

---

# Nachhaltigkeit – mehr als ein Schlagwort für die Versicherungswirtschaft?

PETER FORSTMOSER<sup>1</sup>

## Inhaltsverzeichnis

I.	Nachhaltigkeit – ein Buzzword für alle Lebenslagen.....	114
II.	Nachhaltigkeit – doch mehr als ein Schlagwort? .....	115
III.	Nachhaltigkeit in der Versicherungswirtschaft .....	116
IV.	Versicherungsschutz im Dienste der Nachhaltigkeit.....	117
	A. Beispiele für Lösungen mit Bezug auf die ökologische Komponente der Nachhaltigkeit.....	117
	B. Beispiele für Lösungen mit Bezug auf die soziale Komponente der Nachhaltigkeit .....	119
V.	Nachhaltigkeit auch im eigenen Hause .....	120

Mit Moritz Kuhn verbinden mich langjährige freundschaftlich kollegiale Kontakte als Dozenten an der Zürcher Rechtsfakultät. Gemein haben wir aber auch praktische Erfahrungen im Versicherungsbereich. Im *Versicherungsrecht* ist Moritz Kuhn freilich ungleich besser bewandert als ich, ist er doch – im Gegensatz zu mir – darin wissenschaftlich durch viele Publikationen ausgewiesen und praktisch aufgrund mannigfacher Tätigkeit erfahren. So möchte ich den Spielraum, den das Thema dieser Festgabe lässt, dazu nutzen, für einmal ein nicht-juristisches Thema aus dem Versicherungsbereich anzusprechen. Moritz Kuhn, der niemals ein «Nur-Jurist» war, wird dies erlauben.

---

<sup>1</sup> Der Autor ist seit 2005 Präsident des Sustainability Forum Zürich (TSF), einem Verein mit institutionellen Mitgliedern aus Staat, Wissenschaft und Wirtschaft, der sich mit Fragen der Nachhaltigkeit vor allem im und durch den Finanzsektor befasst. Er war 2000 - Mai 2009 Präsident des Verwaltungsrates der Schweiz. Rückversicherungsgesellschaft AG, Swiss Re. Es lag daher nahe, die im Folgenden verwendeten Beispiele aus diesem, von ihm selbst erfahrenen Tätigkeitsfeld zu beziehen. Dass dabei persönliche Meinungen vertreten werden versteht sich von selbst. – Für wertvolle Hinweise danke ich Herrn Dr. Oliver Schelske, Swiss Re.

## I. Nachhaltigkeit – ein Buzzword für alle Lebenslagen

Der Titel meines Aufsatzes hält bekennnerhaft oder auch als – immerhin mit Fragezeichen versehenes – Postulat fest, Nachhaltigkeit sei «mehr als ein Schlagwort». Dazu ist freilich zunächst einmal festzuhalten: Nachhaltigkeit *ist* ein Schlagwort, ein Modewort, das Sympathien weckt und für alle Lebensbereiche *etwas Positives ausdrücken* will:

- Unternehmen – auch Versicherungen – nehmen für sich in Anspruch, nachhaltig zu wirtschaften.
- Politiker bekennen sich zur Nachhaltigkeit. So sollen die Rettungspakete der Regierungen, die in den letzten Wochen und Monaten geschnürt worden sind, vor allem dazu dienen, das Vertrauen in die Finanzplätze «nachhaltig wieder herzustellen»<sup>2</sup>, und die Geschäftspolitik der betroffenen Finanzinstitute soll auf «deren Nachhaltigkeit geprüft werden.»<sup>3</sup>
- In der Kapitalanlage soll Nachhaltigkeit ein «Megatrend» sein<sup>4</sup>.
- Selbst im Sport ist Nachhaltigkeit gefragt: Nicht nur gibt es die «12 Prinzipien für Nachhaltigkeit» im Sport, sondern es wurde auch von der Schweizer Nationalelf verlangt, sich bei ihrem Trainer «nachhaltig in Erinnerung zu rufen».

Den Eindruck, dass Nachhaltigkeit neuerdings in aller Munde ist, bestätigt auch die *Internetsuche*:

- Für den Begriff «nachhaltig» finden sich ca. 4,6 Mio. Einträge, für das englische «sustainable» gar gegen 60 Mio.
- Das Hauptwort «Nachhaltigkeit» verzeichnet 3,2 Mio. Einträge, der Begriff «sustainability» 27,6 Mio.
- Die Verbindung «nachhaltige Entwicklung» ist immer noch mit 1,6 Mio. Referenzen vertreten, «sustainable development» mit 22,2 Mio.

