

**9. Deutscher Multistakeholderworkshop zu CSR  
zu Gast bei Volkswagen, Unter den Linden, Berlin 15. Juni 2010**

# **Rolle von CSR für das Risikomanagement Vorstellung von Handlungsempfehlungen**

Gefördert durch das BMU



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz  
und Reaktorsicherheit



Borderstep Institut

INSTITUTE **4** SUSTAINABILITY

future

# Übersicht Handlungsempfehlungen (Schrittweise Diskussion)

## 1. Verknüpfung von CSR und Risikomanagement

- Aufgaben für die CSR- und Umweltverantwortlichen
- Aufgaben für das Risikomanagement
- Formale Verknüpfung von CSR und Risikomanagement

## 2. Verknüpfung von CSR, Risikomanagement und Unternehmensstrategie

- Begründung
- Optionen zur Umsetzung
- Organisatorische Zuordnung RM, Rolle von Risikokultur

## 3. Bewertung von Risiken

- Transparenz bei Adidas
- Innovativer Ansatz aus den USA

## 4. Risikobericht im Lagebericht

## 5. Optionen für die Politik

# 1. Verknüpfung von CSR und Risikomanagement

## Aufgaben für die CSR- und Umweltverantwortlichen

Für viele Unternehmen sind mit den Megatrends der Nachhaltigkeit Risiken verbunden.

CSR- und Umweltverantwortliche sollten auch langfristige Entwicklungen und Perspektiven in den Blick nehmen, die daraus erwachsenden Risiken und Chancen abschätzen und diese in den Managementprozess einbringen.

Neben KVP-Maßnahmen sind hier auch langfristige Impulse gefragt.

# 1. Verknüpfung von CSR und Risikomanagement

## Aufgaben für das Risikomanagement

Langfristige und emergente Risiken sind Schwachpunkte vieler Risikomanagementsysteme. In einigen Unternehmen werden Methoden der Risikobewertung eingesetzt, die diesbezüglich über das Übliche hinausgehen.

Das Risikomanagement vieler Unternehmen sollte die in den Unternehmen vorhandene Kompetenz zur Identifikation, Bewertung und Reduktion solcher Risiken bündeln und für seine Aufgaben erschließen.

Dazu scheint auch eine Verbindung zwischen CSR- und Umweltmanagement und Risikomanagement sehr hilfreich.

# 1. Verknüpfung von CSR und Risikomanagement

## Optionen formale Verknüpfung

### Formale Berichte

- CSR Stab: Bericht zu Risiken aus ökologischen, sozialen Entwicklungen
- CSR-Stab: Kommentierung von Risikoberichten

### Routinemeetings RM – CSR (z.B. 1x p.a.)

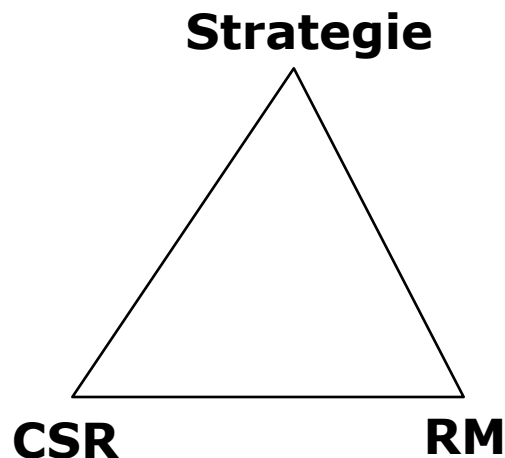
### CSR-Verantwortlicher Mitglied in RM-Komitee

### Ad hoc Meldepflichten des CSR-Stabs an RM

- Neue Entwicklungen, die neue Risiken verursachen
- Veränderungen bisheriger Entwicklungen

### Anpassung von Kernprozessen gemeinsam mit RM

## 2. Verknüpfung von CSR, RM und Unternehmensstrategie: bereits Praxis



Bei mehreren Unternehmen stießen wir auf die Argumentation, dass Risiken aus Megatrends der Nachhaltigkeit zu langfristig sind, um im RM eine wirkliche Rolle zu spielen. Das RM denke operativ und sei auf die Reduktion derjenigen Risiken fokussiert, die sich in den nächsten Quartalsberichten niederschlagen.

Jedoch einige Unternehmen verknüpfen nicht nur CSR und RM, sondern setzen die Strategieabteilung mit an den Tisch. So entsteht die Möglichkeit, auch langfristige Entwicklungen in strategisches Handeln umzusetzen.

Aufgrund des zunehmenden Interesses der Finanzmärkte an langfristig überzeugenden Strategien, scheint dies eine gute Lösung zu sein.

