

**9. Deutscher Multistakeholderworkshop zu CSR  
zu Gast im Volkswagen Automobil Forum, Berlin, 15. Juni 2010**

# **Ergebnisse aus der Studie zu CSR und Risikomanagement**

Gefördert durch das BMU



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz  
und Reaktorsicherheit



Borderstep Institut

INSTITUTE **4** SUSTAINABILITY

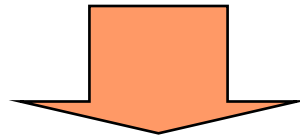
future

# Projektidee

Weiterentwicklung  
Risikomanagement

Manche Risiken  
ungenügend  
berücksichtigt

CSR-Management trägt  
zur Minimierung von  
Risiken bei



Wie ist eine systematische Verknüpfung von CSR  
und Risikomanagement zu gestalten?

Wie können so Impulse für die Berücksichtigung  
von Megatrends der Nachhaltigkeit in der  
Unternehmensstrategie gesetzt werden?

# Projektdesign

## Literaturstudie

(Nov 09 - Mrz 2010)

- Gesetzliche Anforderungen
- Risikomanagement: ISO 31.000, Instrumente
- Megatrends und resultierende Risiken

## Auswertung von Risikoberichten im Lagebericht

(Feb - Apr 2010)

- 15 D / 3 At / 3 CH / 10 USA
- Darstellung Risikomanagement
- Vorhandensein und Darstellung Risiken, die aus sozialen und Umweltsachverhalten resultieren

## Experteninterviews

(Mrz - Mai 2010)

- Trends im RM, Stand und Hemmnisse bezgl.. Nachhaltigkeitsmegatrends

## CSR Workshop

(15. Juni 2010)

## BMU Broschüre und Studie

(Herbst 2010)