Bei solchen Zahlen drängt es sich fast auf, das Wort «nachhaltig» mit «sympathisch» oder «begrüssenswert» gleich zu setzen, «nachhaltige Entwicklung» als Umschreibung für eine Position, die keine Gegner hat, zu verstehen, die letztlich aber auch inhaltsleer, um nicht zu sagen beliebig ist.

Dass «Nachhaltigkeit» zu einem populistischen Schlagwort verkommen sein könnte, wird denn auch von unverdächtigen Beobachtern befürchtet: Dennis Meadows, Co-Autor des 1972 erschienen Bestsellers «Die Grenzen des Wachstums», hat kürzlich in einem Interview mit der NZZ festgehalten:

«Der Begriff nachhaltige Entwicklung ist ein Widerspruch in sich – ein leerer Begriff, der verwendet wird, weil er politisch sehr attraktiv ist. Die

---

<sup>2</sup> Bundesrätin Widmer-Schlumpf zur Rechtfertigung der Stützungsaktion zugunsten der UBS.

<sup>3</sup> So eine Ankündigung der deutschen Bundesregierung.

<sup>4</sup> Vorsorge-Guide 2009.

Brundtland-Kommission<sup>5</sup> versprach uns: Nachhaltige Entwicklung lässt uns nicht nur all das haben, was wir wollen, sondern versprach auch den künftigen Generationen dasselbe. Mein Gott, wer könnte gegen so etwas sein! Letztlich ist dies aber reine Fantasie.»<sup>6</sup>

## **II. Nachhaltigkeit – doch mehr als ein Schlagwort?**

Versucht man aber doch, den Begriff «Nachhaltigkeit» mit Gehalt zu füllen, dann ist eine erste Feststellung die, dass ein gemeinsames Element aller Nachhaltigkeitspostulate der *langfristige Aspekt* ist. Und versucht man, für die *unternehmerische Tätigkeit* konkreter zu werden, bedient man sich gern des «triple bottom line»-Ansatzes, plakativ auch als «people, planet and profit»-Konzept umschrieben.

«*People*» bezieht sich dabei auf das Humankapital: Angestrebt wird ein fairer und fördernder Umgang mit den eigenen Arbeitskräften, aber auch mit dem Standort, an dem sich das Unternehmen befindet. «*Planet*» meint die natürlichen Ressourcen, die schonend einzusetzen seien. «*Profit*» wird auf zwei Arten verstanden: Zum Einen geht es um den Gewinn, den ein Unternehmen erwirtschaftet und der notwendig ist, um langfristig zu überleben, die Geldgeber zufrieden zu stellen, Investitionen tätigen und auf Herausforderungen reagieren zu können. Zum Anderen geht es um die wirtschaftlichen Auswirkungen, die das Unternehmen – etwa als Arbeit- und Auftraggeber oder als Steuerzahler – auf sein ökonomisches und gesellschaftliches Umfeld hat.

Der triple bottom line-Ansatz hat also drei Dimensionen: Die *ökonomische Nachhaltigkeit* strebt eine Wirtschaftsweise an, die dauerhaften Wohlstand gewährleistet. *Ökologische Nachhaltigkeit* erfordert den Erhalt von Umwelt und Natur (auch) für die nachfolgenden Generationen, etwa durch Klimaschutz, Schutz der Artenvielfalt, Pflege von Kultur- und Landschaftsräumen. *Soziale Nachhaltigkeit* bezweckt, die (Zivil)Gesellschaft stabil zu halten und den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu sichern. Hinter dem Postulat der Nachhaltigkeit in dieser dreifachen Bedeutung steht die Überzeugung, dass wirtschaftliche Tätigkeit auf Dauer nicht erfolgreich sein kann, wenn sie zur Erosion eines der klassischen Produktionselemente – Arbeit, Boden (= Umwelt) oder Kapital – führt.

Nachhaltiges Wirtschaften strebt eine *Balance zwischen den ökologischen, ökonomischen und sozialen Zielsetzungen* an. Unternehmen sollen *langfristig* finan-

---

<sup>5</sup> Der von der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung 1987 veröffentlichte Bericht «Our common future» ist nach der ehemaligen norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland benannt, die den Vorsitz der Kommission inne hatte. Der Bericht beeinflusste die internationale Debatte über Umwelt- und Entwicklungspolitik massgeblich. Er hat erstmals das Leitbild einer «Nachhaltigen Entwicklung» konkretisiert.

