

GCN Consulting



Aktuelles aus unserer Arbeit als Berater, Trainer und Coaches

GCN Newsletter Q2/2022

Ganzheitlicher ESG-Approach für Versicherer

Rudolf Lürzer

**Perspektivenwechsel: Von der Viroosphäre zur
Managementsphäre**

Rudolf Bätcher

No es Tschumpeli Wiisse

Ein Ganzes ist mehr als die Summe seiner Teile

Christoph Grossmann



von Rudolf Lürzer

Ganzheitlicher ESG-Approach für Versicherer

Die Bedeutung der Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Assekuranz wird vor dem Hintergrund von unterschiedlichsten Kraftfeldern in Zukunft weiter zulegen. Vergleiche dazu:

- **EU-Initiativen** (vgl. z.B. die EU-Verordnung 2019/2088 (Offenlegungs-VO) zu Nachhaltigkeitsbeschreibungen für jedes Produkt, die EU-Verordnung 2020/852 (Taxonomie-VO) oder die EIOPA-Empfehlungen zur stärkeren Berücksichtigung klimabezogener Faktoren im Underwriting (ORSA; Own Risk and Solvency Assessment in Solvency II)),
- **Nationale Anforderungen** (in der Schweiz z.B. das FINMA Rundschreiben 2016/2 für Aufsichtskategorien 1 und 2 und die FINMA-Aufsichtsmittteilung 05/21 zur Prävention und Bekämpfung von Greenwashing und
- **Internationale Standards** (z.B. CSRD: Corporate Sustainability Reporting Directive oder GRI, die Global Reporting Initiative und TCFD, Empfehlungen der Taskforce on Climate-Related Financial Disclosure des G20 Financial Stability Board (FSB) zur Offenlegung von Informationen über den Klimawandel

Auch wenn man unterstellt, dass hinter all diesen Initiativen der ehrliche Wille steht unsere Welt ökologischer, sozial gerechter und weniger korrupt zu machen, besteht dennoch die große Gefahr, dass diese Regulierungswut bei den einzelnen Playern lediglich zu noch mehr Bürokratie ohne entsprechenden Nutzen führt.

Konzentrieren wir uns auf das E (= Ecological) im ESG-Universum der Versicherer dann fällt auf, dass sich die meisten Gesellschaften auf die Offenlegung der Risiken und Maßnahmen auf der Aktivseite der Bilanz, also auf ihre Kapitalanlagen konzentrieren. Fragen der

ökologischen Risiken auf der Passivseite, also in ihren Portefeuilles sind schwieriger zu beantworten, da die Datenlage dazu nur schwer zu erfassen und nachzuhalten ist.

Eine Möglichkeit zur Verbesserung der Datenlage ist die Integration von entsprechenden Fragemodulen in den Beratungs- und Underwritingprozess, insbesondere bei der Zielgruppe der Klein- und Mittelunternehmen. Derzeit liegt mit dem „ESG-Analyser“ von [riskine](#) ein digitales Modul vor, das in bereits vorhandene digitale Abschluss-Strecken für die Zielgruppe von Klein- und Mittelunternehmen integriert werden kann und sowohl für Versicherer und Kunden Nutzen stiftet:

- Die Versicherung ist beim Einsatz des ESG-Analysers schon jetzt **optimal** auf kommende regulatorische Verschärfungen **vorbereitet**, profitiert von **erheblichen Synergien zur ganzheitlichen Beratung** (durch Fragen-overlap) und setzt sich durch **einen greifbaren Mehrwert** für den Kunden von der Masse ab
- Der **Industriebetrieb** erhält eine spannende Zusatzleistung: einen berechneten **CO2 Fußabdruck** der zukünftig gewusst werden muss, versteht seine **physischen Klimarisiken** (Heutiger Status, sowie 2 Klimaszenarien basierend auf der Geolocation) und kann analysieren, welcher Prozentsatz seines Umsatzes und seiner CapEx **EU Taxonomie-konform**

Wir bieten zu diesem Thema in Zusammenarbeit mit unserem Kooperationspartner [riskine](#) Management-workshops an und begleiten bei der Einführung des ESG-Analysers bei Versicherungsunternehmen. Falls Sie Interesse an diesem GCN-Angebot haben freuen wir uns auf Ihre Rückmeldung bei [Rudolf Lürzer](#), Geschäftsführender Partner von GCN Österreich und bei [Rudolf Bättscher](#), Gründungspartner bzw. [Christoph Grossmann](#) und [Georg Kassowitz](#), Geschäftsführende Partner GCN Schweiz.

