# Management von Nachhaltigkeit in der Assekuranz: Ergebnisse einer empirischen Studie



Mareike Bodderas



Peter Maas

*Nachhaltigkeit in Unternehmen und Märkten ist schon lange gesellschaftsfähig. Themen wie Verantwortung und Wirtschaftlichkeit, Klimawandel und Umweltschutz werden mit Nachhaltigkeit in Zusammenhang gebracht. Längst haben Unternehmen aus der Konsumbranche das Thema für sich genutzt und kennzeichnen ihre Produkte mit Labels wie Bio und Fairtrade. Auch in den Führungsetagen von Versicherungen ist das Thema Nachhaltigkeit angekommen. Allerdings wurde bisher noch nicht systematisch erfasst, welche Bedeutung Nachhaltigkeit für die Versicherungspraxis haben könnte. Im Rahmen des aktuellen «I·VW-Vertriebsmonitors» wurden Führungskräfte aus der Versicherungswirtschaft im Auftrag des Deutschen Ring Krankenversicherung befragt, welche Potenziale sie beim Thema Nachhaltigkeit für die Assekuranz mit besonderem Fokus auf Segmentierungsmöglichkeiten sehen. Die Resultate zeigen, dass Nachhaltigkeit für Versicherer eine grosse Relevanz hat. In verschiedenen Unternehmensbereichen wurden bereits konkrete Massnahmen umgesetzt. So liegt für Versicherer z. B. der Vorteil einer Segmentierung der Kunden nach nachhaltigem Lebensstil in der Produktentwicklung und Risikobestimmung dieses strategisch wichtigen Marktsegments. Hingegen erschweren unflexible IT-Systeme, Schwierigkeiten bei der Erfolgskontrolle sowie die Erfassung von nachhaltigen Kundeninformationen die Umsetzung einer solchen Segmentierung.*

Immer mehr Unternehmen sind heute bestrebt, ihr soziales und ökologisches Engagement auszuweisen. Nachhaltigkeitsberichte sind mittlerweile für alle DAX-, SMI- und ATX-Unternehmen selbstverpflichtender Standard und die Palette der Aktivitäten weitet sich ständig aus. So stellt sich auch aus Sicht der Versicherungswirtschaft die Frage, welche Aktivitäten mit Blick auf das Thema Nachhaltigkeit relevant und sinnvoll sind? Ein erster Eindruck bestätigt die Tatsache, dass die meisten Versicherer innerhalb ihres Unternehmens bereits eine ganze Reihe von sozial, ökologisch und ökonomisch nachhaltige Massnahmen umgesetzt haben. Beispiele hierfür sind die Steigerung der Energieeffizienz im Bereich Gebäudemanagement, zum Beispiel «$CO_2$-freies Unternehmen», oder Zielvereinbarungen im Vergütungsmodell für Führungskräfte, die an den nachhaltigen Unternehmenserfolg gebunden sind.

Auch auf Seiten der Konsumenten steigt die Sensibilität für das Thema in verschiedenen Lebensbereichen. Seit einigen Jahren wird eine an Nachhaltigkeit besonders interessierte Kundengruppe im Rahmen von Marktforschungsstudien identifiziert: die sogenannten LOHAS, eine Gruppe, die durch einen «Lifestyle of health and sustainability» gekennzeichnet ist. Auch für Versicherer erscheint eine solche nachhaltige Kundengruppe attraktiv zu sein. Risikobewusstsein, Vorsorgeeinstellungen, langfristiges Denken und Handeln könnten Merkmale sein, die das Risikoprofil dieser Gruppe deutlich von anderen Kundengruppen differenzieren. Es lohnt sich also, einen genaueren Blick auf dieses potenziell attraktive Marktsegment zu werfen und dieses näher zu analysieren. Auf dieser Basis könnte auch eine stärkere Integration in das Kerngeschäft erfolgen, indem Versicherer dann gezielt entsprechende Prozesse, wie Produktgestaltung, Marketing und Vertrieb, ausrichten.