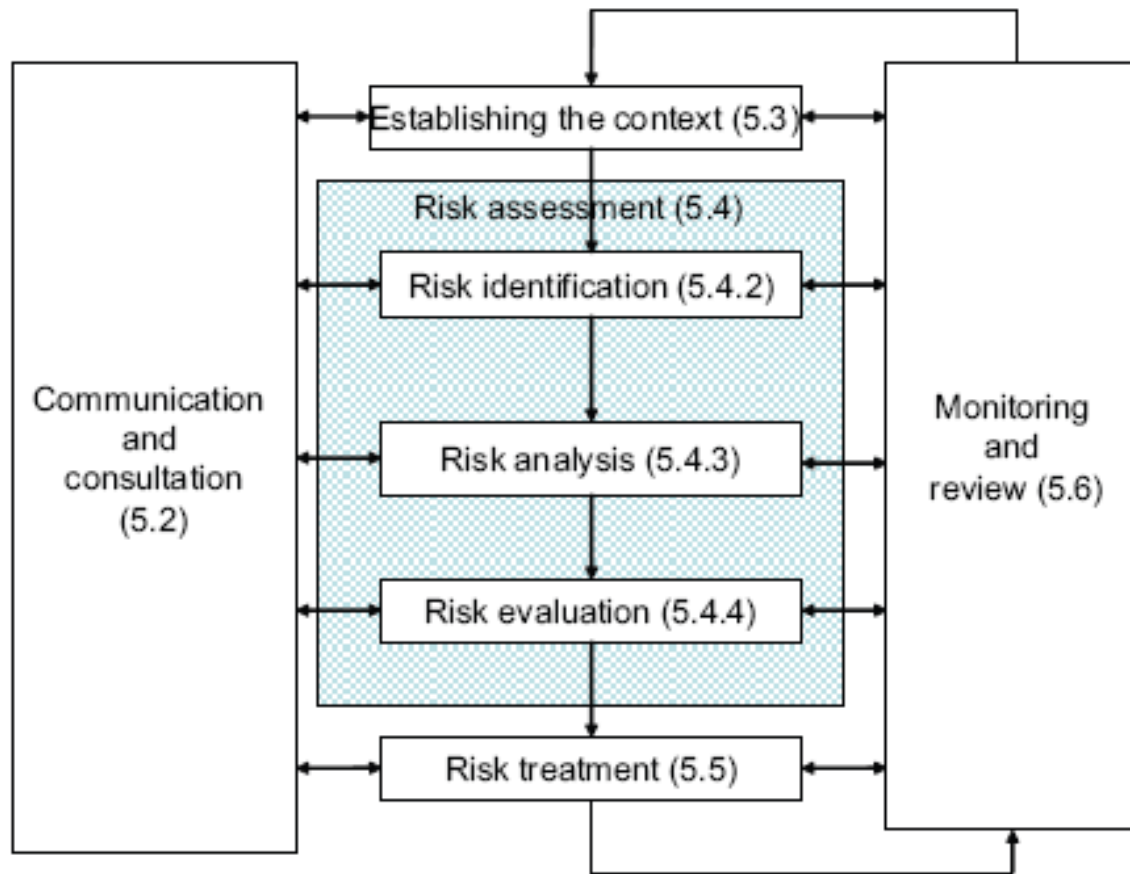
# Übersicht Ergebnisse

1. Gesetzliche Anforderungen
2. Organisation Risikomanagement
3. Risiken im Kontext der Megatrends der Nachhaltigkeit
4. Darstellung im Risikobericht
5. Beitrag von CSR/Nachhaltigkeitsmanagement zur Minimierung von Risiken
6. Verknüpfung von CSR und Risikomanagement (Nachmittag)

# 1. Gesetzliche Anforderungen an das Risikomanagement

Gesetz	Gegenstand der Vorgabe
Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG 1998) (D)	<u>Implementation eines Risikofrüherkennungssystems</u> , Überprüfung durch den Abschlussprüfer und Darstellung von Risiken im Lagebericht.
Deutscher Corporate Governance Kodex (2002/2009) (D)	Pflichten des Vorstandes bzgl. Risikomanagement, Risikocontrolling und Compliance sowie die Aufgaben des Aufsichtsrates.
Sarbanes Oxley Act (2002) (USA)	Implementation und Aufrechterhaltung eines internen Kontrollsystems zur Finanzberichterstattung. Der Lagebericht muss eine Beurteilung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems (IKS) der Geschäftsleitung sowie das Urteil eines Wirtschaftsprüfers über dessen Wirksamkeit enthalten.
Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG 2005) (D)	Unabhängigkeit des Abschlussprüfers. Neben Risiken ist im Lagebericht auch auf die Chancen einzugehen.
EU-Abschlussprüfungsrichtlinie (2006) (EU)	<u>Der Aufsichtsrat (ggf. der Prüfungsausschuss) muss die Wirksamkeit</u> des internen Kontrollsystems, (ggf. der internen Revision), <u>des Risikomanagements</u> und die Abschlussprüfung <u>überwachen</u> . Zudem muss die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers festgestellt werden
EU-Abänderungsrichtlinie (2006) (EU)	Aktiengesellschaften müssen im Lagebericht eine Erklärung zur Unternehmensführung abgeben und die wichtigsten Merkmale des Risikomanagementsystems beschreiben.
Baseler Eigenkapitalvereinbarung (Basel II 2006) (EU)	Vorschriften zur Eigenkapitalunterlegung von Kreditinstituten. Der Aufsichtsrat muss die Existenz und Wirksamkeit eines Risikomanagements sicherstellen.
Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG 2009) (D)	<u>Im Lagebericht muss das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess beschrieben werden. Der Aufsichtsrat (ggf. der Prüfungsausschuss) muss sich über das Risikomanagement informieren und dessen Wirksamkeit überwachen.</u>

## 2. Organisation Risikomanagement: Prozess



Quelle: ISO 31.000 (2009)