<sup>6</sup> NZZonline vom 3.11.2008.

ziell erfolgreich sein, ohne die sozialen und ökologischen Grundlagen zu gefährden. Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt sollen *auf Dauer funktionieren* und damit *zukunftsfähig* bleiben. *Sustainability* lässt sich denn auch nicht nur mit «*Nachhaltigkeit*» übersetzen, sondern eben auch mit «*Zukunftsfähigkeit*». Nachhaltiges Wirtschaften ist Wirtschaften mit einer *langfristigen Perspektive*. Dabei versteht es sich (fast) von selbst, dass das Ausreizen eines einzelnen Aspekts notwendig zu Lasten der anderen gehen muss, sodass es nicht um die Maximierung auf einer der drei Ebenen, sondern um die optimale Verbindung aller drei Zielvorstellungen gehen kann. Insofern ist die vorn zitierte Kritik Meadows zweifellos anregend, aber nicht wirklich überzeugend.

### III. Nachhaltigkeit in der Versicherungswirtschaft

Für die Versicherung und die Rückversicherung als einer «Versicherung der Versicherer» sowie für deren Geschäftstätigkeit hat Nachhaltigkeit einen besonderen Stellenwert:

- Versicherungsschutz ist eine wichtige Voraussetzung für dauerhafte unternehmerische Aktivitäten aller Art.
- Versicherungsunternehmen sind für ihre eigene Tätigkeit ganz besonders auf Nachhaltigkeit angewiesen:

Individuen und Organisationen sind einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt. Zentrale Aufgabe der Versicherungsindustrie ist es, für eine Grosszahl dieser Risiken eine *ökonomisch effiziente Absicherung* anzubieten. Der Versicherer nimmt seinen Kunden Risiken ab, welche diese selber nicht tragen wollen oder können. Der Unternehmenserfolg der Kunden wird dadurch *weniger volatil*, und das heisst eben: nachhaltiger. Und die Versicherten können Investitionen tätigen, die erst in Zukunft Früchte tragen, ohne Gefahr zu laufen, dass ein «Schaden»-Ereignis künftige Erträge zunichte macht.

Damit die Versicherer ihre Aufgabe im Interesse der Gesamtwirtschaft erfüllen können, müssen sie *selbst nachhaltig* sein. Die Versicherungsindustrie stellt dies mit verschiedenen Vorkehrungen sicher:

- Von einem Grossrisiko übernimmt ein einzelner Versicherer oder Rückversicherer in der Regel nur einen *Teil*, und sein Leistungsversprechen ist in der Regel *nicht unlimitiert*.
- Das Portefeuille der übernommenen Risiken ist breit *diversifiziert*, nach Art der Schäden, nach Wirtschaftszweigen wie auch geografisch (und dies bei grossen Rückversicherern über die ganze Welt).
- Schliesslich wird ein Teil der übernommenen Risiken *weiter gegeben* – durch Retrozessionen an Mitwettbewerber oder an den Kapitalmarkt (securitisation).

Bei anderen Volatilität abzubauen und gleichzeitig die eigene Volatilität in Grenzen zu halten ist freilich eine Aufgabe, die der Quadratur des Zirkels gleicht. Und leider sind die *Rechnungslegungsvorschriften*, denen kotierte Versicherungsgesellschaften unterstehen, nicht dazu angetan, den Eindruck hoher Volatilität in der Berichterstattung zu vermindern, im Gegenteil. Dazu nur zwei Hinweise:

- Die US Generally Accepted Accounting Principals (US GAAP) verbieten *Schwankungsreserven*, die dazu dienen, die Verbuchung von Grossschäden – etwa aus Naturkatastrophen – buchhalterisch über mehrere Quartale zu strecken. Ohne ein solches *smoothing* werden die Geschäftsergebnisse zwangsläufig sprunghaft, obwohl in einer längerfristigen Optik und damit unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit das Geschäftsmodell keineswegs eine hohe Volatilität beinhaltet.
- Verstärkt wird dieser Eindruck der Sprunghaftigkeit durch die seit einigen Jahren bestehende Usanz, *Quartalsergebnisse* auszuweisen. Quartalsweise Bilanz zu ziehen ist sinnvoll für einen Glacé- oder Marroni-Verkäufer, vielleicht auch für ein Modeunternehmen oder einen Lebensmittelgrosshändler. Wenig aussagekräftig ist aber diese kurzfristige Betrachtungsweise, wenn der Erfolg – wie etwa in Teilen des Lebensversicherungsgeschäfts – von Schätzungen abhängt, die Jahrzehnte in die Zukunft reichen.