Perspektivenwechsel: Von der Virosphäre zur Managementosphäre

Der menschliche Organismus besteht geschätzt aus vielleicht 38 Billionen Zellen. In ihm existieren in etwa gleich viele Bakterien. Und: Er mag so um die 380 Billionen Viren enthalten. Es ist denkbar, dass die Hälfte der biologischen Masse im menschlichen Körper nicht menschlich ist.[1]

Stellt man sich vor, dass alle Lebewesen – Menschen, Tiere, Pflanzen, Pilze und Bakterien – Virome[2] enthalten, dann steigt die Virenzahl ins Unermessliche.

Neue Erkenntnisse aus der Virologie deuten zudem darauf hin, dass Viren mittels biochemischer Kommunikation untereinander Signale austauschen. Beispielsweise, was ist besser für das Überleben: Sich mit der Wirtszelle teilen oder aber sich innerhalb der Wirtszelle vermehren und diese absterben lassen.

Beides, die schiere Menge der Viren und ihre Fähigkeit zur Kommunikation untereinander, mag Anlass geben zu einer Hypothese: Nicht Lebewesen und all ihre Errungenschaften dominieren die Welt, sondern Virome haben die Welt, wie wir sie heute kennen, zu ihrem Zweck gestaltet. Ein Zweck, der einzig und allein darin besteht, die in den viralen Nukleinsäuren enthaltene Erbinformation, das Genom, zu erhalten, zu vermehren und, vielleicht, auch um sie weiterzuentwickeln.

Um diesen Zweck sicherzustellen, haben Virome im Verlauf von Jahrtausenden unter Anwendung grundlegender Algorithmen Organismen Lebewesen erschaffen. Oder, aus Virenperspektive: Ein algorithmusoptimiertes Metaversum, das ihrem Zweck dienlich ist. Deren Gestalt nehmen wir Menschen als die reale belebte Welt wahr.



von Rudolf Bätscher

Akzeptiert man das Bild eines algorithmusoptimierten Metaversums, dann zählen zu den vielleicht wichtigsten Algorithmen Redundanz, Replikation, Mutation und Diversität:

- **Redundanz** bedeutet Mehrfachauslegung. Auf viraler Ebene geschieht dies im Genom durch vertikalen[3] und lateralen[4] Gentransfer. Auf diese Weise werden Kreisläufe, Schleifen, Rückkoppelungen und Überfluss gebildet – Eigenschaften, die Eindimensionalität vermeiden lassen und Vielfalt ermöglichen.
- **Replikation** bedeutet Vervielfältigung. Auf viraler Ebene handelt es sich um die Vervielfältigung des Genoms oder einzelner Teile daraus; Bauanleitungen von Organismen werden unendlich oft kopiert.
- **Mutation** bedeutet Veränderung. Auf viraler Ebene handelt es sich um Veränderungen des Genoms oder einzelner Teile daraus. Auf diesem Weg führen veränderte Bauanleitungen zu veränderten Organismen.
- **Diversität** bedeutet Vielfalt. Im Universum der Viren, der Virospäre, spiegelt sich Vielfalt zweifach: Zum einen sind Viren die häufigste biologische Entität auf der Erde. Zum anderen wird diese Entität durch eine unübersehbare Menge von sich immer wieder verändernden viralen Gensequenzen potenziert. Dies spiegelt sich in unserer realen, sichtbaren Welt in der Vielfalt und der Veränderungsdynamik der Organismen.

Welche Schlussfolgerungen lassen sich nun aus der Beschäftigung mit der Virospäre für das Management von Unternehmen, die Managementsphäre, ziehen? Dazu einige gedankliche Anregungen:

- **Redundanzen:** Mehrfachauslegungen können als Überlebensprinzip für erfolgreiche Unternehmen verstanden werden. Das Gestalten redundanter Systeme spielt im unternehmerischen Risikomanagement die wichtigste Rolle.

Entsprechende Handlungsmaximen geben die Leitplanken vor für das operative Risikomanagement. Beispielsweise um überlebensgefährdende Abhängigkeiten zu vermeiden – Abhängigkeiten, wie sie sich bei der Fokussierung auf Entitäten wie Schlüsselpersonen, Lieferanten, Lieferketten, Kunden, Technologien, Eigen- und Fremdkapitalgeber oder andere manifestieren. Das Gestalten funktional gleicher, gleichwertiger oder vergleichbarer Entitäten wird damit zur Kernaufgabe eines Redundanzmanagements.

