an die Erstversicherer	resultierende indirekte Anforderungen an die Rückversicherer
	niertem Handeln		
Unternehmensverbände	Bereitschaft zu koordiniertem Handeln	hier nicht relevant	hier nicht relevant
Banken	Kreditsicherheit Zins und Tilgung	siehe unter „Eigentümer“	siehe unter „Eigentümer“
Versicherungsunternehmen: Erstversicherungsunternehmen	ordnungsgemäße Prämienzahlung Informationsbereitstellung Recht zur Untersuchung einräumen Risikomanagement		siehe Tabelle 6.1
Medien	Offenheit	hier nicht relevant	hier nicht relevant
Nachbarn	Emissionsreduktion Anlagensicherheit Entschädigung	Bereitstellung von Haftpflichtversicherung Verringerung von Umwelt Risiken durch anreizkompatible Produktgestaltung Risikoberatung und Informationen als Serviceleistungen schnelle Schadenregulierung	Bereitstellung entsprechender Rückversicherung Verringerung von Umwelt Risiken durch anreizkompatible Produktgestaltung Risikoberatung und Informationen als Serviceleistungen schnelle Schadenregulierung
Gewerkschaften	siehe unter „Mitarbeiter“	siehe unter „Mitarbeiter“	siehe unter „Mitarbeiter“
Staat	Steuerzahlungen Positive Beiträge zur Infrastrukturgestaltung Einhaltung von Rechtsvorschriften, Gesetzen und Normen (insbesondere Immissionsschutz, Haftung) Verringerung von Emissionen Anlagensicherheit	siehe unter „Nachbarn“	siehe unter „Nachbarn“
Wissenschaft	Zusammenarbeit Informationsbereitstellung	hier nicht relevant	hier nicht relevant
Bürgerinitiativen, Umweltschutzorganisationen, sonstige Nichtregierungsorganisationen	Anlagensicherheit Entschädigung Umwelt- und Naturschutz Förderung ökologischer und sozialer Projekte (Sponsoring) soziale Ziele	siehe unter „Nachbarn“	siehe unter „Nachbarn“
Verbraucherschutzorganisationen	Produktsicherheit	Produkthaftpflicht Verringerung von Produkt Risiken durch anreizkompatible Gestaltung der Versicherungsprodukte Risikoberatung und Informationen als Serviceleistungen	Bereitstellung von Rückversicherung Verringerung von Produkt Risiken durch anreizkompatible Gestaltung der Rückversicherungsprodukte Risikoberatung und Informationen als Serviceleistungen
Ökologische Umwelt	Beiträge zur Funktionsorientierung, Effizienz und Konsistenz	Bereitstellung von Versicherungsschutz unter Berücksichtigung der Moral	Bereitstellung von Rückversicherungsschutz unter Berücksichtigung der Moral Hazard

Stakeholder und ökologische Umwelt der Versicherungsnehmer (Firmenkunden)	Direkte Anforderungen an die Versicherungsnehmer (Firmenkunden)	resultierende indirekte Anforderungen an die Erstversicherer	resultierende indirekte Anforderungen an die Rückversicherer
		Hazard-Problematik Verringerung von Umwelt- risiken durch anreizkompa- tible Produktgestaltung Risikoberatung und Infor- mationen als Serviceleis- tungen	Problematik Verringerung von Umwelttris- ken durch anreizkompatible Produktgestaltung Risikoberatung und Informati- onen als Serviceleistungen

Quelle: Eigene Darstellung.

**Darstellung 6.6: Indirekte Anforderungen über die Versicherungsnehmer (Privatkunden)**

Stakeholder und ökologische Umwelt der Versicherungsnehmer (Privatkunden)	direkte Anforderungen an die Versicherungsnehmer (Privatkunden)	resultierende indirekte Anforderungen an die Erstversicherer	resultierende indirekte Anforderungen an die Rückversicherungsunternehmen
Banken	Kreditsicherheit Zins und Tilgung	günstiges Preis- /Leistungsverhältnis intensiver Wettbewerb unverzügliche Schadenab- wicklung umfassende Serviceleistun- gen finanzielle Solidität umfassende Bereitschaft zur Risikoübernahme Kreditversicherung, Hypothekenversicherung	umfassende Bereitschaft zur Risikoübernahme günstiges Preis- /Leistungsverhältnis intensiver Wettbewerb unverzügliche Schadenabwick- lung umfassende Serviceleistungen (Risikoberatung und Informati- on) finanzielle Solidität umfassende Bereitschaft zur Risikoübernahme
Versicherungsunternehmen: Erstversicherungsunternehmen	ordnungsgemäße Prä- mienzahlung Informationsbereitstellung Recht zur Untersuchung einräumen Risikomanagement		siehe Tabelle 6.1
Nachbarn	Emissionsreduktion Sicherheit des Grund- stücks Entschädigung	Bereitstellung von Haft- pflichtversicherung Verringerung von Risiken durch anreizkompatible Produktgestaltung Risikoberatung und Infor- mationen als Serviceleis- tungen schnelle Schadenregulie- rung	Bereitstellung entsprechender Rückversicherung Verringerung von Risiken durch anreizkompatible Pro- duktgestaltung Risikoberatung und Informati- onen als Serviceleistungen schnelle Schadenregulierung
Staat	Steuerzahlungen Einhaltung von Rechts- vorschriften, Gesetzen und Normen (insbesonde- re Immissionsschutz, Haftung) Verringerung von Emis-	siehe unter „Nachbarn“	siehe unter „Nachbarn“

Stakeholder und ökologische Umwelt der Versicherungsnehmer (Privatkunden)	direkte Anforderungen an die Versicherungsnehmer (Privatkunden)	resultierende indirekte Anforderungen an die Erstversicherer	resultierende indirekte Anforderungen an die Rückversicherungsunternehmen
	sionen Grundstückssicherheit		
Bürgerinitiativen, Umweltschutzorganisationen, sonstige Nichtregierungsorganisationen	Persönliches und finanzielles Engagement im Sinne der Vereinsziele im Falle ökologisch und sozial orientierter Organisationen: Kauf ökologischer/sozialer Versicherungsprodukte	Anreizkompatible Produktgestaltung (Vergünstigungen für Mitglieder) Angebot ökologischer/sozialer Versicherungsprodukte	Bereitstellung entsprechender Rückversicherung Risikoberatung und Informationen als Serviceleistungen
Verbraucherschutzorganisationen	Persönliches und finanzielles Engagement	hier nicht relevant	hier nicht relevant
Ökologische Umwelt	Beiträge zur Suffizienz Nachfrage nachhaltiger Produkte	Suffizienz: hier nicht relevant Angebot nachhaltiger Versicherungsprodukte zu gutem Preis-/Leistungsverhältnis	siehe unter „Bürgerinitiativen u.a.“

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Anschluss an die Analyse der direkten und indirekten Anforderungen müsste eine Prognose dieser Anforderungen erstellt werden, z.B. mit Hilfe von Expertengesprächen und Szenarioanalysen, um die Komponenten eines proaktiven Sustainability Managements ableiten zu können. Dies würde jedoch den Rahmen dieser Arbeit sprengen, so dass sich die Ausgestaltung des Sustainability Managements innerhalb der Führungs- und Serviceprozesse (Abschnitt 6.3) und der Kernprozesse (Abschnitt 6.4) nur auf die erarbeitete Analyse bezieht. Prognosen werden im folgenden nur sehr vorsichtig und vereinzelt in die Auswertung einfließen.

### 6.3 Nachhaltige Führungs- und Serviceprozesse

Die direkten und indirekten Anforderungen an die Rückversicherer, die in den vorstehenden Darstellungen erarbeitet wurden, sind nur zum Teil rückversicherungsspezifisch. Sofern sie branchenunabhängig gültig sind, ist deren Umsetzung in Rahmen des Sustainability Managements bereits in Kapitel 4 beschrieben worden. Dies gilt beispielsweise für die direkten sozialen und wirtschaftlichen Anforderungen der Mitarbeiter, Manager, Eigentümer und Fremdkapitalgeber oder für die Integration der Nachhaltigkeitsorientierung in die Orientierungsmuster des unternehmerischen Handelns. Die folgenden Abschnitte befassen sich daher vor allem mit rückversicherungsspezifischen Besonderheiten der Umsetzung des Sustainability Managements im Rahmen der Betriebsökologie (direkte ökologische Auswirkungen) sowie des Passiv- und Aktivgeschäfts (indirekte ökologische und soziale Auswirkungen).

Die direkten ökologischen Auswirkungen der betrieblichen Tätigkeiten fallen in den Bereich der **Betriebsökologie**.<sup>296</sup> Diese Wirkungen werden durch das Controlling z.B. im Rahmen einer Ökobilanz erfasst. Für Finanzdienstleister hat der VEREIN FÜR UMWELTMANAGEMENT IN

<sup>296</sup> Vgl. CREDIT SUISSE GROUP (1998), S. 34.

BANKEN, SPARKASSEN UND VERSICHERUNGEN e.V. (VFU) eine Anleitung mit dem Titel „Bilanzierungsgrundsätze und -richtlinien für betriebliche Umweltbilanzen der Finanzdienstleister mit Standardkostenrahmen“ erstellt. Nach diesem Leitfaden haben viele Finanzdienstleister bereits ihre Ökobilanz aufgestellt. Die Anleitung empfiehlt, einzelne Teil- oder Prozessbilanzen anzufertigen, um systematisch in den einzelnen Prozessen Schwachstellen und ökologische Verbesserungspotenziale aufzudecken.<sup>297</sup> Die Ökobilanz bildet damit eine Grundlage für betriebsökologische Entscheidungen des Managements. Insgesamt sind die direkten ökologischen Auswirkungen der Rückversicherungsunternehmen jedoch relativ gering, da sie als Dienstleister immaterielle, d.h. relativ „saubere“ Produkte herstellen.<sup>298</sup>

Die Besonderheit des Versicherungsgeschäfts ist die große ökologische und soziale Relevanz, die von den Versicherungsprodukten ausgeht. In der Praxis wird das Versicherungsgeschäft in ein Passiv- und ein Aktivgeschäft eingeteilt. Das **Passivgeschäft** umfasst die versicherungstechnischen Leistungen, während das **Aktivgeschäft** die Kapitalanlagetätigkeit betrifft. Im Passivgeschäft werden die Führungsprozesse der strategischen Markt- und Produktplanung sowie der Gestaltung des versicherungstechnischen Risikos auf die Nachhaltigkeitsziele ausgerichtet, ebenso wie die Gestaltung des Kapitalanlagerisikos im Bereich des Aktivgeschäfts.

Eine besondere Aufgabe des Managements ist die Kooperation mit anderen Unternehmen bzw. Versicherungen. Zu diesem Zweck wurden verschiedene Vereinigungen gegründet: Im deutschsprachigen Raum haben Finanzdienstleister 1994 in Bonn den VFU, das erste branchenspezifische Organ für Umweltmanagement bei Finanzdienstleistern, gegründet. Der VFU ist ein Forum für den Meinungs- und Informationsaustausch und soll auf die Gestaltung der Umweltpolitik Einfluss nehmen.

Diese Aufgaben nimmt auf globaler Ebene, unter dem Dach des UNITED NATIONS ENVIRONMENTAL PROGRAMME (UNEP), die FINANCIAL SERVICES INITIATIVE wahr. 1995 entwickelte eine Gruppe führender Erst-, Rückversicherer und Pensionsfonds das „UNEP Statement of Environmental Commitment of the Insurance Industry“. Die unterzeichnenden Unternehmen verpflichten sich, eine nachhaltige Entwicklung anzustreben und dabei die Verantwortung für die eigenen direkten und indirekten Wirkungen auf die Umwelt zu übernehmen. Im März 2000 hatten 87 Unternehmen aus 27 Ländern<sup>299</sup> das Statement unterzeichnet. Um weitere, zielgerichtete Aktivitäten durchführen zu können, gründeten die aktiveren Mitglieder im Juli 1997 die INSURANCE INDUSTRY ASSOCIATION FOR THE ENVIRONMENT IN ASSOCIATION WITH UNEP.<sup>300</sup> Diese Vereinigung fördert Umweltsachen in internationalen Regierungsgremien, koordiniert Arbeitsgruppen und entwickelt Methoden, um den ökologischen Fortschritt in Finanzunternehmen messen zu können. Sie setzt sich zudem für die Verbreitung des „UNEP Statement of Environmental Commitment by the Insurance Industry“ ein.<sup>301</sup>

---

<sup>297</sup> Vgl. VON DER EMDE et al. (1997), S. 5.