Im Folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse des aktuellen I·VW-Vertriebsmonitors dargestellt: Sie zeigen, wie sich die Assekuranz heute und in Zukunft zum Thema Nachhaltigkeit positioniert, in welchen Bereichen Versicherer in den deutschsprachigen Märkten bereits Nach-

**Die Autoren**

Dr. des. Mareike Bodderas ist Projektleiterin am Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I·VW-HSG).

Prof. Dr. Peter Maas ist Mitglied der Direktion des Instituts für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I·VW-HSG) und Dozent für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Dienstleistungs-, Risiko- und Versicherungsmanagement an der Universität St. Gallen.

Seit mehreren Jahren verfolgt das Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen die wichtigsten Veränderungen im Vertrieb der deutschsprachigen Assekuranz mit Hilfe des I·VW-Vertriebsmonitors. Hierzu werden regelmässig Führungskräfte aus der Versicherungswirtschaft in Deutschland, Österreich und der Schweiz zu aktuellen Entwicklungen befragt und erhalten anschliessend einen umfangreichen Ergebnisbericht[1] einschliesslich ihres eigenen Antwortprofils. Der I·VW-Vertriebsmonitor umfasst jeweils einen Panel- sowie einen Spezialteil. Am vorliegenden I·VW-Vertriebsmonitor zum Thema «Nachhaltigkeit» haben im Oktober 2010 386 Führungskräfte teilgenommen.

haltigkeitsaktivitäten entwickelt haben und welche Chancen und Herausforderungen eine Segmentierung auf Basis eines nachhaltigen Lebensstils beinhalten.

## Nachhaltigkeit integriert in das Kerngeschäft der Versicherung

Für Führungskräfte der Versicherungswirtschaft in Deutschland und in der Schweiz ist Nachhaltigkeit von hoher Relevanz: Über 60 Prozent geben an, dass Nachhaltigkeit ein wichtiges Thema in ihrem Unternehmen ist. Für die Schweizer Befragten hat soziales, ökologisches und ökonomisches Engagement sogar eine vergleichsweise höhere Bedeutung. Die drei Komponenten der Nachhaltigkeit wurden von den Befragten differenziert mit Bezug zum Vertrieb bewertet:

- Soziale Nachhaltigkeit: Die Relevanz der sozialen Nachhaltigkeit wird von 40 Prozent der Befragten als sehr wichtig für den Versicherungsvertrieb erachtet. Insbesondere die Antwortenden aus dem Vertrieb und anderer Branchen halten die soziale Nachhaltigkeit für ein wichtiges Thema.
- Ökologische Nachhaltigkeit: Insgesamt erachtet ein Fünftel der Entscheidungsträger in der Versicherungswirtschaft die ökologische Nachhaltigkeit als sehr wichtig für den Versicherungsvertrieb. Eine differenziertere Betrachtung zeigt: Je grösser das Unternehmen, desto wichtiger wird die ökologische Nachhaltigkeit (31 Prozent).
- Ökonomische Nachhaltigkeit: Der ökonomischen Nachhaltigkeit wird die grösste Bedeutung beigemessen. 60 Prozent der befragten Führungskräfte erachten diese als sehr wichtig für ihr Unternehmen. Besonders wichtig ist es auch für Befragte anderer Branchen, wie zum Beispiel aus dem Bankensektor sowie für grosse Unternehmen.

Neben der hohen Aufmerksamkeit, die Nachhaltigkeit bei Führungskräften aus dem Versicherungsvertrieb allgemein geniesst, sind auch konkrete Massnahmen in den Unternehmen umgesetzt worden (Abbildung 1). Die Versicherungsunternehmen legen bei der Integration von Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft den Fokus auf Segmentierung sowie Marketing und Kommunikation. Ein Drittel haben Nachhaltigkeit bereits in diese Bereiche intergiert, bei weiteren 25 Prozent ist eine Umsetzung geplant. Mit nachhaltigen Versicherungsprodukten haben die Befragten vergleichsweise wenig Erfahrung: 19 Prozent der Unternehmen bieten nachhaltige Produktlösungen an, weitere 20 Prozent planen das Produktangebot in diesem Bereich zu erweitern.