- **Replikation:** In der Managementosphäre existieren unübersehbar viele Geschäftsideen. Versuche, sie in erfolgreiche Businesssysteme zu überführen, scheitern oft – mangels Ressourcen, Resilienz oder Reputation. Versuche, sie als ein einmal etabliertes Businesssystem zu vervielfältigen, scheitern oft an den gleichen drei Restriktionen. Das Überwinden dieser Restriktionen ist eine Kernaufgabe der Gründer, der Eigner, der angestellten Führungskräfte und Mitarbeiter. Replikationsmanagement erwächst damit zu einer funktionalen Kernaufgabe des strategischen und operativen Managements.
- **Mutation:** Das Vervielfältigen des Immerselben auf Basis des Vorangegangenen mag für ein gewisses Zeitfenster erfolgreich sein. Beispielsweise bei Cash Cows in strategischen Portfolios. Auf längere Zeit wird damit allerdings die Handlungsmaxime der Redundanz verletzt, weil unbeeinflussbare Veränderungen in der Managementosphäre unberücksichtigt bleiben. Vor diesem Hintergrund stellen Unternehmen mit dem Mutationsmanagement sicher, dass das «Veränderungs-Virus» in ihnen aktiv bleibt. Um auf diese Weise den permanenten Veränderungen in der Managementosphäre erfolgreich zu begegnen und die eigene Überlebensfähigkeit zu erhalten – wenn auch vielleicht nicht mehr mit der gleichen Produkt- oder

Dienstleistungspalette, der gleichen Kultur, der gleichen Identität.

- **Diversität:** Aus Replikation und Mutation resultiert unter Beachtung von Redundanzen Vielfalt. Eine Vielfalt, welche die Verletzbarkeit von Unternehmen aufgrund von Einzelereignissen oder schleichenden Veränderungsprozessen reduzieren soll. Weil eine Rahmenbedingung von Diversität immer aber auch Begrenztheit ist, stellt Diversitätsmanagement bei den Ressourcen, der Ressourcenbeschaffung, den Wertschöpfungsketten, bei den organisatorischen Strukturen und anderen Entitäten hohe Anforderungen an das Unternehmen; bei kaum einer anderen Managementfunktion ist der Ausgleich zwischen Wünschbarkeit und Machbarkeit herausfordernder.

Kernfragen, die auf Basis eines Perspektivenwechsels von der Viroosphäre zur Managementsphäre beantwortet werden müssen, lauten:

- Wie manifestieren sich im eigenen Unternehmen Redundanzen? Gibt es überlebensgefährdende Abhängigkeiten? Oder Überflüssiges? Befinden sich Verletzbarkeit und Tragbarkeit in einem akzeptablen Gleichgewicht?
- Wie manifestiert sich im eigenen Unternehmen Replikation? Welches sind Objekte von Replikation? Welche betriebswirtschaftlichen Faktoren und Funktionen müssen repliziert, welche können beibehalten und welche müssen schlicht eliminiert werden?
- Wie manifestieren sich im eigenen Unternehmen Mutationen? Welche gilt es anzustreben, welche auszuhebeln, welche müssen zwingend vermieden werden? Und welche können einfach dem Zufall überlassen bleiben, weil sich aus Offenheit neue, aktuell noch unbekannte Notwendigkeiten ergeben sollen – ein Chancen-Management sozusagen?

- Wie manifestiert sich im eigenen Unternehmen Vielfalt?
Welche Wirkungsketten auf Basis der Handlungsmaxime Redundanz führen über Replikation und Mutation zur Vielfalt? Und: Welches Ausmass an Vielfalt verkräftet das Unternehmen, ohne in der Komplexität von Diversität zu versinken?

Mehr zur Beantwortung dieser und weiterer Kernfragen, aber auch zu anderen Assoziationen zwischen Virosphäre und Managementsphäre, in persönlichen Gesprächen mit [Dr. Rudolf Bätcher](#), Gründungspartner und den geschäftsführenden Partnern [Dr. Christoph Grossmann](#) und [Dr. Rudolf Lürzer](#).

[1] David Pride, *The Viruses Inside You*, in: *Scientific American* 323, 6, p. 46ff., December 2020;
<https://www.scientificamerican.com/article/viruses-can-help-us-as-well-as-harm-us/>. Übersetzung auf Deutsch in: *Spektrum der Wissenschaft*, spektrum.de, 22.10.2020

[2] Virom = Gesamtheit aller Viren in einem Lebewesen

[3] Vertikaler Transfer = von einer Virusgeneration auf eine andere

[4] Lateraler Transfer = von einem Virus auf ein anderes der gleichen Generation



No es Tschumpeli Wiisse Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile

An einem Detail rumzuhängen, auch wenn es einem lieb geworden ist, reicht nicht, um den Überblick zu gewinnen und das grosse Ganze zu erkennen. Wer kennt nicht das intuitive Gefühl, dass etwas fehle, dass das Gefundene unvollständig oder das Erkannte noch nicht alles sei.