## 2. Organisation Risikomanagement: Was ist Risikomanagement?

### Verständnis 1:

Risikomanagement = Vorgänge mit Beteiligung des zugehörigen Stabs

- Regelmäßige Analysen, Berichte
- Bewertungen
- Reaktionen auf Analysen

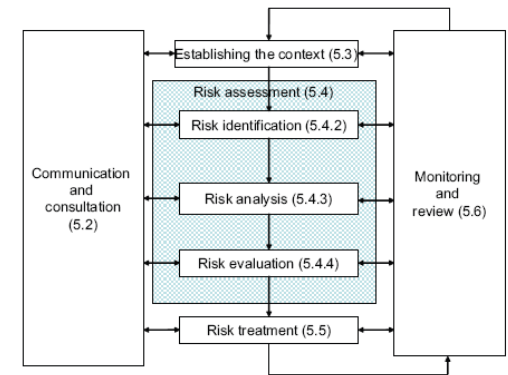
### Verständnis 2:

Risikomanagement = Alle Vorgänge, bei denen Risiken systematisch identifiziert und bewertet werden, um ggf. Risiken zu reduzieren

- Einkauf, IT,...
- Arbeitssicherheit, Umweltmanagement,...
- CSR, Strategie,...

### Einführung RM: Analogie zu Einführung UM

- Kein Beginn bei „0“
- Optimierung durch Systematisierung, Identifizierung von organisatorischen Schwachstellen, Beginn organisatorischer KVP



# Grenzen und Kritik Risikomanagement

## Grenzen des Risikomanagements

- Kosten, Aufwand
- Subjektive Risikowahrnehmung,
  - z.B. Auffälligkeit (Bsp. Fahrweise nach Autounfall)
  - Katastrophenpotential (Wahrnehmung Sterbewahrscheinlichkeit Flugverkehr vs. Autoverkehr)
  - ...

## Kritik am Risikomanagement

- Auf historische Daten bauen
- Täglich erhobene Kennzahlen
- Risiken außerhalb üblicher Risikoklassen ignorieren (z.B. Risiken die erst entstehen, wenn sich Oligopole bilden)
- Grundhaltung „alles ist technisch lösbar“ (Risiken von Basistechnologien durch Sicherheitstechnologien reduzieren)



### 3. Risiken im Kontext Nachhaltigkeit TOP-Risiken für Unternehmen

Rank	Top Risks 2008	Top Risks 2009
1	Regulatory and compliance risk	The credit crunch
2	Global financial shocks	Regulation and compliance
3	Aging consumers and workforce	Deepening recession
4	Emerging markets	Radical Greening
5	Industry consolidation/ transition	Non-traditional entrants
6	Energy shocks	Cost cutting
7	Execution of strategic transactions	Managing talent
8	Cost inflation	Executing alliances and transactions
9	Radical Greening	Business model redundancy
10	Consumer demand shifts	Reputation risks
11	War for talent	Consumer demand shifts
12	Pandemic	Emerging markets
13	Private equity's rise	Globalizing the enterprise
14	Inability to innovate	Emerging technologies
15	China setback	Capital allocation

Quelle: Ernst & Young (2008; 2009)

# 3. Risiken im Kontext Nachhaltigkeit

## Klimawandel



Regulierung

Steigende Preise Einkauf (Knappheit)

Verfügbarkeit seltener Rohstoffe

Veränderung Nachfrage

- z.B. bei KFZ: Kraftstoffverbrauch fließt in Entscheidung ein
- z.B. Isolierwirkung bei Baustoffen

(Standortbedingungen Wetter, Wasser)