<sup>298</sup> Vgl. VICTORIA VERSICHERUNGS-GESELLSCHAFTEN (1999), S. 17-19.

<sup>299</sup> Vgl. UNEP'S ECONOMICS, TRADE & ENVIRONMENT UNIT (2000).

<sup>300</sup> Vgl. BODE (1998), S. 1f.

<sup>301</sup> Vgl. UNEP'S ECONOMICS, TRADE & ENVIRONMENT UNIT (1997), S. 7.

## 6.4 Nachhaltige Kernprozesse

Die funktionale Einteilung der Kernprozesse erweist sich für Versicherungsunternehmen als unbrauchbar, da sich aufgrund des abstrakten Versicherungsproduktes verschiedene Aktivitäten theoretisch mehreren Funktionen gleichzeitig zuordnen lassen. Es empfiehlt sich statt dessen, die obige Einteilung in die Betriebsökologie (Abschnitt 6.4.1), das Passivgeschäft (Abschnitt 6.4.2) und das Aktivgeschäft (Abschnitt 6.4.3) beizubehalten.

### 6.4.1 Betriebsökologie

Die Ökobilanz deckt die relevanten Bereiche der Betriebsökologie, d.h. der direkten ökologischen Wirkungen des unternehmerischen Handelns, auf. In Dienstleistungsunternehmen sind vor allem das Verkehrsaufkommen, das Facility Management sowie die Betriebsmittel, Hilfs- und Betriebsstoffe von Bedeutung.

Das Verkehrsaufkommen und die damit verbundenen Energieverbräuche und Emissionen zu senken, betrifft mehr oder weniger jeden Mitarbeiter, der täglich zur Arbeit fährt, Kunden besucht oder Waren ausliefert.<sup>302</sup> Das Unternehmen kann Anreize setzen, indem Mitarbeiter Zuschüsse zur Benutzung des öffentlichen Personennahverkehrs gewährt oder Fahrräder für die Anfahrt bereitgestellt bekommen. Geschäftsreisen können reduziert werden, indem statt dessen öfter Telefon- oder Videokonferenzen durchgeführt werden. Bei unvermeidbarem Verkehr kann die Geschäftsleitung Schulungen der Mitarbeiter zum umweltschonenden Fahrverhalten durchführen und die Nutzung relativ umweltfreundlicher Transportmittel anregen. Das Fuhrparkmanagement sollte bei der Auswahl von Fahrzeugen umweltorientierte Kriterien mit einbeziehen und evtl. eine Händlervereinbarung zur Entsorgung der Fahrzeuge (z.B. nach Unfällen) abschließen. Das Management selber kann an der Gestaltung zukunftsweisender Verkehrskonzepte auf gesamtwirtschaftlicher Ebene mitarbeiten.

Die Ökobilanz weist auf weitere wesentliche Bereiche zur Verringerung direkter ökologischer Belastungen hin. Dazu zählen das Facility Management (Grundstücke, Gebäudeanlagen und -ausstattungen)<sup>303</sup>, die Kantine, Papier- und Postbearbeitung sowie die Nutzung von Betriebsmitteln, Hilfs- und Betriebsstoffen im Rahmen der Leistungserstellung.<sup>304</sup> In der Kantine können z.B. umweltfreundliche Putzmittel, energiesparende Küchengeräte und -maschinen, regionale Lebensmittel aus ökologischem Anbau bzw. artgerechter Haltung sowie Mehrweg-Geschirr verwendet werden.

### 6.4.2 Passivgeschäft

Das Passivgeschäft umfasst die versicherungstechnischen Aktivitäten der Rückversicherung. Durch eine nachhaltigkeitsorientierte Gestaltung beeinflusst der Rückversicherer das Verhalten des Erstversicherers und über den Erstversicherer indirekt die Versicherungsnehmer.

Den Ausgangspunkt für eine nachhaltigkeitsorientierte Ausrichtung bilden gezielte Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten, die *vor Vertragsabschluss* durchgeführt werden. Dort

---

<sup>302</sup> Vgl. VON DER EMDE et al. (1997), S. 42ff.

<sup>303</sup> Siehe Abschnitt 4.4.4.

<sup>304</sup> Vgl. VON DER EMDE et al. (1997), S. 6 und 15.

werden zunächst statistische Daten über Schadensfälle, die Höhe der Schäden und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten gesammelt. Eng damit verbunden ist die Erforschung von Schadensursachen sowie Vermeidungs-, Verminderungs- und Beseitigungsmöglichkeiten, insbesondere in Bezug auf soziale und ökologische Risiken.

**Ökologische Risiken** umfassen Umweltrisiken, d.h. Risiken aus der ökologischen Umwelt wie z.B. Erdbeben oder Überschwemmungen, und Umweltauswirkungen von Risiken, d.h. die Schädigung der ökologischen Umwelt z.B. aufgrund eines Betriebsunfalls. Sie betreffen im wesentlichen den Sachversicherungsbereich, den Haftpflichtbereich<sup>305</sup> und, allerdings nur am Rande, die Rechtsschutzversicherung und die Kreditversicherung.

In der Haftpflichtversicherung entstehen Risiken aufgrund von Energie- und Rohstoffverbrauch, der Nutzung gefährlicher Materialien und aufgrund von Emissionen (Luft-, Wasser-, Boden- und Grundwasserverschmutzung, Lärmemissionen, Abfälle und Sonderabfälle).<sup>306</sup> Dabei hängt das Risiko sowohl von der Menge der Emissionen oder verbrauchten Stoffe (Effizienz) als auch von deren Eigenschaften (Konsistenz) ab. Innovationen in diesem Bereich zielen daher auf eine Verbesserung der Effizienz und Konsistenz. Ist es nicht möglich, gefährliche Stoffe zu substituieren, dann sollte zumindest der Umgang sicher gestaltet werden, z.B. durch Entwicklung entsprechender Technologien oder Sicherheitsvorkehrungen. Die VICTORIA richtet z.B. ihre Forschungsanstrengungen auf die Möglichkeiten der Nutzung umweltfreundlicher Energien. Damit verringert sie das jeweilige Risiko des Versicherungsnehmers und fördert gleichzeitig Emissionsreduktionen von Treibhausgasen.<sup>307</sup>

Im Sachversicherungsbereich gehen Sachschäden oftmals mit Umweltschäden einher, wie z.B. in der Feuerversicherung. Gleichzeitig ist die Sachversicherung von Umweltrisiken, insbesondere im Bereich der Naturkatastrophendeckungen, betroffen. Die Verluste durch Naturkatastrophen haben zugenommen und machen inzwischen ca. 85% aller großen versicherten Katastrophenschäden aus.<sup>308</sup> Dies ist das Ergebnis demographischer Trends wie die Zunahme der Bevölkerung in gefährdeten Gebieten und einer Zunahme der Versicherungsdurchdringung insbesondere in diesen Regionen.<sup>309</sup> Zusätzlich sind aber auch die Umweltschäden selber gestiegen.<sup>310</sup> Nachhaltigkeitsorientierte Forschungsanstrengungen suchen darum nach Möglichkeiten zur Schadenvermeidung und -minderung. Zudem widmen sie besondere Aufmerksamkeit den Schadensursachen, der Verhinderung und der zukünftigen Entwicklungen von Elementarrisiken.

Eine große Bedeutung in der Erforschung von Elementarrisiken und einer möglichen Klimaänderung spielt die MÜNCHENER RÜCK. Sie veröffentlicht eine „Weltkarte der Naturgefahren“, die die Verteilung und Intensität bedeutender Gefahrenpotenziale weltweit darstellt. Diese Karte ist inzwischen um eine Nebenkarte zur Klimaänderung erweitert worden. Sie enthält die Auswirkungen des Klimaphänomens El Niño und des Gegeneffekts La Niña, ebenso wie erwartete Auswirkungen der sich abzeichnenden globalen Erwärmung (z.B. Ozonloch, Anstieg des Meeresspiegels, Änderungen der Niederschläge, Sturmgefahr und Glet-

---

<sup>305</sup> Vgl. SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (1999), S. 4.

<sup>306</sup> Vgl. SPÜHLER (1998), S. 29.

<sup>307</sup> Vgl. MILLS (1996), S. 1.

<sup>308</sup> Vgl. SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (1996).

<sup>309</sup> Vgl. MILLS (1996), S. 2.

<sup>310</sup> Siehe hierzu O.V. (1999a), S. 410-412.



scherschwund). Die Weltkarte ist ein Hilfsmittel für die risikogerechte Versicherungstarifizierung, die Katastrophenvorsorge und öffentliche Planungsvorhaben.<sup>311</sup>

Bei den **sozialen Risiken** steht insbesondere der Gesundheitsschutz im Mittelpunkt. Die Forschung setzt sich hier das Ziel, Arbeitsunfälle und Gesundheitsschäden zu vermeiden und eingetretene Schäden durch eine unverzügliche und qualitativ hochwertige Behandlung zu begrenzen.<sup>312</sup> Zu diesem Zweck haben Versicherungen z.B. den Airbag und Sicherheitsgurte entwickelt. Relevante Versicherungssparten sind hier die Unfall-, Lebens-, Berufsunfähigkeits-, Pflegerenten- und Krankenversicherung. Soziale Risiken werden zudem indirekt durch eine Begrenzung ökologischer Risiken verringert, da in vielen Fällen eine Schädigung der Umwelt auch den Menschen betrifft.

*Bei Vertragsabschluss* hat der Rückversicherer die Möglichkeit, durch die Formulierung der AVBs entsprechende Anreize zu setzen und das Verhalten der Erstversicherer und Versicherungsnehmer so zu lenken, dass soziale und ökologische Risiken gesenkt werden. Dazu müssen insbesondere im fakultativen Bereich die ökologischen und sozialen Risiken genau identifiziert werden, z.B. mit Hilfe von computerunterstützten Underwriting- und Beratungsinstrumenten.<sup>313</sup> Den Risiken entsprechend werden die Prämie festgelegt, Vorsorgemaßnahmen vorgeschrieben und die Versicherungsleistung (z.B. Deckelungen oder Selbstbehalte), die gedeckten Versicherungsfälle und die versicherten Schäden angepasst. In schwierigen Fällen kann der Rückversicherer den Versicherungsschutz ablehnen.

Der Erstversicherer steht unter Druck, bestimmte Spezifika des Rückversicherungsvertrages an den Versicherungsnehmer weiterzugeben. Dadurch wirkt der Anreiz, ökologische und soziale Risiken zu verringern, auch auf den Versicherungsnehmer. So müssen beispielsweise Vorsorgemaßnahmen, die im Rückversicherungsvertrag vorgeschrieben sind, auch im Erstversicherungsvertrag verankert werden, wie z.B. die Verwendung ungefährlicher Techniken und die Verringerung des Rohstoffeinsatzes im Haftpflichtbereich, die Erhöhung der Produktsicherheit in der Produkthaftpflicht oder die Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer im Bereich der Krankenversicherung.

Verschiedene Beispiele für nachhaltigkeitsorientierte Produktgestaltungen und Risikoprüfungen im Haftpflichtbereich liefert die SCHWEIZER RÜCK. Umwelthaftpflichtversicherungen von Betriebsstätten, die auf eine mehrjährige Deckung ausgerichtet sind, werden mit einem Prämienbonussystem ausgestattet, mit dem die Betreiber einer Betriebsstätte motiviert werden, Schäden zu vermeiden. Des weiteren hat die SCHWEIZER RÜCK Instrumente zur besseren Einschätzung der potenziellen (Haftpflicht-) Schadenanfälligkeit eines Unternehmens entwickelt: Da die Risikophilosophie eines Versicherungsnehmers dessen Schadenanfälligkeit beeinflusst, reflektiert das Abschätzungsinstrument die von außen wahrnehmbaren Kriterien der unternehmensspezifischen Risikophilosophie, wie z.B. globale Geschäftspraktiken, Innovationspotenzial, Qualitätsmanagement, Gesetzeskonformität, Medienauftritt, soziales Engagement, Mitarbeiterpartizipation, Ausbildungs- und Förderprogramme sowie Risikotransfer-Strategien.<sup>314</sup> Ein Versicherungsnehmer wird dadurch für sein soziales und ökologisches Engagement belohnt.