## IV. Versicherungsschutz im Dienste der Nachhaltigkeit

Indem das Versicherungsunternehmen seinen Kunden (versicherbare) Risiken aller Art abnimmt, ermöglicht es diesen *langfristiges und nachhaltiges unternehmerisches Denken und Handeln*. Es gilt dies für die gesamte Palette der Versicherungsleistungen. Doch seien hier einige Lösungen vorgestellt, in denen entweder die *ökologische* oder die *soziale* Komponente der Nachhaltigkeit besonders hervortritt. Das darf freilich nicht darüber hinwegtäuschen, dass diese Aktivitäten einen relativ *kleinen Teil des gesamten Spektrums* der Geschäftstätigkeit eines (Rück-)Versicherers ausmachen und dass die *Geschäftstätigkeit in ihrer ganzen Breite* der Nachhaltigkeit verpflichtet sein muss.

### A. Beispiele für Lösungen mit Bezug auf die ökologische Komponente der Nachhaltigkeit

Ein Beispiel für Lösungen, die auf ökologische Herausforderungen antworten, stellen (*Versicherungs-*) *Angebote für die Folgen des Klimawandels* dar. Der Klimawandel stellt für viele Geschäftszweige eine Gefahr dar. Er erschwert die

Voraussehbarkeit, insbesondere im Bereich der Naturkatastrophen. Denn es wird ja nicht einfach überall heisser. Vielmehr wird es stärkere Stürme geben, unerwartete Niederschläge und längere und stärkere Dürreperioden. Exakte zeitliche und lokale Vorhersagen sind ebenso schwierig wie Aussagen über das zu erwartende Ausmass. Die Ernteerträge der Landwirtschaft etwa werden sich mit längeren Dürreperioden verändern: Gebiete, die heute fruchtbar sind, könnten künftig Probleme sowohl mit der Wasserversorgung als auch mit der Fruchtbarkeit des Bodens bekommen<sup>7</sup>.

Einige konkrete Beispiele für die *Absicherung* der langfristig zu erwartenden Risiken und Schäden infolge des Klimawandels<sup>8</sup>:

- Im Oktober 2008 hat Swiss Re einen *Wetterderivatvertrag* mit der Internationalen Entwicklungsorganisation (IDA) abgeschlossen. Die IDA ist Teil der Weltbankgruppe. Sie setzt sich für die Unterstützung der ärmsten Länder der Welt ein. Das Wetterderivat ist so ausgestaltet, dass Swiss Re bis zu 5 Mio. USD an die IDA zahlt, sollten die malawischen Bauern unter dürrebedingten Ausfällen bei der Maisernte zu leiden haben. Der maximale Auszahlungsbetrag wird fällig, wenn die Maisernte das historische Mittel voraussichtlich um 10% unterschreitet. Die Auszahlung erfolgt im Anschluss an den Stichtag, an dem die Maisernte geprüft wird. Den Landwirten kann somit Geld zur Verfügung gestellt werden, noch bevor sie von den finanziellen Folgen der Dürre durch Mindererträge und Mindererlös beim Verkauf ihrer Produkte getroffen werden.

Dieser Wetterderivatvertrag ist Beispiel einer Strategie für das Management von Katastrophenrisiken, mit welchem sich die finanziellen Auswirkungen einer Dürre für Länder, die stark von den Einnahmen aus ihrer Agrarproduktion abhängen, reduzieren lassen.

- Solche Indizes können nicht nur mit Bezug auf Niederschläge erstellt werden, sondern auch im Hinblick auf die *Vegetationsdichte* oder auf *Hochwasser*:

Mit dem staatlichen mexikanischen Versicherer Agroasemex hat Swiss Re einen auf die *Vegetationsdichte* bezogenen Vertrag abgeschlossen: Satellitenaufnahmen messen die Biomasse, die auf den Feldern von mexikanischen Kleinbauern verfügbar ist und generieren so einen (indirekten) *Vegetationsindex*. Wenn der Index unter eine vordefinierte Schwelle fällt – sie bemisst sich nach dem Durchschnitt der letzten Jahre – werden Zahlungen ausgelöst. Die Kleinbauern bekommen so Liquidität, um Futtermittel zu kaufen. Die finanziellen Folgen einer Dürre werden verhütet oder abgeschwächt.