Versicherer setzen bei der Integration von Nachhaltigkeit in ihr Kerngeschäft unterschiedliche Schwerpunkte: Deutsche Versicherer versuchen sich vor allem über Green Marketing und entsprechende Produktinnovationen zu differenzieren. Auch Schweizer Versicherer haben Massnahmen im Bereich Nachhaltigkeit umgesetzt und sehen dort aber eher generellen Handlungsbedarf in Zukunft. Der Fokus der Schweizer Versicherer liegt insbesondere auf der Segmentierung von nachhaltigen Kunden.

Die Verantwortlichkeit für Nachhaltigkeit trägt heute (72 Prozent) und auch in Zukunft (53 Prozent) die Konzernebene. In der Schweiz sehen die befragten Führungskräfte insbesondere die lokale Geschäftsleitung in der Verantwortung für Nachhaltigkeit. Der Produktentwicklung wird bei deutschen Versicherern eine weitaus grössere Verantwortung zugeschrieben als bei den Schweizer Versicherern (42 Prozent vs. 24 Prozent). Vertriebsleitung und Aktuariat spielen heute noch eine untergeordnete (14 Prozent, 12 Prozent), in Zukunft jedoch eine grössere Rolle (24 Prozent, 19 Prozent).

## Nachhaltigkeit für ein attraktives Image einer Versicherung

Die Mehrheit der befragten Führungskräfte erkennt vor allem die positive Aussenwirkung von Nachhaltigkeit. Fast alle Befragten stimmen der Aussage zu, dass ein Versicherer durch ein nachhaltiges Image an Attraktivität gewinnt. Damit

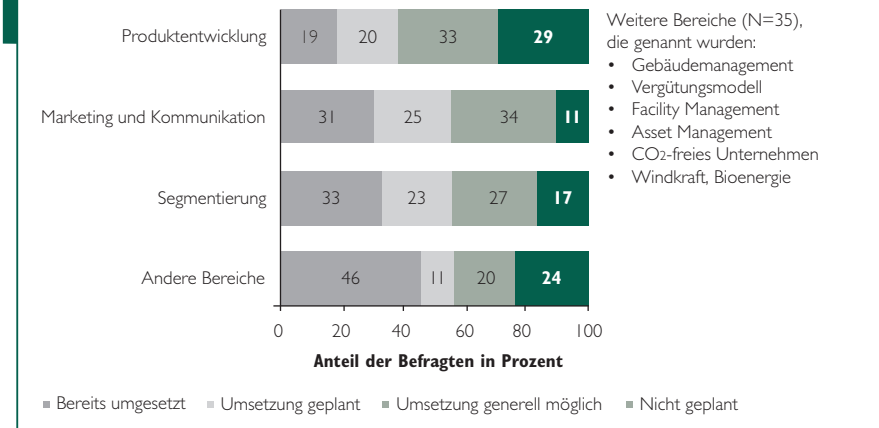



**Abb. 1: Umsetzungsgrad von Nachhaltigkeit im Unternehmen**

einher geht die Ansicht, dass Versicherer sich derzeit mit nachhaltigen Versicherungsprodukten im Markt von der Konkurrenz differenzieren können. So ist die nachhaltige Kundengruppe, z. B. LOHAS, ein attraktives Marktsegment, das Versicherer für sich erschliessen wollen. Produkte, die dem persönlichen nachhaltigen Lifestyle entsprechen, dem Umweltschutz oder der sozialen Gerechtigkeit dienen, könnten ein normales Versicherungsprodukt in etwas Besonderes verwandeln. Grosses Potenzial sehen die Befragten insbesondere für Krankenversicherungen, die an das Gesundheitsbewusstsein der Kunden angepasst sind.

Der positiven Wirkung eines grünen Images für Medien, Öffentlichkeit und interessierte Kundengruppen sind sich die Versicherer durchaus bewusst. Damit es nicht bei einer reinen Marketingstrategie im Sinne von «Greenwashing» bleibt, wird es als wichtig angesehen, die Kompetenzen der Mitarbeiter im Bereich Nachhaltigkeit weiter zu entwickeln. Gerade bei der Beratung für nachhaltige Kunden sehen die Versicherer Handlungsbedarf. Versicherer haben bisher wenig praktische Erfahrung darin, Kunden die Besonderheit eines nachhaltigen Produktes zu vermitteln. Dabei erkennen die befragten Entscheidungsträger durchaus, dass die Beratungsleistung für das nachhaltige Kundensegment weitaus anspruchsvoller ist und komplexeres Hintergrundwissen seitens der Beratung erfordert. Demnach sollte nach ihrer Meinung die Ausbildung des Vertriebs verbessert werden.