---

<sup>311</sup> Vgl. MÜNCHENER RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (1999).

<sup>312</sup> Interview.

<sup>313</sup> Vgl. SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (1999), S. 15.

<sup>314</sup> Vgl. SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (1999), S. 16 und 18.

Ein weiteres Beispiel, wie sich Rückversicherungen bei der Tarifierung an den ökologischen Risiken der Versicherungsnehmer orientieren, sind die Tarifierungsrichtlinien der Haftpflichtversicherung für Abwasseranlagen der VICTORIA. Die potenziellen Umwelteinwirkungen von Abwasseranlagen werden anhand folgender Kriterien abgeschätzt: Nach der Abwasserherkunft (nach Branchen und bestimmten Produktionsverfahren z.B. chemische Erzeugnisse, Glas und Keramik), dem Abwasservolumen, der Art der behandelten Schadstoffe und ob das gereinigte Abwasser direkt in ein natürliches Gewässer eingeleitet oder im betriebsinternen Kreislauf geführt wird. Diese individuelle Risikobewertung bietet den Inhabern von Abwasserbehandlungsanlagen einen finanziellen Anreiz, weniger störanfällige Anlagen zu betreiben. Das Ergebnis ist eine deutliche Entlastung der Umwelt.<sup>315</sup>

Weitere Gestaltungsmöglichkeiten bei Vertragsabschluss gibt es im Bereich der Serviceleistungen. Die Kundenberatung ist darauf gerichtet, ökologische und soziale Risiken zu erkennen und den Kunden bewusst zu machen, Technologierisiken einzuschätzen und vorbeugende Maßnahmen zu unterstützen. Rückversicherer unterstützen Erstversicherer insbesondere bei der Prüfung von Sonderrisiken sowie der Gestaltung von Versicherungsprodukten. Sie stellen verschiedene Werkzeuge zur Verfügung, wie z.B. Checklisten zur systematischen Identifizierung von Umweltrisiken sowie DV-gestützte Hilfsmittel zur Erfassung von Umweltrisiken und zur Prämienberechnung.

Die ASSTECH ASSEKURANZ UND TECHNIK RISK MANAGEMENT SERVICE GMBH, eine Tochter der BAYERISCHEN RÜCKVERSICHERUNG AG, bietet beispielsweise Beratungs- bzw. Entwicklungsleistungen im Umweltbereich an. Sie bewertet Altlasten, prüft die Versicherbarkeit von Deponien und gibt Empfehlungen für den Gewässerschutz und für Sanierungsfälle.<sup>316</sup> Ein innovatives Rückversicherungsprodukt, das über die gängigen Serviceleistungen hinausgeht, wurde u.a. von der SCHWEIZER RÜCK erarbeitet: Gegen eine Prämie übernehmen die Versicherer von Produzenten, Importeuren und Händlern, die gesetzlich verpflichtet sind, ihre Produkte vom Konsumenten zurückzunehmen, die Kosten zur Sammlung und Entsorgung langlebiger Produkte (z.B. Fahrzeuge, Elektro- und Elektronikgeräte). Dadurch ist eine kontrollierte und umweltgerechte Entsorgung bzw. Wiederverwertung garantiert.<sup>317</sup>

*Während der Vertragslaufzeit* bieten Rückversicherer Schulungen an und stellen versicherungstechnische Informationen bereit zur Vermeidung und Verminderung von sozialen und ökologischen Risiken. Sie gewähren den Erstversicherern Unterstützung bei der Produktentwicklung, mit denen das ökologische und soziale Verhalten der Versicherungsnehmer gefördert werden kann. Ein Erstversicherer hat i.a. ein besonderes Interesse daran, dass Rückversicherer das Produkt mitgestalten, denn dann kann er sicher sein, dass dieser das Produkt auch rückversichern wird. Darüber hinaus kann der Rückversicherer einem Erstversicherer beim Aufbau eines Umweltmanagementsystems helfen – ein Service, wie er z.B. seitens des GERLING KONZERNs durch die GERLING CERT UMWELTGUTACHTER GMBH angeboten wird.

*Im Schadenfall* gibt es verschiedene Möglichkeiten, ökologische und soziale Auswirkungen zu verbessern, sei es durch Ressourceneinsparungen bei der Schadensbehebung oder durch eine Rückbesinnung auf Naturalersatz im Schadenfall, wie sie z.B. von der VICTORIA in Kürze angeboten werden wird: Künftig werden nach einem Sturmschaden auch die Wiederanpflanzung eines Baumes oder Gehölzes mit in den Schadenersatz eingeschlossen. So werden

---

<sup>315</sup> Vgl. VICTORIA VERSICHERUNGS-GESELLSCHAFTEN (1999), S. 23.

<sup>316</sup> Vgl. BAYERISCHE RÜCKVERSICHERUNG AG (1999a), S. 1.

<sup>317</sup> Vgl. SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (1999), S. 16.

die Schadenauswirkungen auf die ökologische Umwelt vermindert und die natürliche Funktion der Anpflanzungen auf einem Wohngebäudegrundstück wieder hergestellt.<sup>318</sup> Serviceleistungen im Schadenfall zielen darauf ab, bereits eingetretene soziale und ökologische Schäden gering zu halten und baldmöglichst zu beseitigen. Dies kommt sowohl der ökologischen Umwelt als auch den geschädigten Personen zugute.

### 6.4.3 Aktivgeschäft

Im Bereich der Kapitalanlagen besteht ein großer Hebel, mit dem der Rückversicherer seine indirekten ökologischen und sozialen Wirkungen verbessern kann. Dazu sind auch im Aktivgeschäft gezielte Forschungsaktivitäten notwendig. Soziale und ökologische Kriterien für Kapitalanlagen werden aufgestellt und Kapitalanlagemöglichkeiten gesucht, die diesen Kriterien genügen. Trends auf den Kapitalmärkten sind im Auge zu behalten. Dazu sind vor allem die ökonomische und ökologische Performance von Unternehmen, die Performance von ökologischen und ethischen Fonds sowie von Beteiligungen an ökologischen Venture Capital-Projekten zu beobachten. Daneben wird die Umwelt-Kompatibilität von Unternehmen und deren Wirkung auf den Kurs untersucht. Es empfiehlt sich, ein Informationssystem zur Analyse von Kapitalanlagen einzurichten, Checklisten zum systematischen Abfragen von umweltrelevanten Gesichtspunkten zu erstellen und mit Ranking-Agenturen zusammenzuarbeiten.

Rückversicherer legen ihr Kapital meist in Wertpapiere, Beteiligungen, Schuldscheinforderungen, Darlehen, Hypotheken-, Grundschul-, Rentenschuldforderungen, Namensschuldverschreibungen und Immobilien an.<sup>319</sup> Inzwischen gibt es eine Vielzahl ökologischer und ethischer Anlagemöglichkeiten, wie z.B. ökologische und ethische Aktienfonds, ökologische Investments sowie ökologisch und ethisch orientierte Banken, die Sparbriefe, Fonds und Beteiligungen an ökologischen Immobilienfonds anbieten.<sup>320</sup>

Im Bereich der Wertpapieranlagen gibt es drei verschiedene Arten nachhaltigkeitsorientierter Fonds.<sup>321</sup>

- **Ethisch-ökologische Fonds oder ethische Fonds** berücksichtigen sowohl ethische als auch ökologische Kriterien bei der Portfolioauswahl. Diese Fonds stellen in der Regel die umfangreichsten und strengsten Kriterien an die berücksichtigten Unternehmen.
- **Öko- und Umweltfonds** beziehen vorwiegend ökologische Aspekte in die Anlageentscheidung ein.
- **Umwelttechnologiefonds** investieren in Wertpapiere der Umwelttechnologiebranche. In diesem Bereich dominieren jedoch End-of-pipe-Technologien. Unberücksichtigt bleiben in der Regel sowohl der präventive Bereich als auch ökologische Geschäftsfelder, die außerhalb der Umwelttechnologiebranche anzusiedeln sind. Bei diesen Fonds steht primär die Gewinnorientierung, nicht die ethisch-ökologische Zielsetzung im Vordergrund. Dabei sind die Anlageregeln wenig restriktiv.

Bei der Vergabe von Darlehen, insbesondere bei Hypotheken- und Grundschuldforderungen, sind ökologische Risiken von großer Bedeutung.<sup>322</sup> Direkte Risiken bestehen in den Ländern,

---

<sup>318</sup> Vgl. VICTORIA VERSICHERUNGS-GESELLSCHAFTEN (1999), S. 22ff.

<sup>319</sup> Vgl. VICTORIA VERSICHERUNGS-GESELLSCHAFTEN (1999), S. 13.

<sup>320</sup> Vgl. WEBER (1999a), S. 1.

<sup>321</sup> Vgl. DEML/BAUMGARTEN (1998), S. 179ff.

<sup>322</sup> Siehe hierzu UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME (o.J.).

in denen gemäß des Verursacherprinzips der Kreditgeber direkt für die Umweltverschmutzungen des Kreditnehmers verantwortlich gemacht wird. In diesen Fällen kann der Kreditgeber gezwungen werden, für die Säuberungskosten aufzukommen. Eine weitere Möglichkeit der Kapitalanlage bietet das ökologische und soziale Sponsoring. In diesem Bereich engagieren sich insbesondere die ALLIANZ UMWELTSTIFTUNG und die DEUTSCHE BANK mit ihrem Projekt „Jugend forscht“.

## 7. Realisierbarkeit des Sustainability Managements in der globalen Rückversicherungsbranche

Dieses Kapitel widmet sich der Fragestellung, ob ein Sustainability Management in der globalen Rückversicherungsbranche realisiert werden kann. Das Kapitel beginnt zunächst mit einer Beschreibung der Internationalität der Rückversicherungsbranche (Abschnitt 7.1). Unter Verwendung des Analyserasters, das in den vergangenen Kapiteln entwickelt wurde, wird anschließend die Wettbewerbssituation in der Rückversicherung beschrieben und das Sustainability Management auf seine Realisierbarkeit hinsichtlich des Wettbewerbs beurteilt (Abschnitt 7.2).

### 7.1 Internationalität der Rückversicherungsbranche

Die Rückversicherungsbranche ist eine globale Branche. PORTER bezeichnet eine Branche als global, wenn die umfassende weltweite Position eines Wettbewerbers einen Einfluss darauf ausübt, welche Position er auf wichtigen geographischen oder nationalen Märkten einnimmt. D.h. eine Branche ist dann weltweit, wenn es für Unternehmen ökonomisch (oder in anderer Hinsicht) vorteilhaft ist, auf mehreren nationalen Märkten zu konkurrieren.<sup>326</sup>

Rückversicherer haben durch ihre weltweite Tätigkeit verschiedene Vorteile. Sie profitieren von „Betriebsgrößenersparnissen“ in der Produktion, da die Vergrößerung des Marktvolumens ihnen eine bessere Risikostreuung und damit eine Risikominderung in Sinne des „Gesetzes der großen Zahl“ ermöglicht. Ein größeres Geschäft bedeutet zudem, dass Sicherheitskapital schneller aufgebaut wird und sich die Möglichkeiten der Risikostreuung bei Kapitalanlagen verbessern. Im Bereich der Forschung treten Kostendegressionseffekte auf,<sup>327</sup> da Schadendaten als Grundlage für die Versicherungsproduktion nur einmal erhoben werden müssen. Ebenso müssen Computerprogramme für die Berechnung von Tarifen oder Checklisten für Risikoprüfungen nur einmal erstellt werden.

Die weltweite Erfahrung, die das Unternehmen sammelt, ist ein handfester Vorteil für das Unternehmen selber und für den Kunden.<sup>328</sup> Der Rückversicherer lernt, Risiken besser einzuschätzen und zu berechnen und gibt dieses Wissen im Rahmen der Serviceleistungen den Kunden weiter. Auch Lern- und Erfahrungskurveneffekte sind für Rückversicherer relevant. Gerade bei qualifizierten Arbeitsvorgängen sind entsprechende Kenntnisse und Erfahrungen nötig, um z.B. Risiken oder Schäden schnell und sachkundig einschätzen zu können. Alle diese Aspekte aufgrund der internationalen Geschäftstätigkeit bieten dem Unternehmen wichtige Wettbewerbsvorteile. Die Internationalität ist es schließlich, die große, kaum berechenbare Risiken wie z.B. einen Raketenstart erst möglich macht. Denn hier kann Versicherungsschutz nur angeboten werden, wenn das Risiko auf sehr vielen Schultern verteilt wird.