---

<sup>7</sup> Andererseits dürften Regionen in temperierten Zonen wie Mittel- und Nordeuropa mit Bezug auf die Bodenbewirtschaftung auch profitieren, was im vorliegenden Zusammenhang weniger bedeutsam ist.

<sup>8</sup> Die hier und im Folgenden aufgeführten Beispiele stammen von Swiss Re. Dies, weil es mein persönlicher Erfahrungshorizont ist. Es soll damit keineswegs der Eindruck erweckt werden, andere Versicherer oder Rückversicherer würden nicht ähnliche Produkte anbieten.

- Ein letztes Beispiel: Swiss Re hat im April 2007 im Auftrag eines lokalen Erstversicherers einen *Katastrophenbond* emittiert, der Hochwassergefahren in Grossbritannien abdeckt. Zur Berechnung von Überschwemmungsrisiken gibt es in Grossbritannien mindestens 50 Referenzorte, an denen der Wasserstand gemessen wird. Die Zahlung wird ausgelöst, wenn mindestens vier Flussabschnitte, die als Referenzpunkte gelten, von der britischen Umweltbehörde als schwer überflutet eingestuft werden. Diese behördliche Einschätzung wird von allen Beteiligten als objektiv anerkannt. Langwierige Auseinandersetzungen über Schadenseintritt und Schadensumfang werden dadurch obsolet; der manchmal zeitraubende Prozess von der Schadensbestimmung über Verhandlungen und allenfalls strittige Auseinandersetzungen bis hin zur Einigung und Auszahlung muss nicht in Gang gesetzt werden. Auch bei diesem Konzept gilt: Die Versicherungsleistung erfolgt zeitgerecht, dann nämlich, wenn Mittel gebraucht werden, um Schäden sofort zu beheben oder gar nicht erst entstehen zu lassen.

## **B. Beispiele für Lösungen mit Bezug auf die soziale Komponente der Nachhaltigkeit**

Zwei Beispiele für Lösungen, die für das soziale Umfeld relevant sind<sup>9</sup>:

- *Immobilienverrentungen*: Bei diesem Konzept setzen Rentner ihr Wohneigentum zur Finanzierung der Lebenshaltungskosten ein. Sie erhalten eine Kapitalauszahlung oder regelmässige Zahlungen auf Lebenszeit, Zugang zu Krediten oder beliebige Kombinationen dieser Möglichkeiten. Im Gegenzug übertragen sie ihre Liegenschaft, aber erst auf den Zeitpunkt ihres Todes hin. Sie können zeitlebens als Eigentümer in ihrem Haus verbleiben und sind die Sorge los, dass das Ersparte nicht bis zum Lebensende reichen könnte. Der Beitrag der Versicherungswirtschaft liegt bei der Immobilienverrentung darin, die Lücke zu schliessen, die entstehen könnte, wenn der eingeräumte Kredit und die aufgelaufenen Zinsen den Wert der Immobilie übersteigen.
- Für Arbeitgeber werden *Vorsorgeleistungen* immer teurer und riskanter. Arbeitgeber, die ihre Exponierung gegenüber Vorsorgerisiken reduzieren möchten, können bei ihren Versicherern sogenannte Bulk Annuities abschliessen, welche die langfristige Finanzierung sicherstellen.

Für beide Fälle gilt: Versicherer sind aufgrund ihrer Finanzkraft oftmals besser als der Einzelne in der Lage, die Risiken zu bewältigen, die sich aus der *Langlebigkeit* oder dem *Verhalten der Arbeitnehmer* ergeben. Sie profitieren von einer breiten

---

<sup>9</sup> Sie sind einer Sigma-Studie der Swiss Re (sigma 4/2008) entnommen.

Streuung der übernommenen Risiken und können daher im beiderseitigen Interesse ökonomisch attraktive Lösungen anbieten.