Insgesamt gesehen stehen Versicherer dem Thema Nachhaltigkeit also positiv gegenüber. Je spezifischer die Befragten die praktische Umsetzung hinsichtlich Produktinnovation, Vertrieb und Kommunikation beurteilen, desto heterogener werden die Einschätzungen. Ein Grund dafür liegt sicherlich in der noch geringen praktischen Erfahrung. So sind die deutschen und Schweizer Versicherer unterschiedlicher Meinung, ob ethisch-ökologische Versicherungsfonds die besseren Produkte – geringeres Risiko und höheren Renditen – sind und ob sich der Vertrieb grundsätzlich von herkömmlichen

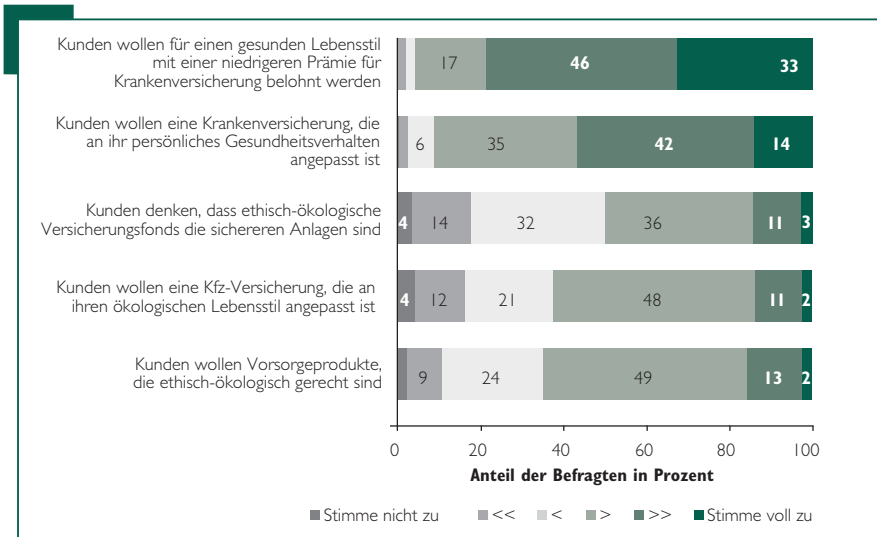



**Abb. 2: Einschätzung der Kundenwünsche bezüglich Nachhaltigkeit**

Produkten unterscheidet. Für die befragten Schweizer Versicherer unterscheidet sich der Vertrieb von «nachhaltigen» und «normalen» Versicherungsprodukten nicht; das Risiko nachhaltiger Versicherungsfonds schätzen die Schweizer geringer ein als die Deutschen.

## Nachhaltiges Marktsegment gezielt erschliessen

Für die Befragten ist klar, dass Kunden für ihr nachhaltiges Verhalten in verschiedenen Lebensbereichen Vorteile im Versicherungskontext erwarten (Abbildung 2). Daher hat zum Beispiel eine Krankenversicherung, die an einen gesunden Lebensstil angepasst ist, aus Sicht der Befragten ein grosses Marktpotenzial. Auch die Bereiche Auto, Hausrat und Vorsorge haben für die Befragten Potenzial, hier ist die Zustimmung jedoch etwas zurückhaltender.

Wenn das Marktpotenzial für eine nachhaltige Kundengruppe in den Versicherungsmärkten gegeben zu sein scheint, stehen die Versicherer nun vor der Herausforderung, diesen Markt aktiv zu erschliessen, Kunden zu identifizieren und verantwortungsvoll zu beraten. Eine Berücksichtigung nachhaltiger Merkmale in der Segmentierung der Kunden ermöglicht in diesem Zusammenhang eine strategische Marktbearbeitung.