Viele Hindernisse eines weltweiten Wettbewerbs sind für die Rückversicherungsbranche nicht relevant. Ökonomische Hindernisse wären z.B. hohe Transport- und Lagerkosten oder ein Mangel an weltweiter Nachfrage. Unterschiedliche Produkthanforderungen (z.B. aufgrund von Unterschieden der Kultur, des ökonomischen Entwicklungsgrads, der Einkommenshöhe,

---

<sup>326</sup> Vgl. PORTER (1992), S. 345 und 348.

<sup>327</sup> Vgl. PORTER (1992), S. 348ff.

<sup>328</sup> Vgl. PORTER (1992), S. 349.

gesetzlicher Auflagen usw.), Empfindlichkeiten gegenüber Lieferzeiten (aufgrund von kurzen Modezyklen oder schnell voranschreitender Technologien) oder komplexe Segmentierungen innerhalb geographischer Märkte<sup>329</sup> treffen für die Rückversicherungsbranche nicht zu oder sind nicht in dem Maße relevant wie für Produktionsunternehmen: Während z.B. Industrieunternehmen die Produktion den differenzierten Kundenwünschen unter relativ großem zeitlichen und finanziellen Aufwand anpassen müssen, kann bei Versicherungsunternehmen ein qualifizierter Mitarbeiter vor Ort den Beratungsbedarf direkt den Kundenwünschen anpassen. Evtl. fehlendes Know-how kann er aufgrund der heutigen Kommunikationsmöglichkeiten in kürzester Zeit einholen.

Weitere Hindernisse für einen weltweiten Wettbewerb finden sich in der Unternehmensorganisation. Unterschiedliche regionale Marketing- und Serviceanforderungen<sup>330</sup> können so teuer sein, dass sie eine Internationalisierung verhindern. In der Rückversicherung werden diese Anforderungen durch intensive Reisetätigkeiten der Rückversicherungsmitarbeiter kompensiert. Die Reisen können teilweise auch mit Hilfe moderner Kommunikationsmöglichkeiten ersetzt werden. Insgesamt sind die Kosten hierfür im Gegensatz zu den Schadenkosten im Versicherungsbereich kaum relevant.<sup>331</sup>

Weitere Hindernisse einer weltweiten unternehmerischen Tätigkeit können auch vom Staat ausgehen.<sup>332</sup> Im Gegensatz zum Erstversicherungsbereich ist der Rückversicherungsbereich jedoch kaum rechtlichen Vorschriften unterworfen sondern verfügt über vollständige Vertragsfreiheit,<sup>333</sup> so dass auch dieses institutionelle Hindernis keine Rolle spielt.

## 7.2 Wettbewerbliche Vor- und Nachteile des Sustainability Managements

Die Möglichkeit, das Sustainability Management in der Rückversicherungsbranche umzusetzen, lässt sich, analog der Vorgehensweise des ersten Teils, anhand der Vor- und Nachteile bezüglich der ökologischen und sozialen Wettbewerbsfelder der Branche untersuchen (Abschnitt 7.2.1). Aus dieser Untersuchung lässt sich schließlich die Frage nach der Realisierbarkeit des Sustainability Managements beantworten (Abschnitt 7.2.2).

### 7.2.1 Ökologische und soziale Wettbewerbsfelder

#### 7.2.1.1 Absatzmärkte

Der Kunde ist die zentrale Wettbewerbsdeterminante für Rückversicherer. Die Konzentration der Rückversicherer auf dem Absatzmarkt lässt jedoch auf einen oligopolistischen und daher eingeschränkten Wettbewerb schließen. Die oben geschilderten Betriebsgrößeneffekte ließen dies ohnehin vermuten. So hatten die größten vier Rückversicherer 1994 weltweit einen

---

<sup>329</sup> Vgl. PORTER (1992), S. 353-357.

<sup>330</sup> Vgl. PORTER (1992), S. 357-359

<sup>331</sup> Interview.

<sup>332</sup> Vgl. PORTER (1992), S. 358.

<sup>333</sup> Vgl. PFEIFFER (1999), S. 9.

Marktanteil von 39 Prozent am Rückversicherungsgeschäft, während es zehn Jahre zuvor noch 22 Prozent waren.<sup>334</sup>

Trotz der Konzentration sehen sich Rückversicherer einem stärker werdenden Wettbewerb auf dem Absatzmarkt ausgesetzt: Die Anzahl an Erstversicherungskunden ist überschaubar, die Produkte nur begrenzt differenzierbar, die Kunden können vielfach glaubwürdig mit einer Rückwärtsintegration drohen können und die Käufer sind selber über das Risiko, das sie rückversichern lassen, i.a. gut informiert und verfügen daher über eine gewisse Verhandlungsmacht.<sup>335</sup>

Es ist vor allem das Problem der Rückwärtsintegration, das die Nachfrage nach Rückversicherungsschutz zunehmend sinken lässt. Erstversicherer sind aufgrund der verstärkten Wettbewerbs auf den Erstversicherungsmärkten zu Firmenzusammenschlüssen gezwungen. Dadurch steigt das Geschäftsvolumen der Erstversicherer, die aufgrund dessen in der Lage sind, immer höhere Risikoanteile selber zu tragen. Der abnehmenden Nachfrage nach Rückversicherungsschutz steht ein steigendes Angebot gegenüber, so dass in nahezu allen Bereichen mehr als ausreichende Kapazitäten auf den Rückversicherungsmärkten verfügbar sind. Das zum Teil deutliche Preisreduzierungen zur Folge. Der gestiegene Wettbewerbsdruck für Erstversicherer ist noch auf eine zweite Weise für Rückversicherer relevant: Da die Originalversicherungspremien weiter sinken, sinkt auch automatisch der Prämienanteil, den der Rückversicherer in der proportionalen Rückversicherung erhält.<sup>336</sup>

Versicherer bekommen zunehmend Konkurrenz aus dem Bankensektor, übernehmen jedoch ihrerseits immer mehr traditionelle Bankgeschäfte, so dass sich ein Trend in Richtung „Allfinanz“, d.h. einer Verschmelzung des Kapitalanlage- und Versicherungsgeschäfts abzeichnet. Substitutionsprodukte zur traditionellen Versicherung sind z.B. die Securitization von Versicherungsrisiken. Die Insurance Securitization – also die Verbriefung von Versicherungsrisiken – existiert seit Mitte der neunziger Jahre. Die Grundidee besteht darin, Versicherungsrisiken nicht auf den Versicherungs-, sondern auf den Kapitalmarkt zu transferieren, wo sie von institutionellen oder privaten Investoren anstelle von Erst- oder Rückversicherern übernommen werden. Als treibende Kraft stehen dahinter international operierende große Investmentbanken, die neue Betätigungsfelder erschließen wollen. Investoren sehen den Reiz eines Engagements in Versicherungsrisiken darin, dass diese im allgemeinen wenig oder gar nicht mit herkömmlichen Finanzrisiken wie Wertpapierkurs-, Zins- oder Währungsrisiken korrelieren und damit eine breitere Risikostreuung erlauben. Die Aktivitäten im Bereich der Insurance Securitization sind bisher jedoch noch relativ unbedeutend.<sup>337</sup>

Rückversicherer können dem gestiegenen Wettbewerbsdruck im wesentlichen zwei Wettbewerbsstrategien entgegensetzen: Niedrigpreis- oder Qualitätsstrategien. Die Qualität des Versicherungsprodukts lässt sich in absolute und relative Qualität unterscheiden. Die absolute Qualität gibt an, inwieweit ein Produkt funktionstüchtig ist. Im Fall der Versicherung stellt sich dabei die Frage nach der Erfüllbarkeit des Leistungsversprechens von seiten des Versicherungsunternehmens, d.h. inwieweit das Versicherungsunternehmen die Schadenverteilung de facto tragen kann. Der Versicherer muss zu jeder Zeit zahlungsfähig sein, und zwar bezüg-

---

<sup>334</sup> Vgl. SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (1995), S. 17.

<sup>335</sup> Vgl. PORTER (1992), S. 50ff.

<sup>336</sup> Vgl. MÜNCHENER RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (1998), S. 16.

<sup>337</sup> Vgl. MÜNCHENER RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (1998), S. 62.

lich der Gesamtheit der von ihm übernommenen Risiken.<sup>338</sup> Nicht von ungefähr lassen alle wichtigen Rückversicherer ihr finanzielles Standing von den führenden Ratingagenturen STANDARD & POOR'S, MOODY'S oder A.M. BEST bewerten. Diese Bewertungen sind vor allem im internationalen Geschäft von großer Bedeutung, so dass Unternehmen, die nicht über ein „A“-Rating verfügen, kaum im Wettbewerb bestehen können.<sup>339</sup>

Die relative Qualität bestimmt sich nach der Bedarfsgerechtigkeit eines Produkts, d.h. nach der Eignung des Produkts zur Deckung des Bedarfs bei einem konkreten Nachfrager, der einen bestimmten Verwendungszweck sieht. Die Eignung des Versicherungsschutzes kommt darin zum Ausdruck, dass der Versicherer die spezielle Risikolage des Versicherungsnehmers absichern kann.<sup>340</sup>

Der *Produktkern* der Rückversicherung ist nur eingeschränkt differenzierbar, nämlich über eine Gestaltung der AVBs. Das Produktionsverfahren, d.h. die Art und Weise, wie das Versicherungsunternehmen die Produktionsfaktoren zur Herstellung des Produktkerns miteinander kombiniert, wird vor allem durch die mathematische Wahrscheinlichkeitstheorie bestimmt und ist daher kaum gestaltbar. Die Art und Menge der Produktionsfaktoren lässt sich ebenfalls nur sehr eingeschränkt variieren.<sup>341</sup> Hinsichtlich des Geldes für Versicherungsleistungen – der wichtigste Faktor bei der Versicherungsproduktion,<sup>342</sup> dessen Einsatz in jeder Versicherungssparte den weitaus größten Teil der Versicherungskosten verursacht – gibt es keine Differenzierungsmöglichkeiten. Denn ob und in welcher Menge der Produktionsfaktor Schadenvergütung eingesetzt wird, entscheidet allein der Versicherungsnehmer.<sup>343</sup> Auch hinsichtlich der Güte dieses Faktors bietet sich dem Versicherungsunternehmen kein Entscheidungsspielraum, da es sich bei der Schadenvergütung um Geld, also ein absolut homogenes Gut handelt.<sup>344</sup> Eine Variabilität besteht nur hinsichtlich des zweiten Produktionsfaktors Sicherheitsmittel.<sup>345</sup> Allerdings ist die Güte dieses Faktors, da es sich um Geld handelt, ebenfalls ein Datum.<sup>346</sup>

Die Herstellung des Produktkerns ist daher nur in engen Grenzen variierbar. Ähnliches gilt für den Bereich der *Handling-Dienstleistungen*, da auch hier keine Möglichkeit der Entscheidung für oder gegen den Einsatz der Handling-Dienstleistungen möglich ist. Handling-Dienstleistungen sind unverzichtbar, um das Produkt Versicherungsleistung operationalisierbar und verkehrsfähig zu machen.<sup>347</sup>

Wichtige Differenzierungsmöglichkeiten bestehen demgegenüber im Bereich der *Serviceleistungen*. Diese dienen der Absatzförderung<sup>348</sup> und werden freiwillig erbracht. Der Kunde hat keinen vertraglichen Anspruch auf diese Leistungen,<sup>349</sup> so dass sie in der Realität in unter-

---

<sup>338</sup> Vgl. z.B. SEUB (1979), S. 81f.

<sup>339</sup> Interview.

<sup>340</sup> Vgl. FARNY (1979), S. 68.

<sup>341</sup> Vgl. RIEGE (1990), S. 451f. m.w.N.

<sup>342</sup> Vgl. FARNY (1970), S. 14.

<sup>343</sup> Vgl. RIEGE (1990), S. 453.

<sup>344</sup> Vgl. FARNY (1964), S. 732.

<sup>345</sup> Die Solvabilitätsvorschriften aus § 53c VAG gelten nur für Erstversicherer. Vgl. FARNY (1989), S. 612.

<sup>346</sup> Vgl. FARNY (1964), S. 732.