Schauen wir genau hin, merken wir, dass die Summe aller Teile eben nicht dasselbe ist wie das Ganze. Denn dieses hat eine neue Qualität, was schon Aristoteles beschrieb

von *Christoph Grossmann*

(Metaphysik, VII, 10). Wer irrtümlich vom inexistenten und unsinnigen Begriff „Gesamtheitlichkeit“ spricht, ist bestenfalls bis zu ein paar Teilen vorgestossen, ahnt aber den Unterschied zum Ganzen wohl noch kaum. Ein kleines Weinglas und ein Deziliter Weisswein – eben ein „Tschumpeli Wiisse“ - sind eben nicht dasselbe, wie die Vorstellung eines gemütlichen und anregenden Wirtshausbesuchs, einer freundlichen Bedienung, die einem zu fortgeschrittener Stunde nochmals ein Glas Wein bringt und damit ein ganzes Universum schöner Gedanken und Gefühle im Kreise von Freunden weitere befeuert. Weitere Illustrationen etwa geben Buchstaben und Texte oder Musikinstrumente und ein konzertantes Symphonieorchester ab.

Erfolgreiche Unternehmensführung erfordert ganzheitliches Denken, denn nur so gelingt es, das Ganze und seine über die Summe seiner Teile hinausgehenden Eigenschaften zu erkennen. Nur so schaffen Unternehmen letztlich Produkte und Dienstleistungen, die der Nachfrage, den Kundenbedürfnissen genügen können.

Der Anspruch, das Ganze zu erkennen oder gar zu gestalten und zu entwickeln, ist hoch. Es braucht Übersicht und nicht nur einen raschen Überblick. Verschiedene Perspektiven erleichtern es, die Konturen und Formen zu erkennen. „Only variety can absorb variety“, meinte der Psychiater und Kybernetiker William Ross [Ashby](#).

Man mag entgegnen, die heutige Zeit lasse dies nicht mehr zu: Was können wir erstens machen, wenn die Sprachspiele so kontrovers und perplex geworden sind, dass lange gültige Begriffe einen kuriosen Bedeutungswandel durchmachen und als Propaganda missbraucht werden, statt Klarheit zu schaffen? Dass das „Tschumpeli auch die Verkleinerungsform von Tschumpel (Idiot, Tollpatsch, Depp) bedeuten könnte, schiebt man

vorerst in den Hintergrund, allenfalls am anderen Morgen denkt man vielleicht in solchen Kategorien angesichts eines Brummschädels; am Vorabend aber hat man die angenehme Subjekt-Objekt-Vermischung (Konfundierung; vgl. Groeben) noch gerne genossen... Es geht nicht ohne präzise Begrifflichkeit. Klare Worte helfen in Unternehmen.

„Querdenker“ wurde 2021 in Österreich zum Unwort des Jahres gewählt. Man hatte in Zeiten der Pandemie genug von Querulanten mit Tunnelblick. Dabei war Querdenken einmal nichts anderes als die Verdeutschung des lateralen Denkens, einer Kreativitätsmethode, welche eben den Perspektivenwechsel forderte, um Form und Dynamik zu erkennen – eben divergentes Denken, um ein konvergentes Denken als Einbahnstrasse zu demaskieren und überwinden zu können.

Wie beschränkt geben wir uns doch zweitens, wenn der Chefredaktor der Neuen Zürcher Zeitung an ihrer Generalversammlung und später als Kommentar in der Zeitung sich wie folgt äussert: „Wir erleben eine Super-Zeitenwende, die das 21. Jahrhundert verändern wird. Die Covid-Pandemie, das Ende der liberalen Weltordnung und der Krieg in der Ukraine markieren eine atemberaubende Kaskade von Umbrüchen. Sicherheit und Resilienz werden wichtiger, während die Globalisierung in die Krise gerät.“ (Rede des Chefredaktors Eric Guyer an der GV der NZZ Gruppe und dessen „Kommentar“ vom 27.4.2022, [Corona, Ukraine-Krieg und die Krise der Globalisierung - nzz.ch](https://www.nzz.ch/coronavirus/corona-ukraine-krieg-und-die-krise-der-globalisierung-1.4271178)). Werden hier nicht gerade schon wieder Worte und ihr Sinn in einer Art und Weise verändert, dass sie gleichzeitig fast auch das Gegenteil bedeuten? Globalisierung und liberale Weltordnung sind keineswegs beendet wegen ein paar aus der Zeit gefallenen Akteuren. Wie kann man zulassen, dass ein Chefredaktor das definitorisch immerwährende Konzept seiner Zeitung, den freiheitlichen und demokratischen Ansatz einer aufgeklärten, erfolgreichen, offenen Welt