Die Mehrheit der befragten Führungskräfte kann sich eine Segmentierung auf Basis eines nachhaltigen Lebensstils[2] gut vorstellen (69 Prozent). Hingegen halten 20 Prozent der Befragten eine solche Segmentierung für nicht sinnvoll. Elf Prozent können das nicht beurteilen. Diese Einschätzung unterscheidet sich kaum zwischen Deutschland und der Schweiz.

Für Versicherer ist es relevant, den Kunden an objektiv erfassbaren Merkmalen identifizieren zu können. Daher erheben Versicherer beim Abschluss einer Versicherung demografische Merkmale, die in die Kundensegmentierung eingehen. Auf Basis einer Segmentierung kann eine Versicherung die Risikoklassen der Kunden bestimmen und Produkte entsprechend den Bedürfnissen und Risikoklassen entwickeln. Auch ist es für Versicherer möglich, Marketing und Kommunikation an die Kundensegmente anzupassen (Abbildung 3).

Die Kundengruppe, die einen nachhaltigen Lebensstil verfolgt, ist heute ein attraktives Marktsegment geworden.[3] Für die Identifikation und das Management dieser Kundengruppe braucht es aber Merkmale, die ebenso wie demografische objektiv erfasst werden können. Bis heute liegen keine praktischen Erfahrungen vor, welche Merkmale, die auf einen nachhaltigen Lebensstil ver-

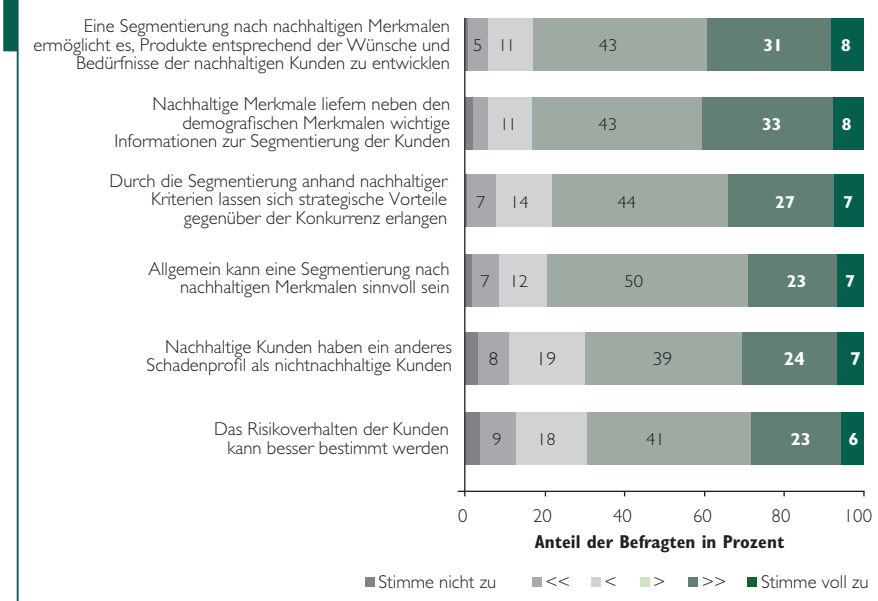



**Abb. 3: Vorteile von Nachhaltigkeitsmerkmalen bei der Kundensegmentierung**

weisen, für eine Segmentierung sinnvoll sind.

Insofern haben wir die Befragten beurteilen lassen, welche Nachhaltigkeitsmerkmale sie für eine Segmentierung von Kunden als sinnvoll erachten: Nachgewiesenes Sportverhalten, z. B. Mitgliedschaft und regelmässiger Besuch im Fitnesscenter oder Sportverein, und Konsum von Genussmitteln werden als relevante Merkmale für den Vorsorgeaspekt der Nachhaltigkeit angesehen. Weiterhin können sich die Befragten eine umweltbewusste Investition in die eigene Immobilie als Segmentierungsmerkmal vorstellen. Merkmale für eine soziale Nachhaltigkeit, wie zum Beispiel Spendenverhalten oder Mitgliedschaft in Vereinen werden als weniger geeignet erachtet.