<sup>347</sup> Vgl. RIEGE (1990), S. 457.

<sup>348</sup> Vgl. FARNY (1989), S. 516.

<sup>349</sup> Vgl. DUBKE (1981), S. 589 und NIESCHLAG,/DICHTL/HÖRSCHGEN (1985), S. 217.



schiedlicher Intensität erbracht werden.<sup>350</sup> Die Serviceleistungen stiften dem Kunden einen zusätzlichen Nutzen, fördern dadurch die Präferenzbildung zugunsten des eigenen Unternehmens und der Absatzorgane und stärken die Kundentreue.<sup>351</sup> Rückversicherer können sich gegenüber Substitutionsprodukten wie die Insurance Securitization durch Serviceleistungen differenzieren. Relativ einfache Standarddeckungen können bei einem entsprechenden Angebot künftig zwar an die Kapitalmärkte abgegeben werden. Komplexe Versicherungsprogramme, die auf den individuellen Bedarf des einzelnen Erstversicherers abgestimmt sind, sind jedoch nur von kompetenten Rückversicherern zu bekommen.<sup>352</sup>

Die Realisierbarkeit des Sustainability Managements hängt also zu einem großen Teil davon ab, inwieweit es gelingt, durch nachhaltigkeitsorientierte Serviceleistungen einen Differenzierungsvorteil zu erhalten. Dies ist davon abhängig, ob der Erstversicherer diese Serviceleistungen benötigt. Dies trifft insbesondere für kleinere Erstversicherer zu, die sich in vielen Fällen aufgrund hoher Fixkosten die benötigte Expertise extern beschaffen. Für große Erstversicherer, wie zum Beispiel GERLING oder die ALLIANZ, spielen die Serviceleistungen hingegen nur eine geringere Rolle. Und selbst bei kleineren Erstversicherern wird dieser Aspekt nur in seltenen Fällen eine ausschlaggebende Rolle spielen. Die wichtigsten Kriterien sind immer noch das finanzielle Standing, die Prämie und andere „klassische“ Serviceleistungen.<sup>353</sup>

Bezüglich der Kostensituation von Rückversicherern hat das Sustainability Management verschiedene Effekte. Das Aufstellen einer Umweltbilanz und entsprechender sozialer Kennzahlen, z.B. für die Mitarbeiterzufriedenheit, ist zunächst mit einem hohen Kosten- und Zeitaufwand verbunden. Da die direkte ökologische Relevanz im Gegensatz zu energie- und rohstoffintensiven Branchen relativ niedrig ist, ist es fraglich, ob die in Zukunft zu erzielenden Kosteneinsparungen z.B. aufgrund eines niedrigeren Energieverbrauchs oder der Verringerung von Geschäftsreisen den Aufwand rechtfertigen. Allerdings bestätigen viele Unternehmen, die bereits Erfahrungen im Bereich der Betriebsökologie gesammelt haben, eine mittel- bis langfristige Amortisation der anfänglichen Investitionen.<sup>354</sup>

Ein Kapazitätsversicherer wird sich auch im Produktbereich nur solche Aktivitäten leisten können, die seine Kosten zumindest nicht erhöhen. Eine systematische Erfassung ökologischer und sozialer Risiken wird ihm helfen, Risiken objektiv einzuschätzen und zu bewerten. Eine adäquate Prämienberechnung kommt zunächst dem Kunden aufgrund des gerechteren Preises und im Endeffekt auch dem Versicherungsunternehmen selber aufgrund des Bilanzschutzes zugute.<sup>355</sup>

### 7.2.1.2 Vorleistungsmärkte

Vorleistungsmärkte spielen kaum eine Rolle, da es sich bei den Vorleistungen um Betriebsmittel, Hilfs- und Betriebsstoffe handelt, für die ein relativ breites Angebot besteht.

---

<sup>350</sup> Vgl. RIEGE (1990), S. 457.

<sup>351</sup> Vgl. FARNY (1989), S. 592.

<sup>352</sup> Vgl. MÜNCHENER RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (1998), S. 63.

<sup>353</sup> Interview.

<sup>354</sup> Telefoninterviews mit Frau WIPPICH und Herrn JOHANNSEN vom 31.03.2000 und mit Herrn GANSE vom 03.04.2000.

<sup>355</sup> Vgl. SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (1999), S. 14.

### 7.2.1.3 Kapitalmärkte

Die Kapitalmärkte wurden bereits in Abschnitt 5.2.1.3 behandelt. Ein Sustainability Management wird sich nur dann als Wettbewerbsvorteil erweisen können, sofern Kapitalanleger von einem positiven Zusammenhang zwischen der Performance eines Unternehmens und seiner Nachhaltigkeitsorientierung überzeugt sind. Dies trifft bisher nur für wenige umweltintensive Branchen zu. Für die Rückversicherungsbranche wird ein solcher Zusammenhang aufgrund der geringen direkten Umweltrelevanz jedoch nicht bestehen.

### 7.2.1.4 Arbeitsmärkte

Rückversicherer benötigen wenige, dafür aber hoch qualifizierte Mitarbeiter. Inwieweit ein Sustainability Management für den Arbeitsmarkt eine Rolle spielt, wurde bereits im ersten Teil (Abschnitt 5.2.1.4) beschrieben. Insgesamt wird es für viele Mitarbeiter motivationserhöhend wirken.

### 7.2.1.5 Der Staat

Rückversicherer sind direkt kaum von staatlichen Bestimmungen betroffen. Die Betroffenheit erfolgt eher indirekt entlang des Produktlebenszyklus über den Versicherungsnehmer und den Erstversicherer. Hierzu gehören z.B. Umwelt- oder Produkthaftpflichtbestimmungen, die den Rückversicherern neue Geschäftsfelder eröffnen.

### 7.2.1.6 Gesellschaftliche Umwelt

Die Rückversicherung ist eine Branche, die kaum im Lichte der Öffentlichkeit steht. Dies liegt daran, dass Rückversicherer relativ „sauber“ produzieren. Zudem hat das Unternehmen keinen direkten Kundenverkehr - der Versicherungsnehmer kommt daher nicht mit dem Rückversicherer in Berührung. Ein weiterer Grund ist, dass die Rückversicherung ein sehr abstraktes und kompliziertes Produkt ist, mit dem sich die breite Öffentlichkeit kaum auseinandersetzen wird. Aus diesen Gründen müssen Rückversicherer auch nicht mit großen Marketingmaßnahmen in den Markt drängen. Statt dessen werden die Erstversicherer persönlich betreut, so dass das Hauptmarketinginstrument der persönliche Kontakt bzw. der persönliche Besuch ist.

Rückversicherer sind lediglich aufgrund von Elementar- oder Klimaschäden im öffentlichen Bewusstsein vertreten. Dies ist wohl auch der Grund, warum in letzter Zeit Umweltorganisationen zunehmend auf die Bedeutung der Versicherungsbranche für eine nachhaltige Entwicklung aufmerksam werden.<sup>356</sup> Allerdings spielt der Einfluss der Nicht-Regierungsorganisationen insgesamt eine vernachlässigbare Rolle. Rückversicherer sind alles in allem nicht auf ökologische oder soziale Maßnahmen zur Imageverbesserung in der Öffentlichkeit angewiesen.

---

<sup>356</sup> Telefoninterview mit Herrn GANSE vom 03.04.2000.

### 7.2.1.7 Ökologische Umwelt

Die Versicherungswirtschaft wurde durch die Häufung von Naturkatastrophen in den letzten Jahren, wie den Hurrikan Andrew in den USA oder die Flutwelle in den Niederlanden, sehr stark direkt getroffen. Es liegt deshalb im Eigeninteresse der Versicherungen, sich aktiv für Maßnahmen gegen den weltweiten Klimawechsel und dessen Folgen einzusetzen.<sup>357</sup>

Elementarschäden sind jedoch, realistisch gesehen, von seiten eines Rückversicherers kaum beeinflussbar. Er kann selber nur sehr wenig Energie einsparen und hat – ohne entsprechende gesetzliche Rahmenbedingungen – kaum Einfluss auf den Energieverbrauch anderer Akteure. Allerdings kann er im Verbund mit anderen Unternehmen auf umweltpolitische Maßnahmen zur Reduktion von Treibhausgasen hinwirken und einen wichtigen Beitrag zur Erforschung von Umweltwirkungen leisten.

Rückversicherer – und Versicherer i.a. – haben hingegen einen wirksamen Einfluss auf den Umweltverbrauch der Versicherungsnehmer über die Gestaltung der Versicherungsprodukte. Dies kann sich im Wettbewerb für einen Rückversicherer dann lohnen, wenn es sich durch entsprechende Serviceleistungen, in der Regel gegenüber kleinen Erstversicherern, differenzieren kann.

### 7.2.2 Ist Sustainability Management in der Rückversicherungsbranche realisierbar?

Ein Sustainability Management ist letztendlich in weiten Bereichen möglich. So scheint sich eine systematische Implementierung der Betriebsökologie beispielsweise finanziell zu lohnen. Die genaue Bestimmung von ökologischen und sozialen Risiken sowie eine entsprechende Produktgestaltung wird ein Unternehmen ebenfalls aus Eigeninteresse verfolgen, um sich selber vor übermäßigen Versicherungsleistungen zu schützen. Einen signifikanten Differenzierungsvorteil aufgrund nachhaltigkeitsorientierter Produkte scheint es bisher allerdings noch nicht zu geben.

Versicherungsunternehmen sind trotzdem wichtige Akteure für eine nachhaltige Entwicklung, da sie von Geschäftswegen her eine langfristige Perspektive einnehmen und daher ein Interesse an der Vermeidung langfristiger ökologischer Schäden haben. Darum ist es wichtig, dass Finanzdienstleister an einem Strang ziehen, um umweltpolitische Maßnahmen durchzusetzen.

KONRAD MEYER vom WORLD WILDLIFE FUND SCHWEIZ führte zu dieser Problematik treffend aus: „Der Versicherungsmarkt tut sich schwer, eine Parallelität zwischen Versicherungspolice und Umweltschutz herzustellen, wenn kein unmittelbarer Nutzen für den Kunden und den Versicherer erkennbar ist. Zudem werden in einem deregulierten und globalen Markt innovative, auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Politiken und Leistungen wenig honoriert. Dies setzt Rahmenbedingungen voraus, die von der Politik geschaffen werden müssen. Deshalb braucht es das Engagement der Assekuranz in der Klimapolitik, um im Versicherungsgeschäft Beiträge von Kunden zur nachhaltigen Entwicklung und zum Klimaschutz angemessen berücksichtigen zu können.“<sup>358</sup>

---

<sup>357</sup> Vgl. ALDERS (1997), S. 16.

<sup>358</sup> SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (1999), S. 15.

Die geforderte Veränderung der Rahmenbedingungen – die letztlich in ökonomischen Anreizen für nachhaltiges Verhalten münden muss – kann nur von der Politik übernommen werden. Dabei müssen allfällige Änderungen von allen wichtigen Industrienationen mitgetragen werden. Ansonsten drohen unilaterale Politikänderungen, die Wettbewerbsposition der inländischen Akteure negativ zu beeinflussen und diese faktisch zur Abwanderung in andere Jurisdiktionen zu zwingen. Da das Ziel der Umweltpolitik aber nicht in der Standortverlagerung umweltschädlicher Aktivitäten sondern in deren Ab- oder Umbau liegen muss, verspricht hier letztlich nur der (steinige) Weg der internationalen Koordination Erfolg. Entsprechende Anstrengungen bestehen bereits in vielen Bereichen, und besonders der Kyoto-Mechanismus könnte den Einstieg in eine globale Klimapolitik darstellen. Hier lohnt es sich, vorhandene Ansätze marktkonform weiterzuentwickeln.

## 8. Nachhaltiges Wirtschaften – Das Konzept der Zukunft?

Zum Ende dieser Arbeit soll nun Resümee gezogen werden. Dies besinnt sich zunächst auf die Wurzeln dessen, was Nachhaltigkeit ausmacht und als was sie eigentlich gedacht war. Dann wird ein Vergleich gezogen zu dem, wie sie heute definiert wird: Als simultanes Verfolgen ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Ziele. Das Sustainability Management, das in dieser Arbeit entwickelt wurde, ist eine Konsequenz dieser Nachhaltigkeits-Idee. Aber: Wird dieses Konzept der drei großen Ziele der ursprünglichen Idee gerecht? Wo sind seine Fortschritte, wo die Rückschritte? Was muss getan werden, um aus dem vielzitierten Schlagwort ein anspruchsvolles Konzept zu machen, das die Welt tatsächlich ein bisschen besser macht?