## 2. Verknüpfung von CSR, RM und Unternehmensstrategie: praktische Umsetzung

Situation 1: RM und Strategie sind bereits verbunden durch

- Integration strategischer Themen in Risikoberichte sowie Integration von Langfristrisiken in strategische Pläne
- Teilnahme des RM an Strategiesitzungen
- Kommentierung des RM von Strategieentwürfen
- DANN: CSR unterstützt bei diesen Berichten und Analysen

Situation 2: RM und Strategie noch nicht verbunden

- Alternative 1: Verbindung anregen – wie oben
- Alternative 2:
  - CSR berichtet direkt an Strategie zu Megatrends und Konsequenzen für Geschäftsfelder, Märkte, Produkte, Produktion, ggf. unter Einbindung RM
  - CSR kommentiert Strategieentwürfe
- Alternative 3: ein runder (bzw. dreieckiger) Tisch aus Strategie bzw. GF, RM und CSR behandelt langfristige Risiken regelmäßig, z.B. 1 mal p.a.

## 2. Verknüpfung von CSR, RM und Unternehmensstrategie

### Organisatorische Zuordnung RM, Risikokultur

Wo ist das Risikomanagement im Unternehmen am besten zugeordnet?

- RM Teil von Compliance? → ungünstig
- RM Nähe zu, Teil von Controlling?
  - Günstig
  - Aber Controlling = kurzfristige Orientierung → Verbindung mit Strategie sicher stellen
- RM Teil von Strategie?
  - günstig
  - Aber Strategie = langfristige Orientierung → Verbindung mit Controlling sicher stellen

### Risikokultur

- Nur langfristig beeinflussbar
- Unbeirrte Maßnahmen initiieren und auf langfristige Wirkung bauen



# 3. Bewertung von Risiken

Transparenz bei adidas



ÜBERSICHT UNTERNEHMENSRISENEN		Nº 02	☰
	Eintritts- wahrschein- lichkeit	Mögliche finanzielle Auswirkung	
<b>Externe und branchenspezifische Risiken</b>			
Gesamtwirtschaftliche Risiken	Hoch	Hoch	
Risiken aus der Konsumentennachfrage	Mittel	Mittel	
Risiken aus der Branchenkonsolidierung	Hoch	Mittel	
Politische und regulatorische Risiken	Mittel	Mittel	
Rechtliche Risiken	Gering	Mittel	
Risiken aus Produktfälschungen	Hoch	Gering	
Sozial- und Umweltrisiken	Gering	Gering	
Elementarrisiken	Gering	Gering	
<b>Strategische &amp; Operative Risiken</b>			
Risiko durch Verlust von Markenimage	Gering	Hoch	
Risiken aufgrund eigenen Einzelhandels	Mittel	Mittel	
Risiken durch steigende Einstandskosten	Mittel	Mittel	
Lieferantenausfallrisiken	Gering	Gering	
Produktqualitätsrisiken	Gering	Gering	
Überbestandsrisiken	Mittel	Mittel	

[...]

# 3. Bewertung von Risiken

## Systematik bei Johnson Controls

Die meisten Unternehmen bewerten Risiken nur nach der Eintrittswahrscheinlichkeit und nach der möglichen finanziellen Auswertung. JCI bewertet in zwei weiteren Kategorien:

1. Effektivität des Risikomanagements: Hat das RM von einem Thema keine Ahnung, vergrößert dies die damit zusammenhängenden Risiken.
2. Geschwindigkeit, mit der sich ein Risiko zukünftig erhöhen kann.

Beide Kategorien erhöhen die Fähigkeit des RM, realistisch in die Zukunft zu schauen.

## 4. Risikobericht im Lagebericht

Auf die Berücksichtigung auch langfristiger Risiken im Risikobericht hinwirken.

Sicherstellen, dass wesentliche Risiken aus ökologischen und sozialen Entwicklungen vollständig berücksichtigt werden.

Ursachen der Risiken klar ansprechen, Risiken transparent bewerten, Gegenmaßnahmen benennen.

Strategische Themen mit dem Risikobericht verknüpfen.

Behandlung materieller Risiken, nicht nur finanzieller Risiken.

# 5. Optionen für die Politik (aus den Interviews)

## Informationsbereitstellung

- Best-Practice-Beispiele bekannt machen
- Grundlagenstudien zu emergenten Risiken (wg. Komplexität dieser Risiken) durchführen und Konsequenzen für das Wirtschaftssystem bewerten (wird schon gemacht)

## Pull-Maßnahmen

- Kooperationen mit Verbänden und Durchführung von Pilotprojekten
- Qualität Risikoberichte fördern\*: Veranstaltungen mit Akteuren, Studie(n) in der Berichte analysiert werden ggf. samt Benchmarking.

## Strukturwandel fördern

- Kooperationsprojekte Industrie und Wirtschaftsministerien in denen strategische Zukunftsthemen aufgegriffen werden (Beispiel MITI Japan, MaRes BMU)