## V. Nachhaltigkeit auch im eigenen Hause

Versicherungsunternehmen sind – wie andere Unternehmen auch – aufgerufen, das Konzept der Nachhaltigkeit nicht nur zu postulieren, sondern es auch selbst zu leben. Dazu zwei Beispiele aus dem Sektor *ökologische Nachhaltigkeit*:

- Swiss Re arbeitet aktiv an der Reduzierung des eigenen *ökologischen Fussabdrucks*. Die Geschäftstätigkeit ist «CO<sub>2</sub>-neutral», dadurch, dass die Emissionsintensität pro Mitarbeiter seit Oktober 2003 um 15% gesenkt wurde und die verbleibenden Emissionen durch den Kauf von Verschmutzungsrechten kompensiert werden. Bis 2013 soll die Emissionsintensität pro Mitarbeiter um insgesamt 30% reduziert werden<sup>10</sup>. Seit einigen Jahren ist auch die alljährliche Generalversammlung CO<sub>2</sub>-neutral.
- Dieses «Greenhouse Gas Neutral Programme» ist durch das «COYou2 Reduce and Gain Programme» erweitert worden. In diesem werden Investitionen von Mitarbeitern, die zur Reduktion von Treibhausgas-Emissionen beitragen, unterstützt, insbesondere in den Bereichen Mobilität und Gebäudemanagement. Zu solchen Massnahmen, die sich nach regionalen Gegebenheiten und Bedingungen unterscheiden, zählen der Erwerb abgasarmer Autos mit Hybridantrieb, die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel, die Installation von Sonnenkollektoren oder von Wärmepumpen<sup>11</sup>.

Auch im *gesellschaftlichen Bereich* sollen Unternehmen ihrer Verantwortung nachkommen, ihren Mitarbeitenden gegenüber, aber auch als *good citizen*. Dies liegt zweifellos in ihrem eigenen langfristigen Interesse. Aber es ist in dieser Hinsicht vor einem Missverständnis zu warnen:

Es wäre ein falsches Verständnis, die gesellschaftliche Aufgabe und Verantwortung eines Privatunternehmens darin zu sehen, wesentliche Teile des Gewinns gemeinnützigen, sozialen oder ökologischen Zwecken zukommen zu lassen oder auf die Optimierung des Gewinns als Endzweck der unternehmerischen Tätigkeit schlechthin zu verzichten. Private Unternehmen haben *eine und nur eine* öffentliche Aufgabe: die, ihre Dienstleistungen und Produkte effizient und in der richtigen Qualität bereit zu stellen und am Markt abzusetzen – und zwar gewinnbringend abzusetzen, da sonst (auch zum Schaden der Allgemeinheit) ein rasches Ende der Un-

---

<sup>10</sup> Dies gegenüber dem Wert von 2003.

<sup>11</sup> Bis 2011 werden den Mitarbeitenden maximal die Hälfte der investierten Summe in solche Massnahmen bis zu einem Höchstbetrag von 5.000 CHF oder dem entsprechenden Gegenwert in lokaler Währung erstattet.



ternehmung absehbar ist. Insofern gilt das berühmte Wort von Milton Friedman: «The business of business is business.»

Die Aufwendungen für soziale, gesellschaftspolitische und kulturelle Aufgaben werden sich daher – gemessen am Reingewinn – stets nur im Promille- oder tiefen Prozentbereich bewegen, und sie dürfen nie davon ablenken, die unternehmerische Kernaufgabe – bei Versicherungsunternehmen: Gewährung von Schutz vor Risiken aller Art, und dies zu einem korrekten Preis – zu erfüllen. Die konsequente Ausrichtung auf Nachhaltigkeit bei den geschäftlichen Aktivitäten aber ist für Versicherungsunternehmen *good business* und nicht *Gutmenschentum*.

---

PETER FORSTMOSER  
Prof. Dr. iur., LL.M., Universität Zürich

**Nachhaltigkeit – mehr als ein Schlagwort  
für die Versicherungswirtschaft?**

Sonderdruck aus

**Versicherungsbranche im Wandel**

Chancen und Risiken einer Neubesinnung

**Liber amicorum für Moritz W. Kuhn zum 65. Geburtstag**

Herausgegeben von:

Rolf Dörig  
Walter Fellmann  
Hans Giger  
Martin Lendi  
Edit Seidl  
Rudolf Stämpfli  
Hugo Tschirky

Nicht im Handel



**Stämpfli Verlag AG Bern · 2009**