Die Nachhaltigkeit ist ursprünglich ein gesamtwirtschaftliches Konzept, das sich auf die ökologische Umwelt bezieht. Es definiert feste ökologische Rahmenbedingungen, innerhalb derer der Gewinn maximiert wird. Die ökologische Umwelt hat Priorität, die Wirtschaft muss sich anpassen. Auch soziale Ziele stehen hinten an und werden nur indirekt berücksichtigt, als die Menschen selber auch von einer gesunden Umwelt profitieren.

Nachhaltiges Wirtschaften von Unternehmen, wie es heute in der Regel interpretiert wird, verfolgt hingegen simultan die drei Ziele: Ökologisches, Soziales und Wirtschaftliches. Diese Sichtweise geht auf das „Drei-Säulen-Konzept“ zurück und definiert die Nachhaltigkeit für einzelwirtschaftliche Akteure. Es weist durchaus in die richtige Richtung – lässt jedoch so viele Fragen unbeantwortet, dass das eigentliche Ziel vielfach schon längst aus dem Blickfeld geraten ist.

Der Vorteil des „Drei-Säulen-Konzepts“ liegt darin, dass erkannt wurde, dass der Erhalt der ökologischen Umwelt nicht um jeden Preis verfolgt werden darf. Diese Erweiterung betont den anthropozentrischen Gedanken, dass „erst das Fressen, dann die Moral“ kommen muss. Es sind vor allem entwicklungspolitische Gedanken, die da dahinter stehen: Wer sind wir, dass wir ärmeren Ländern den Wohlstand, den wir auf Kosten der Umwelt genießen und auch nicht missen möchten, verwehren wollen mit der Begründung, dass zukünftigen Generationen die Lebensgrundlagen genommen würden?

Soweit, so gut. Dieser Gedanke ist jedoch noch lange nicht zu Ende gedacht worden. Die drei Ziele stehen momentan im Raum, ohne dass die Interdependenzen und die Prioritäten festgelegt wären. Die Nachhaltigkeit gerät dadurch zu einem leeren Schlagwort. Jede Maßnahme, die ein Unternehmen durchführt, wird wenigstens einem der Ziele gerecht – sie bringt in der Regel mindestens einem Akteur einen Nutzen und ist insofern „sozial“, als sie dazu beiträgt, zur Bedürfnisbefriedigung dieses Akteurs beizutragen. Gleichzeitig wird diese Maßnahme aber anderen Akteuren Schaden zufügen. Wie soll sich das Unternehmen nun entscheiden, wenn es nachhaltig wirtschaften möchte?

Die momentane Situation sieht so aus, dass sich viele Unternehmen die Nachhaltigkeit auf die Fahnen geschrieben haben, sie gehört inzwischen zum guten Ton in jeder Unternehmenspublikation und in jeder öffentlichen Rede. Jedes Unternehmen versteht jedoch etwas anderes darunter: Die einen erhalten nachhaltig ihre Wettbewerbsfähigkeit, indem sie den Shareholder Value maximieren. Andere wirtschaften nachhaltig, indem sie ökologische und soziale Statements veröffentlichen, gespickt mit der ein oder anderen vereinzelt ökologischen und sozialen Maßnahme. Wiederum andere setzen sich hohe Ziele, engagieren

sich und nutzen die Spielräume, die ihnen der Wettbewerb lässt, um die ökologische Umwelt zu schonen und die Menschenrechte ihrer Mitarbeiter zu wahren. Auch sie erheben den Anspruch, nachhaltig zu wirtschaften.

Der Kern des Problems ist, wie bereits angedeutet, das Festlegen von gesamtwirtschaftlich erwünschten Zuständen und von Prioritäten, wenn eine Maßnahme ein Ziel erfüllt und gleichzeitig einem anderen zuwiderläuft. Auch das hier aufgeworfene Sustainability-Konzept kann dieses Problem nicht lösen. Es zählt zwar auf, welche Maßnahmen nachhaltig wären, kann aber im Einzelfall keine Entscheidungsunterstützung leisten – das Konzept ist damit nicht umsetzbar. Es spiegelt damit direkt die mangelnde Umsetzbarkeit des Dreiklangles wieder, auf den es sich stützt.

Wer legt nun fest, welche konkreten Ziele ein nachhaltiges Unternehmen zu erfüllen hat? Eine Lösung, wie sie in vielen Städten und Gemeinden im Rahmen der Lokalen Agenda-Prozesse zumindest erprobt wird, ist die Suche nach Antworten im Rahmen eines gesellschaftlichen Diskurses. Eine weitere Lösung ist, wie bereits praktiziert, einen Rat, bestehend aus Experten aller relevanten Disziplinen, einzurichten, der sich mit diesen Fragen beschäftigt und sachkundige Antworten erarbeitet. Idealerweise würden die Ergebnisse dieser Prozesse in der Rahmenordnung verankert werden, so dass jeder Akteur gezwungen ist, sich diesen Zielen unterzuordnen. Dies ist allerdings in der Regel nicht möglich. Die Antworten würden jedoch zumindest den Nebel um die Nachhaltigkeit lichten und erhobene Ansprüche überprüfbar machen.

# **Anhang**

## Literaturverzeichnis

ALDERS, H. (1997): Die UNEP-Erklärungen für den Banken- und Versicherungssektor: Hintergrund, Perspektiven und erste Ergebnisse einer Evaluierung, in: BUNDESUMWELTMINISTERIUM/VEREIN FÜR UMWELTMANAGEMENT IN BANKEN, SPARKASSEN UND VERSICHERUNGEN (Hrsg.): Umwelt und Finanzdienstleistungen - Verantwortung für eine nachhaltige, umweltgerechte Entwicklung, München, S. 15-20

ANTES, R. (1995): Umweltverträgliches Entscheiden und Handeln in Unternehmen, in: FREIMANN, J./HILDEBRANDT, E.: Praxis der betrieblichen Umweltpolitik: Forschungsergebnisse und Perspektiven, Wiesbaden, S. 21-38

ARGYRIS, C./SCHÖN, D. A. (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Reading

ASMUS, W. et al. (1984): Versicherungszyklopädie, hrsg. von GROBE, W./MÜLLER-LUTZ, H. L./SCHMIDT, E. H. R., Band 2: Versicherungsbetriebslehre, 3. Auflage, Wiesbaden

ATTIGER, P. (1994): Internationale Wettbewerbsfähigkeit in der Versicherungsbranche: eine weltweit empirische Analyse, Karlsruhe, zugleich: Basel, Universität, Dissertation

BALCK, H. (1993): Bauprozeß der Zukunft, in: KAHLEN, H./HARDEN, H. (Hrsg.): Planen, Bauen, Nutzen und Instandhalten von Bauten, Stuttgart et al., S. 109-123

BASEDOW, J./MEYER, U./SCHINTOWSKY, H.-P. (Hrsg.) (1997): Erneuerung des Versicherungsvertragsgesetzes - Versichertenschutz in den USA - Rechnungslegung von Versicherungsunternehmen, Baden-Baden

BAYERISCHE RÜCKVERSICHERUNG AG (1999a): AssTech - Leistungen im Überblick, München, URL: [http://www.bayerischerueck.com/neu/index\\_unternehmen.html](http://www.bayerischerueck.com/neu/index_unternehmen.html)

BAYERISCHE RÜCKVERSICHERUNG AG (1999b): Die Assekuranz und Technik, München, URL: [http://www.bayerischerueck.com/neu/index\\_unternehmen.html](http://www.bayerischerueck.com/neu/index_unternehmen.html)

BAYERISCHE RÜCKVERSICHERUNG AG (1999c): ReIntra: Content, München, URL: <http://www.reintra.de/reintra/content.html>

BAYERISCHE RÜCKVERSICHERUNG AG (1999d): ReIntra: Information zur Reintegration von Unfallverletzten, München, URL: <http://www.reintra.de/betroffene/content.html>

BAYERISCHE RÜCKVERSICHERUNG AG (1999e): ReIntra: Leistungen, München, URL: <http://www.reintra.de/reintra/leistungen/content.html>

BAYERISCHE RÜCKVERSICHERUNG AG (1999f): Vom Ende zum Anfang der Risikokette und zurück, München, URL: <http://bayerischerueck.com/neu/unternehmen/risikokette/content.html>

BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR LANDESENTWICKLUNG UND UMWELTFRAGEN (o.J.): Lexikon Suchhilfe: G, URL: [http://www.bayern.de/STMLU/lexikon/index\\_g.htm](http://www.bayern.de/STMLU/lexikon/index_g.htm)



- BECKER, W. (1998): Strategisches Management, 4. Auflage, Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Edition Unternehmensführung und Controlling, Lehrmaterialien, Bamberg
- BECKER, W. (1996): Stabilitätspolitik für Unternehmen: Zukunftssicherung durch integrierte Kosten- und Leistungsführerschaft, Wiesbaden, zugleich: Habilitation an der Universität Erlangen-Nürnberg, 1993
- BECKER, W. (1995): Planung, Entscheidung und Kontrolle, Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Edition Unternehmensführung und Controlling, Lehrmaterialien, Bamberg
- BECKER, F. G. (1994): Lexikon des Personalmanagements, München
- BIESECKER, A./ELSNER, W./GRENZDÖRFFER, K. (Hrsg.) (1998): Ökonomie der Betroffenen und Mitwirkenden: erweiterte Stakeholder-Prozesse, institutionelle und Sozial-Ökonomie Band 6, Pfaffenweiler
- BIZER, K./DOPFER, J./PETER, B. (1999): Nachhaltige Entwicklung von Unternehmen, hrsg. vom ÖKO-INSTITUT, Darmstadt
- BLASCHE, S./KÖHLER, W. R./ROHS, P. (1994): Markt und Moral: Die Diskussion um die Unternehmensethik, hrsg. vom FORUM FÜR PHILOSOPHIE BAD HOMBURG, St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik Band 13, Bern/Stuttgart/Wien
- BLEICHER, K. (1985): Zur strategischen Ausgestaltung von Anreizsystemen für die Führungsgruppe in Unternehmen, in: Zfo, 54. Jahrgang, S. 21-27
- BODE, A. U. D. (1998): History of the United Nations Environment Programme Insurance Industry Initiative (UNEP III): History - An overview, hrsg. vom UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME, Genf
- BULLINGER, H.-J. (Hrsg.) (1996a): Lernende Organisationen: Konzepte, Methoden und Erfahrungsberichte, Stuttgart
- BULLINGER, H.-J. et al. (1996b): Management kreativer Unternehmen - die Beherrschung von Strukturen und Prozessen lernender Organisationen, in: BULLINGER, H.-J. (Hrsg.): Lernende Organisationen: Konzepte, Methoden und Erfahrungsberichte, Stuttgart, S. 13-39
- BUNDESUMWELTMINISTERIUM/VEREIN FÜR UMWELTMANAGEMENT IN BANKEN, SPARKASSEN UND VERSICHERUNGEN (Hrsg.) (1997): Umwelt und Finanzdienstleistungen - Verantwortung für eine nachhaltige, umweltgerechte Entwicklung, München
- BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT/UMWELTBUNDESAMT (Hrsg.) (1995): Handbuch Umweltcontrolling, München
- BUNKE, D./EBERLE, U./GRIEBHAMMER, R. (1995): Umweltziele statt Last Minute-Umweltschutz - Nationale und internationale stoffbezogene Zielvorgaben, hrsg. vom Öko-Institut, Freiburg

CLARKE, R. (Hrsg.) (1999): Overview GEO-2000 - Global Environment Outlook, Nairobi: United Nations Environment Programme

COENENBERG, A. G./WEISE, E./ECKRICH, K. (Hrsg.) (1991): Ökologie-Management als strategischer Wettbewerbsfaktor, Universitätsseminar der Wirtschaft, USW-Schriften für Führungskräfte Band 22, Stuttgart

CREDIT SUISSE GROUP (Hrsg.) (1998): Umweltbericht 1997/98, Langversion 11.12.1998, Zürich

DALLMER, H./THEDENS, R. (Hrsg.) (1981): Handbuch des Direct-Marketing, 5. Auflage, Wiesbaden