## Segmentierung nach Lebensstil für gezielte Produktentwicklung und bessere Risikobestimmung

Nachhaltige Merkmale liefern aus Sicht der Befragten neben den demografischen Merkmalen wichtige Informationen zur Kundensegmentierung (Abbildung 4). Auf dieser Basis können Versicherer das nachhaltige Marktsegment strategisch identifizieren, auf Wünsche und Bedürfnisse dieser Gruppe reagieren und deren Risiko bestimmen. Die Versicherer sehen den Vorteil dieser Segmentierung klar in einer zielgruppenorientierten Produktentwicklung und der Möglichkeit, die Prämie an den jeweiligen Lebensstil anzupassen. Das Risikoverhalten der Kunden kann besser bestimmt werden, wobei die Befragten davon ausgehen, dass nachhaltige Kunden ein anderes Schadenprofil haben als nichtnachhaltige Kunden.

Ein Vergleich zwischen Deutschland und Schweiz zeigt, dass Schweizer Versicherer insgesamt positiver gegenüber einer Segmentierung nach Lebensstil eingestellt sind. Die Schweizer Führungskräfte erachten eine solche Segmentierung allgemein als sehr sinnvoll, vor allem sehen sie einen strategisch wichtigen Vorteil gegenüber der Konkurrenz. Für Deutsche Versicherer liegt der Vorteil insbesondere bei Produktentwicklung und Risikobestimmung.

Nach Ansicht der befragten Führungskräfte würde sich eine Segmentierung nach Nachhaltigkeitsmerkmalen am stärksten auf das Marketing und auf das Produktangebot auswirken. Weiterhin sehen sie einen gewissen Einfluss auf die Bestimmung der Risikoklassen sowie bei der Gestaltung der Preis-Leistungs-Relation. Hingegen werden kaum Auswirkungen auf das Management der Vertriebswege gesehen.

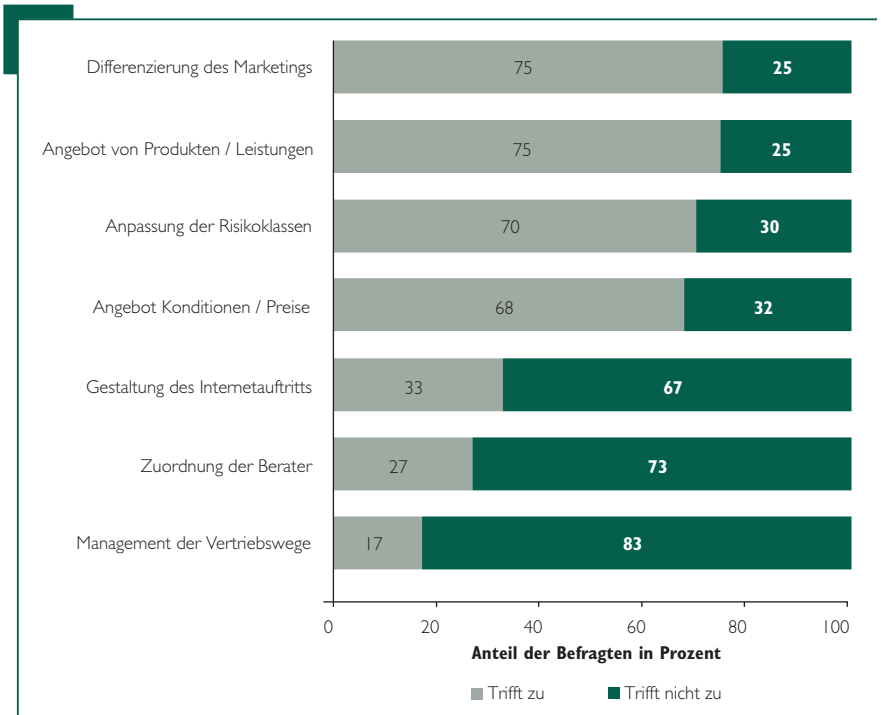



**Abb. 4: Kundensegmentierung anhand von Nachhaltigkeitsmerkmalen in der Versicherung**

### Erfassung der nachhaltigen Informationen als grösste Herausforderung

Über alle Sparten hinweg sind sich Versicherer durchaus der Konsequenzen einer Lifestyle-Segmentierung bewusst, obwohl eine solche noch nicht in den Strukturen der Unternehmung verankert ist. Der Chance, ein strategisch wichtiges Marktsegment (neu) erschliessen zu können, stehen die Barrieren kultureller, struktureller und technischer Art gegenüber.