unbeschwert als beendet erklären kann? „In Alternativen denken“, „weniger Effizienz und mehr Resilienz“ und „mangelnde Vorstellungskraft feststellen“ wirken dabei ziemlich hilflos. Eine solide Wertebasierung hingegen ist unabdingbar.

Es braucht eben drittens Mut, den Dingen auf den Grund gehen zu wollen und das Ganze zu erkennen oder für die Zukunft zu erahnen. Und wohl ein über Moden stehendes Wertegefüge. Wer nur linear denken kann, hat einen Tunnelblick; Vielfalt macht manch einem Angst. Einfalt aber auch. Wer bemüht ist, ganzheitlich zu denken, ist dankbar für eine ausreichende Vielfalt, um Übersicht zu gewinnen und auf mannigfaltige Weise sich beteiligen und Einfluss nehmen zu können.

Wo die Verunsicherung gross ist, fehlen Übersicht, Mut und Optimismus, seit jeher Kardinalstugenden erfolgreichen Unternehmertums. Klare Worte haben eine bekannte Bedeutung und spielen nicht mit Umdeutungen, Schönfärbereien und Verdrängungen.

Erst die Übersicht erlaubt es, gute Ideen sinnvoll einzuordnen. Fantasie und Kreativität gedeihen am besten in Freiheit, kopieren können viele. In Unternehmen aber geht es letztlich immer darum, die Nachfrage zu decken, die Kundenbedürfnisse zu befriedigen: altruistisch im wörtlichen Sinn. Dieses Suchen und Finden, ja Umsetzen in Unternehmen ist für sich genommen schon so interessant, faszinierend und motivierend, dass wir nicht Wohlfühloasen für Mitarbeiter anbieten müssen, sondern faszinierende Projekte.

Uns Partnern von GCN liegt Ganzheitlichkeit am Herzen. Auf Mass schneiden gilt für alle Projekte, denn nur so gelingt es Übersicht zu gewinnen. GCN arbeitet für Unternehmen; also für deren Kunden, deren Mitarbeiter auf zukunftsfähigen Prozessen und um für deren Aktionäre und anderen Investoren Werte zu schaffen.

Diese Denkweisen machen den Unterschied. Manchmal braucht es einen Anstoss von aussen, um „des Kaisers neue Kleider“ beim Namen zu nennen und die Zukunft erfolgreich zu gestalten. Die „Golden Twenties“ nach dem ersten Weltkrieg und der Spanischer Grippe boten ebenso wie der Wiederaufbau nach dem zweiten Weltkrieg bis in die Sechzigerjahre in freiheitlichem Rahmen die bisher grössten Chancen der Weltgeschichte – die Zeit ist wieder reif dafür.

Die Vorgehen von GCN sind methodisch gut abgestützt, integrierend und ganzheitlich, verbunden mit Erfahrung und Weitsicht. Vom einfachen Gedankenaustausch bis zum Beratungsprojekt: Was heisst Übersicht für Ihre Unternehmung, wie wird die Zukunft gestaltet? Wir freuen uns, unsere Kunden dabei zu begleiten. Sie können uns jederzeit direkt via Telefon und Mail für eine erste Kontaktnahme erreichen: [Dr. Christoph Grossmann](#), [Dr. Rudolf Lürzer](#), [Dr. Georg Kassowitz](#).

Mehr zu GCN, frühere Newsletter und andere GCN Publikationen finden Sie [hier](#).

Impressum:

GCN Consulting GmbH
Belruptstraße 43
6900 Bregenz
Österreich
Telefon: +43 (0)5574 45925
E-Mail: office@gcn.at
Geschäftsführer: Dr. Rudolf Lürzer
Firmenbuch Nummer: 74176 h
Firmenbuchgericht: Landesgericht Feldkirch
Gesellschaftssitz: Bregenz
UID: ATU35546806 DVR: 0951927

GCN General Consulting Network AG
Theaterstrasse 2
8400 Winterthur
Schweiz
Telefon: +41 (0)52 269 14 69
Fax: +41 (0)52 269 14 60
E-mail: gcn@gcn.ch
Geschäftsleitung:
Dr. Christoph Grossmann