DELNEF, A. (1998): Geschäftsprozeß- und Funktionsorientierung - ein Vergleich (Teil 2), in: Arbeitspapiere WI Nr. 4/1998, hrsg. vom Lehrstuhl für Allgemeine BWL und Wirtschaftsinformatik, Johannes Gutenberg-Universität: Mainz

DEML, M./BAUMGARTEN, J. (1998): Grünes Geld - Jahrbuch für ethisch-ökologische Geldanlagen 1998/99, Ritterhude

DIN 8402 (1992): Begriffe Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung

DONALDSON, T./DUNFEE, T. W. (1994): Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contract Theory, in: Academy of Management Review, Jahrgang 19, Heft 2, S. 252-284

DTV-LEXIKON IN 20 BÄNDEN (1992): Mannheim: F.A. Brockhaus/München

DUBKE, H. P. (1981): Kundendienstpolitik, in: DALLMER, H./THEDENS, R. (Hrsg.): Handbuch des Direct-Marketing, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 589-606

DYCKHOFF, H./SOUKAL, R. (1996): Kombinierte Mengen- und Tourenplanung als Beitrag zur umweltverträglichen Logistikorganisation, in: UmweltWirtschaftsForum, 4. Jahrgang, Heft 1, S. 43-47

DYLLICK, T./BELZ, F./SCHNEIDEWIND, U. (1997): Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit, hrsg. von BORNEMANN, S. et al., Reihe "Ökologische Unternehmensführung" München/Wien: Carl Hanser, Zürich

ENDRES, A. (1997): Umwelt- und Ressourcenökonomik, in: GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON, Band 9. T-VE, 14. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden S. 3884-3888

FARNY, D. (1997): Versicherung und Umwelt, in: BUNDESUMWELTMINISTERIUM/VEREIN FÜR UMWELTMANAGEMENT IN BANKEN, SPARKASSEN UND VERSICHERUNGEN (Hrsg.): Umwelt und Finanzdienstleistungen - Verantwortung für eine nachhaltige, umweltgerechte Entwicklung, München, S. 21-28

FARNY, D. (1989): Versicherungsbetriebslehre, Karlsruhe

- FARNY, D. (1986): Entwicklungen bei den Vertriebsverfahren für Versicherungen, in: Die Betriebswirtschaft, S. 421-437
- FARNY, D. (1985): Absatz- und Serviceverfahren für Versicherungsschutz - heute und morgen, in: Die Versicherungsrundschau 1985, S. 40-55
- FARNY, D. (1979): Die Versicherungswirtschaft im Wettbewerbskonzept der Marktwirtschaft, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, S. 31-74
- FARNY, D. (1975): AVB unter dem Gesichtspunkt der "Produktbeschreibung", in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, S.169-184
- FARNY, D. (1970): Wirtschaftswissenschaftliches Gutachten über Prämienkartelle von Versicherungsunternehmen, Sonderbeilage der Versicherungswirtschaft, 15.02.1970, Heft 4
- FARNY, D. (1964): Produktions- und kostentheoretische Probleme der Versicherungsunternehmen, in: ZfB, S. 715-733
- FICHTER K./CLAUSEN, J. (1994): Ein guter Umweltbericht - Ihr Nutzen!, in: Unternehmen und Umwelt 1994, Heft 3, S. 17-20
- FIOL, C. M./LYLES, M. A. (1985): Organizational Learning in: Academy of Management Review, Heft 10, S. 803-813
- FRANCK, K. (1999): "Grüne Dagoberts" und edle Spender - Ein Überblick über ökologisch-ethische Geldanlagen, in: Ökologisches Wirtschaften, Heft 4, S. 7
- FREEMAN, R. E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach, Boston
- FREIMANN, J. (1998): Unternehmen und Stakeholder: Management zwischen Ökonomie und Politik, in: BIESECKER, A./ELSNER, W./GRENZDÖRFFER, K. (Hrsg.): Ökonomie der Betroffenen und Mitwirkenden: erweiterte Stakeholder-Prozesse, institutionelle und Sozial-Ökonomie Band 6, Pfaffenweiler, S. 14-28
- FREIMANN, J./HILDEBRANDT, E. (1995): Praxis der betrieblichen Umweltpolitik: Forschungsergebnisse und Perspektiven, Wiesbaden
- FRESE, E. (Hrsg.) (1992): HWO, 3. Auflage, Stuttgart
- FRITZ, P./HUBER, J./LEVI, H. W. (Hrsg.) (1995): Nachhaltigkeit in naturwissenschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Perspektive: eine Publikation der Karl-Heinz-Beckurts-Stiftung, Stuttgart
- GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (1997): Band 1-10, 14. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden
- GEGE, M./GILCH, H. (1999): Kosten senken durch Umweltmanagement - Erfolgreiche Praxisbeispiele und konkrete Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung, hrsg. vom Bundesdeutschen Arbeitskreis für Umweltbewußtes Management, Hamburg, 1999

GERKEN, L. (Hrsg.) (1996): Ordnungspolitische Grundfragen einer Politik der Nachhaltigkeit, Baden-Baden

GLASMACHER, T. (1999): Geldanlagen: Nachhaltiger Aktienindex, in: punkt.um, Heft 10, S. 10

GRÖNER, S./ZAPF, M. (1998): Unternehmen, Stakeholder und Umweltschutz: Einfluß, Strategien und Gründe für eine umweltorientierte strategische Betrachtung von Stakeholdern aus Unternehmenssicht, in: UmweltWirtschaftsForum, 6. Jahrgang, März 1996, Heft 1, S. 52-57

GUMBEL, H. E. (1981): Die Rolle des internationalen Rückversicherungsmaklers, in: VW, Jahrgang 36, S. 528-532

HABERMAS, J. (1991): Erläuterungen zur Diskursethik, Frankfurt am Main

HABERMAS, J. (1983): Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln, Frankfurt am Main

HABLER, R. (1999): Geldanlagen: Grüne Aktien schlagen Öko-Bremser, in: punkt.um, Heft 11, S. 8

HEDBERG, B. (1981): How Organizations Learn and Unlearn, in: NYSTROM, P.C./STARBUCK, W.H. (Hrsg.): Handbook of Organizational Design, London, S. 8-27

HEERTJE, A./WENZEL, H.-D. (1991): Grundlagen der Volkswirtschaftslehre, 3. völlig neu überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin et al.

HINTERHUBER, H. H./NILL, A. (1993): Unternehmensethik im Kontext interkultureller Geschäftsbeziehungen, in: Journal für Betriebswirtschaft, 43. Jahrgang, Heft 6, S. 258-277

HOFER, P./SCHEELHAASE, J./WOLFF, H. (1998): Nachhaltige Entwicklung im Energiesektor? Erste deutsche Branchenanalyse zum Leitbild von Rio, hrsg. von Prognos AG, Umwelt und Ökonomie Band 27, Heidelberg

HOMANN, K. (1994): Marktwirtschaft und Unternehmensethik, in: BLASCHE, S./KÖHLER, W. R./ROHS, P.: Markt und Moral: Die Diskussion um die Unternehmensethik, hrsg. vom FORUM FÜR PHILOSOPHIE BAD HOMBURG, St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik Band 13, Bern/Stuttgart/Wien, S. 109-130

HOMOLKA, W. (1999): Wachstum in Grenzen - Umwelt-Investmentfonds: "Realos" oder "Fundis" der Geldanlage?, Vortrag auf der Messe "Grünes Geld", Hamm, 1999

HUBER, J. (1995): Nachhaltige Entwicklung durch Suffizienz, Effizienz und Konsistenz, in: FRITZ, P./HUBER, J./LEVI, H. W. (Hrsg.): Nachhaltigkeit in naturwissenschaftlicher und sozialwissenschaftlicher Perspektive: eine Publikation der Karl-Heinz-Beckurts-Stiftung, Stuttgart, S. 31-46

INSTITUT FÜR SOZIAL-ÖKOLOGISCHE FORSCHUNG (o.J.): Sustainable Netherlands: Aktionsplan für eine nachhaltige Entwicklung der Niederlande, Frankfurt am Main

KAHLEN, H./HARDEN, H. (Hrsg.): Planen, Bauen, Nutzen und Instandhalten von Bauten, Stuttgart et al.

KLEMMER, P. (1996): Ordnungspolitische Aspekte des Nachhaltigkeitsanliegens, in: Zeitschrift für Angewandte Umweltforschung, Jahrgang 9, Heft 1, S. 14-15

KLEMMER, P. (1994): Ressourcen- und Umweltschutz um jeden Preis?, in: VOSS, G. (Hrsg.): Sustainable Development, Leitziel auf dem Weg in das 21. Jahrhundert, Köln

KOCH, P. (1989): Versicherungswirtschaft: Ein einführender Überblick, Karlsruhe: Versicherungswirtschaft

KOSIOL, E. (1968): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Wiesbaden

KOSIOL, E. (1966): Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Reinbek bei Hamburg

MANTAU, U. (1996): Konstruktionsfehler im Nachhaltigkeitsdenken, in: AFZ/Der Wald, Heft 23, S. 1274-1278

MAURER, G. (1996): Von der Prozeßorientierung zum Workflow Management: Teil 1: Prozeßorientierung - Grundgedanken, Kernelemente, Kritik, in: Arbeitspapiere WI Nr. 9/1996, hrsg. vom Lehrstuhl für Allgemeine BWL und Wirtschaftsinformatik, Johannes Gutenberg-Universität: Mainz

MEADOWS, D./MEADOWS, D. (1972): Die Grenzen des Wachstums, Stuttgart

MEFFERT, H. (1997): Stand und Perspektiven des Umweltmanagements in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre, in: WEBER, J. (Hrsg.): Umweltmanagement - Aspekte einer umweltbezogenen Unternehmensführung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 3-28

MEFFERT, H. (1991): Strategisches Ökologie-Management, in: COENENBERG, A. G./WEISE, E./ECKRICH, K. (Hrsg.): Ökologie-Management als strategischer Wettbewerbsfaktor, Universitätsseminar der Wirtschaft, USW-Schriften für Führungskräfte Band 22, Stuttgart: Schäffer, S. 7-32

MEFFERT, H. (1989): Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik. Mit Fallstudien, Einführung und Relaunch des VW Golf, Nachdruck der 7. Auflage, Wiesbaden

MEFFERT, H./KIRCHGEORG, M. (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement: Konzeption - Strategie - Implementierung mit Praxisfällen, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart

MEYER, U. (1997): Versicherung als Risikotransformation, in: BASEDOW, J./MEYER, U./SCHINTOWSKY, H.-P. (Hrsg.): Erneuerung des Versicherungsvertragsgesetzes - Versichertenschutz in den USA - Rechnungslegung von Versicherungsunternehmen, Baden-Baden, S. 11-26

MILLS, E. (1996): Energy-Efficiency for Insurance Companies, in: CBS Newsletter, Fall 1996, URL: <http://eande.lbl.gov/CBS/NEWSLETTER/NL12/Insurance.html>

MÜNCHENER RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (Hrsg.) (1999): Weltkarte der Naturgefahren: "Weltkarte der Naturgefahren", eine weltweite Darstellung der Verteilung und Intensität bedeutender Gefahrenpotentiale, München, 1999, URL: [http://www.munichre.de/themes/1998/themes6\\_ger.htm](http://www.munichre.de/themes/1998/themes6_ger.htm)

MÜNCHENER RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (Hrsg.) (1998): Münchener Rück/Munich Re 1997/98 - Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft Bericht über das 118. Geschäftsjahr 1. Juli 1997 bis 30. Juni 1998, München

NEUBERGER, O. (1994): Personalentwicklung, 2. Auflage, Stuttgart

NUSSBAUM, R. (1995): Umweltbewusstes Management und Unternehmensethik: Umweltbewusstes Management als Ausdruck erfolgsstrategischer und ethischer Rationalität, hrsg. von GRIESE, J./KÜHN, R./THOM, N., Berner betriebswirtschaftliche Schriften Band 13, zugleich Dissertation der Universität Bern 1994, Bern/Stuttgart/Wien

NYSTROM, P.C./STARBUCK, W.H. (Hrsg.): Handbook of Organizational Design, London

OLSSON, M./PIEKENBROCK, D. (1998): Kompakt-Lexikon: Umwelt- und Wirtschaftspolitik, hrsg. von der Gabler Lexikon-Redaktion, 3. aktualisierte Auflage, Wiesbaden