Generell denkt die Mehrheit der Befragten, dass die neuen Nachhaltigkeitsmerkmale keine grossen Probleme schaffen. Versicherer kennen zwar nicht genau die Wünsche und Bedürfnisse dieser Zielgruppe, sind aber relativ sicher, dass nachhaltige Produktlösungen leicht zu entwickeln sind. Setzten die Befragten sich jedoch konkret mit möglichen Problemen zur Umsetzung auseinander, sind sie eher kritisch. Insbesondere sehen die Befragten grosse Probleme in unflexiblen IT-Systemen und auch in der Erfolgskontrolle dieser Segmentierung. Weiterhin stellt das Fehlen eines klar definierten Verantwortlichen für das Thema «Nachhaltigkeit» ein Problem dar. Eine grosse Herausforderung stellt die Erfassung der nachhaltigen Kundendaten dar. Über die Hälfte der Befragten denkt, dass der Kunde nicht bereit ist, Informationen über seinen Lebensstil preiszugeben. Über die Kosten einer solchen Segmentierung sind die Befragten eher unentschieden.

Generell zeigt sich, dass mögliche Probleme dieser Segmentierung, wie Erfolgskontrolle, Verantwortlichkeit sowie Erfassung von Merkmalen und fehlendes Wissen über Kundenwünsche, insbesondere für Schweizer Befragten schwerer wiegen. Dagegen sind für die Deutschen Befragten die IT-Systeme eher ein Problem als für die Schweizer (46 Prozent vs. 36 Prozent). Zudem sehen sie höhere Kosten auf sich zukommen.

### Ausblick

Insgesamt gesehen scheint in der deutschsprachigen Assekuranz eine grosse Aufgeschlossenheit gegenüber diesem neuen Thema zu herrschen. Die Befragten trauen der Assekuranz durchaus zu, das Potenzial der Nachhaltigkeit für eine neue, andersartige Value Proposition im Markt nutzbar zu machen. Aufbauend auf den bereits existierenden Aktivitäten im Bereich Energieeffizienz, Sustainable Asset Management und entsprechenden Marketing-Investitionen werden reale Möglichkeiten im Kerngeschäft der Versicherung erkannt. Ansatzpunkt dabei ist das Kundenverhalten und die dahinter liegenden Einstellungen und Werthaltungen. Der Trend weg von soziodemografischen hin zu lifestyle-orientierten Segmentierungen kann hier vielversprechend und fruchtbar genutzt werden, um diese Kundengruppen in geeigneter Weise identifizieren zu können. Eine solche Marktbearbeitung hat aber tief greifende Konsequenzen für alle Schritte der Wertschöpfung, vom Aktuariat bis hin zur Vertriebssteuerung. Als Ergebnis liegen die grössten Chancen des Themas Nachhaltigkeit für Versicherer in der Möglichkeit, sich deutlicher von Mitbewerbern zu differenzieren und ihren Kunden wertvollere Angebote machen zu können. Voraussetzung dafür sind aber neue Kompetenzen, Wissen und Prozesse, andersartige Customer Insights und daraus abgeleitete Strategien.

### Anmerkungen

1 Falls Sie auch Interesse an einer zukünftigen Teilnahme am I·VW-Vertriebsmonitor und den Ergebnisberichten haben, wenden Sie sich bitte an Mareike Bodderas (mareike.bodderas@unisg.ch).

2 Der nachhaltige Kunde wurde in dieser Studie als eine Person definiert, die ausschliesslich öffentliche Verkehrsmittel nutzt, regelmässig Sport treibt und sich in Freizeit für Umwelt und Soziales engagiert. Die nichtnachhaltige Person hingegen fährt ausschliesslich PKW, treibt wenig Sport und engagiert sich nicht für Umwelt und Soziales.

3 Vgl. I·VW aktuell 1 in dieser Ausgabe.