OUDMAN, R./VOS, A. M./BIESBOER, J. (1998): Stakeholder Analysis, URL: <http://wwwis.cs.utwente.nl:8080/dmrg/MEE98/misop001/index.html>

O.V. (1999a): Klimaänderung und Anstieg des Schadentrends schreiten fort: Umfassende Studie der Münchener Rück: 1998 ein besonders schweres Natur-Katastrophenjahr, in: Versicherungswirtschaft, Heft 7, S. 410-412

O.V. (1999b): Mehrwert für die Umwelt: Die Finanzwelt entdeckt nachhaltige Investments, in: Süddeutsche Zeitung, 28.10.1999, München Seite V2/13

PACE, R. W./SMITH, P. C./MILLS, G. E. (1991): Human resource development: the field, Prentice Hall

PFEIFFER, C. (1999): Einführung in die Rückversicherung - Das Standardwerk für Theorie und Praxis, 5. überarbeitete Auflage, Wiesbaden

PFRIEM, R. (1990): Können Unternehmen von der Natur lernen? Ein Begründungsversuch aus Sicht des ökologischen Diskurses, in: IWE, Heft 34, St. Gallen

PFRIEM, R./HALLAY, H. (1992): Öko-Controlling als Baustein einer innovativen Unternehmenspolitik, in: STEGER, U. (Hrsg.): Handbuch des Umweltmanagements, München, S. 295-310

PIERSCHKE, B. (1998): Facilities Management, in: SCHULTE, K.-W. (Hrsg.): Immobilienökonomie - Band I: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München/Wien, S. 277-315

- PORTER, M. E. (1992): Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy): Methoden und Analyse von Branchen und Konkurrenten, deutsche Übersetzung von Volker Brandt und Thomas C. Schworer, 7. Auflage, Frankfurt am Main
- PROBST, G. J. B./BÜCHEL, B. S. T. (1994): Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft, Wiesbaden
- RENNINGS, KLAUS/HOHMEYER (Hrsg.) (1997a): Nachhaltigkeit, ZEW-Wirtschaftsanalysen Band 8, Baden-Baden
- RENNINGS, K./HOHMEYER (1997b): Zur Verbindung von Indikatoren starker und schwacher Nachhaltigkeit: Das Beispiel der Klimaveränderung, in: RENNING, KLAUS/HOHMEYER (Hrsg.): Nachhaltigkeit, ZEW-Wirtschaftsanalysen Band 8, Baden-Baden, S. 39-70
- RIEGE, J. (1990): Das Versicherungsprodukt, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, Jahrgang 79, Heft 3, S. 403-470
- RÜEGG, J. (1989): Unternehmensentwicklung im Spannungsfeld zwischen Komplexität und Ethik, Bern/Stuttgart
- SCHMID, U. (1999): Ökologisch nachhaltiges Management, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 6, Jahrgang 28, S. 285-291
- SCHMID, U. (1997): Das Anspruchsgruppen-Konzept, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 7, S. 633-635
- SCHMIDT-BLEEK, F. (1994): Wieviel Umwelt braucht der Mensch?: MIPS - das Maß für ökologisches Wirtschaften, Berlin/Basel
- SCHULTE, K.-W. (Hrsg.) (1998): Immobilienökonomie - Band I: Betriebswirtschaftliche Grundlagen, München/Wien
- SCHUMANN, J. (1992): Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, 6. überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin/Heidelberg
- SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (Hrsg.) (1999): Swiss Re Umweltbericht 1998 - Unser Weg in eine Zukunft mit Zukunft, Zürich
- SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (Hrsg.) (1996): Natural Catastrophes and Major Losses in 1995, in: Sigma, Heft 2
- SCHWEIZERISCHE RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT (Hrsg.) (1995): Einführung in die Rückversicherung, 5. überarbeitete Auflage, Zürich
- SCHWICKERT, A. C./FISCHER, K. (1996): Der Geschäftsprozeß als formaler Prozeß - Definition, Eigenschaften und Arten, in: Arbeitspapiere WI Nr. 4/1996, hrsg. vom Lehrstuhl für Allgemeine BWL und Wirtschaftsinformatik, Johannes Gutenberg-Universität: Mainz
- SEUB, W. (1979): Wettbewerb und Bewertung von Risiken, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, S. 75-90

- SPANGENBERG, JOACHIM H./BONNIOT, ODILE (1998): Sustainability Indicators: a compass on the road towards sustainability, Wuppertal Papers Nr. 81, Wuppertal: Wuppertal-Institut für Klima, Umwelt, Energie
- SPECKBACHER, G. (1997): Shareholder Value und Stakeholder Ansatz: Corporate Governance; Kapitalwerterhaltung; Shareholder Value; Stakeholder Ansatz; Unternehmenswert, in: Die Betriebswirtschaft, Jahrgang 57, Heft 5, S. 630-639
- SPÜHLER, J. (Hrsg.) (1998): Environmental Management Systems and Environmental Impairment Liability Insurance, Zürich: Swiss Reinsurance Company
- SRU (DER RAT VON SACHVERSTÄNDIGEN FÜR UMWELTFRAGEN) (1994): Umweltgutachten 1994: Für eine dauerhafte umweltgerechte Entwicklung, Stuttgart
- STAEHLE, W. H. (1992): Führungstheorien und -konzepte, in: FRESE, E. (Hrsg.): HWO, 3. Auflage, Stuttgart, S. 655-676
- STAEHLE, W. H./NORK, M. E. (1992): Umweltschutz und Theorie der Unternehmung, in: STEGER, U. (Hrsg.): Handbuch des Umweltmanagements, München, S. 67-82
- STALK, G./EVANS, P./SHULMAN, L. E. (1993): Kundenbezogene Leistungspotentiale sichern den Vorsprung, in: Harvard Business Manager, Heft 1, S. 59-71
- STEGER, U. (Hrsg.) (1992): Handbuch des Umweltmanagements, München
- STEINMANN, H./LÖHR, A. (1994): Unternehmensethik - Ein republikanischen Programm in der Kritik, in: BLASCHE, S./KÖHLER, W. R./ROHS, P.: Markt und Moral: Die Diskussion um die Unternehmensethik, hrsg. vom FORUM FÜR PHILOSOPHIE BAD HOMBURG, St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik Band 13, Bern/Stuttgart/Wien, S. 145-180
- STEINMANN, H./LÖHR, A. (1992): Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart
- STEINMANN, H./LÖHR, A. (1991): Unternehmensethik, 2. Auflage, Stuttgart
- STEINMANN, H./WAGNER, G.R. (Hrsg.) (1998): Umwelt und Wirtschaftsethik, Stuttgart
- STÖPFGESHOFF, S. (1998): Ökologisches Management als Prozeß, hrsg. von REMER, A./SEIDEL, E., Schriften zur Wirtschaftsökologie Band 3, zugleich Dissertation der Universität Bayreuth, Bayreuth
- STOLTENBERG, U./FUNKE, M. (1996): Betriebliches Ökocontrolling: Leitfaden für die Praxis, Wiesbaden
- STRÖBELE, W. (1987): Rohstoffökonomik: Theorie natürlicher Ressourcen mit Anwendungsbeispielen Öl, Kupfer, Uran und Fischerei, München
- ULRICH, P. (1998): Unternehmerische Umweltverantwortung aus diskursethischer Sicht, in: STEINMANN, H./WAGNER, G.R. (Hrsg.): Umwelt und Wirtschaftsethik, Stuttgart, S. 33-47
- ULRICH, P. (1986): Transformation der ökonomischen Vernunft, Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, Bern/Stuttgart



UMWELTBUNDESAMT (Hrsg.) (1998): Nachhaltiges Deutschland: Wege zu einer dauerhaft umweltgerechten Entwicklung, 2. durchgesehene Auflage, Berlin

UNEP'S ECONOMICS, TRADE & ENVIRONMENT UNIT (Hrsg.) (2000): Financial Services Initiative: List of Signatories to the UNEP Statement by the Insurance Industry & Sustainable Development, Stand: 03.04.2000, URL: <http://www.unep.ch/etu/finserv/insura/Signatories-by-Countries.htm>, Stand: 03.04.2000

UNEP'S ECONOMICS, TRADE & ENVIRONMENT UNIT (Hrsg.) (1997): Financial Services Initiative: Newsletter, Heft 2, August 1997

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME (Hrsg.) (o.J.): UNEP Financial Institutions Initiative - Fact Sheet No. 3: The Environment and Credit Risk, Genf

VICTORIA VERSICHERUNGS-GESELLSCHAFTEN (Hrsg.) (1999): Umweltbericht '98/99 - Umwelterklärungen, Düsseldorf

VOLKART, R. (1993): Dynamische Investitionsrechnungen in Theorie und Praxis, in: Beiträge zur Theorie und Praxis der Finanzmanagements, Zürich, S. 15-34

VON DER EMDE, KARIN et al. (1997): Bilanzierungsgrundsätze und -richtlinien für betriebliche Umweltbilanzen der Finanzdienstleister mit Standardkostenrahmen, hrsg. vom Verein für Umweltmanagement in Banken, Sparkassen und Versicherung, Bonn

VON WEIZSÄCKER, E. U. (1995): Faktor Vier: Doppelter Wohlstand - halbiertes Naturverbrauch; der neue Bericht an den Club of Rome, München

VOSS, G. (1997): Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung - Darstellung und Kritik, Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln Nr. 237, Köln

VOSS, G. (1996): Sustainable Development: Erfolge beim Materialverbrauch, in: iw-trends, Heft 3, S. 47-59

VOSS, G. (Hrsg.) (1994): Sustainable Development, Leitziel auf dem Weg in das 21. Jahrhundert, Köln

WEBER, J. (1999a): Basiswissen: Grüne Geldanlage: Der Markt wächst sprunghaft, hrsg. von der UZD Verlags- und Beratungs GmbH, URL: [http://www.oeko-invest.de/basiswissen/gruene\\_geldanlage\\_der\\_markt.htm](http://www.oeko-invest.de/basiswissen/gruene_geldanlage_der_markt.htm), 26.06.1999

WEBER, J. (1999b): Von der Bürgerbewegung bis zur Hochfinanz: Der Geldanlagemarkt wird grüner, Vortrag auf der Messe "Grünes Geld", Hamm, 1999

WEBER, J. (Hrsg.) (1997): Umweltmanagement - Aspekte einer umweltbezogenen Unternehmensführung, Stuttgart

WELGE, MARTIN K./AL-LAHAM, ANDREAS (1992): Planung: Prozesse – Strategien – Maßnahmen, Wiesbaden

WILD, J. (1974): Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbek bei Hamburg

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (Hrsg.) (1987): Our Common Future, Oxford/New York

ZUKUNFTSKOMMISSION DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG (Hrsg.) (1998): Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, sozialer Zusammenhalt, ökologische Nachhaltigkeit: Drei Ziele - ein Weg, Bonn

## **Interviewverzeichnis**

Telefoninterview der Verfasserin mit Herrn HUBERT SCHMITZ, Rückversicherungsabteilung, stellvertretender Abteilungsleiter, RHEINLAND VERSICHERUNGS-AG, Neuss vom 23.03.2000

Telefoninterview der Verfasserin mit Herrn TIMO MÖLLER, Rückversicherungsabteilung, HUK-COBURG, Coburg vom 23.03.2000

Telefoninterview der Verfasserin mit Frau MARIANNE KAHL, Deutsche Marktabteilung, MÜNCHENER RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT, München vom 24.03.2000

Telefoninterview der Verfasserin mit Herrn Professor Dr. AXEL REICH, Rückversicherungsforschung, KÖLNISCHE RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT AG, Köln vom 24.03.2000

Telefoninterview der Verfasserin mit Herrn Dr. DIETMAR ZIETSCH, Mitglied des Vorstandes der SCOR DEUTSCHLAND RÜCKVERSICHERUNG AG, Hannover vom 28.03.2000

Telefoninterview der Verfasserin mit Frau CLAUDIA WIPPICH und Herrn Dr. DIRK JOHANNSEN der MÜNCHENER RÜCKVERSICHERUNGS-GESELLSCHAFT, München, vom 31.03.2000

Telefoninterview der Verfasserin mit Herrn JOACHIM GANSE, Geschäftsführer der GERLING CERT UMWELTGUTACHTER GMBH, Köln vom 03.04.2000