## Ressourcenknappheit



# 3. Risiken im Kontext Nachhaltigkeit

## Wasserknappheit



Internationale Standorte

Zulieferkette bestimmter Branchen

## Demographischer Wandel

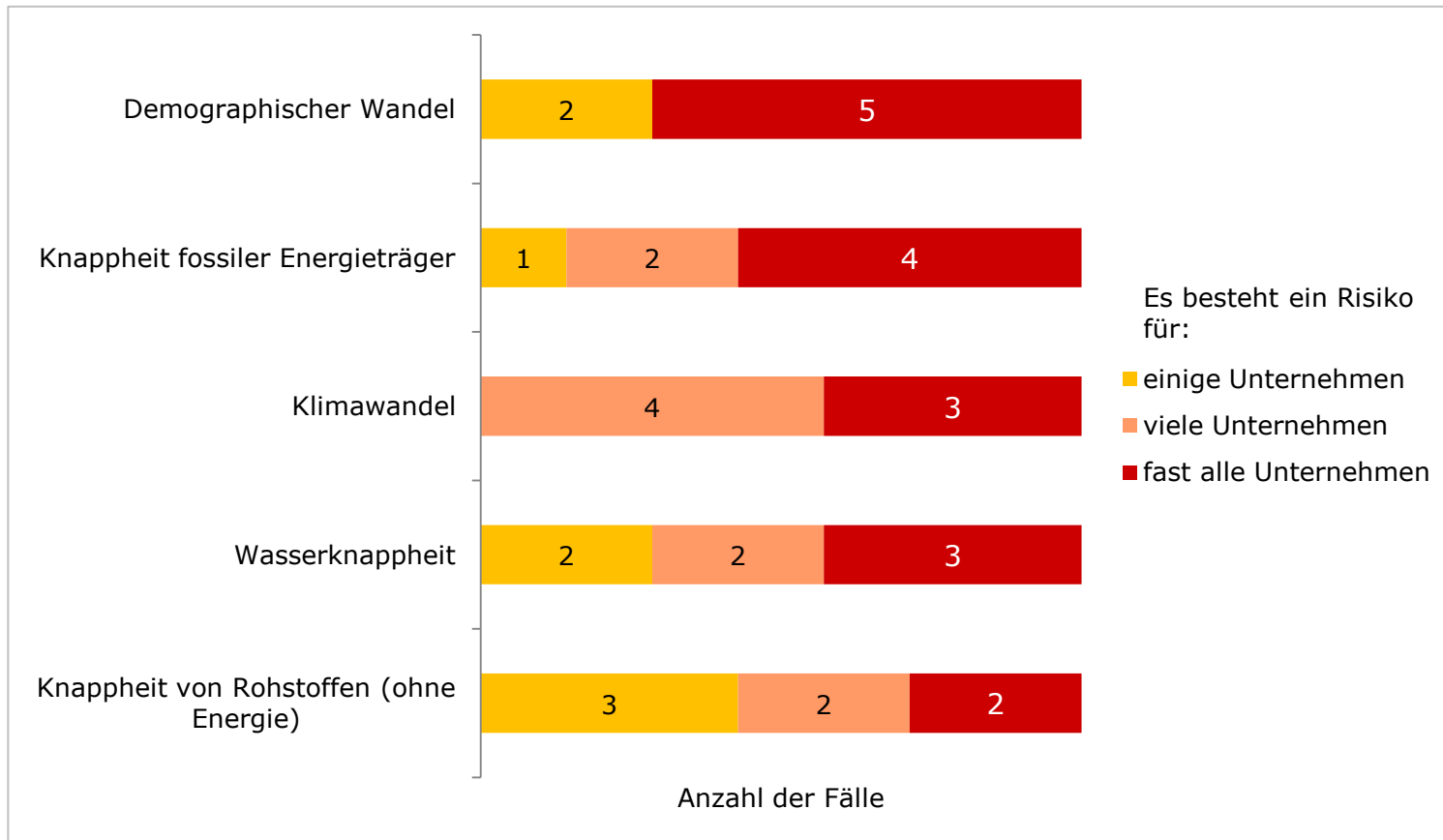


Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter

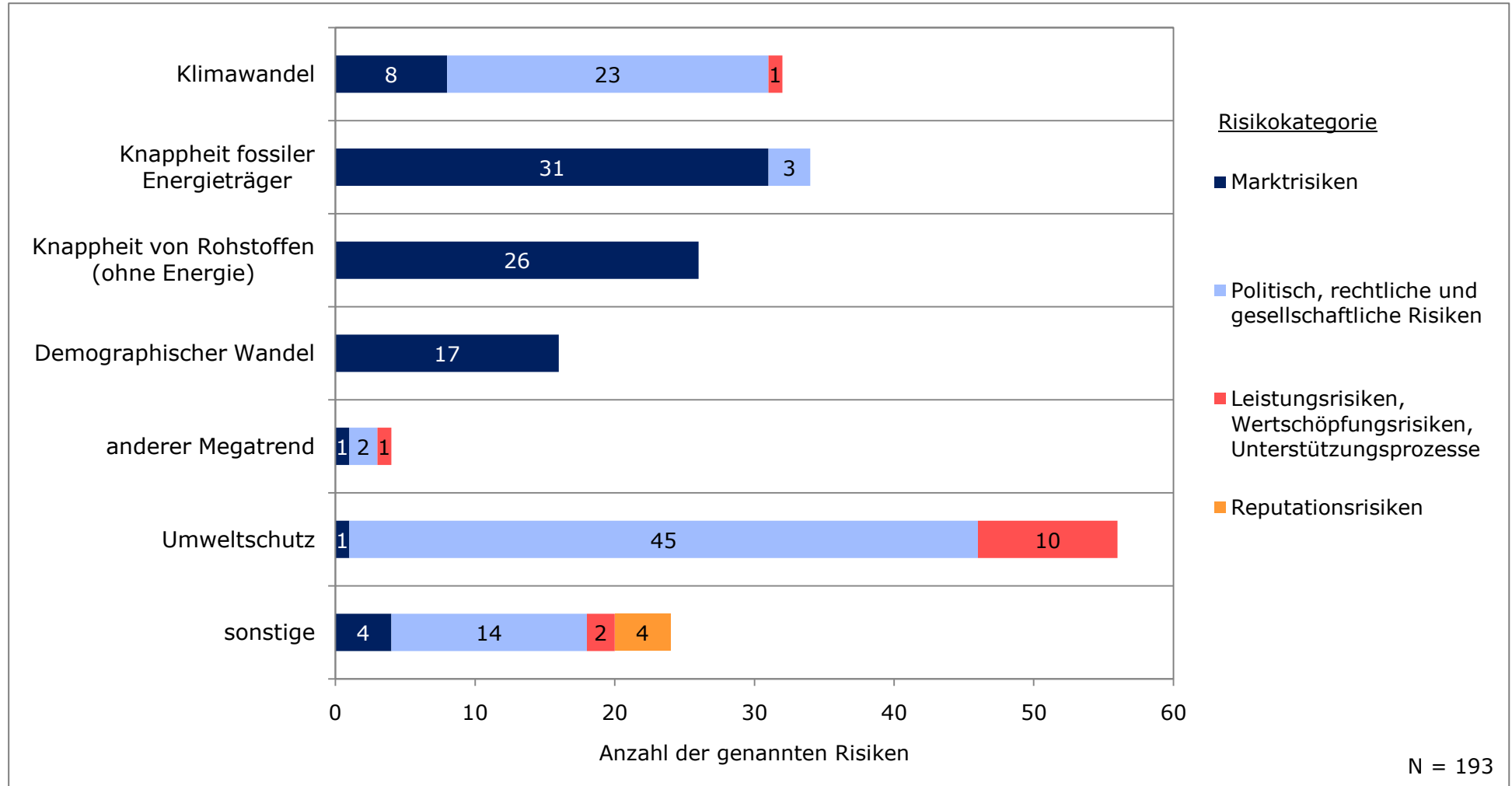
Veränderungen Absatzmärkte

### 3. Risiken im Kontext Nachhaltigkeit: Bedeutung aus Sicht der Risikofachleute

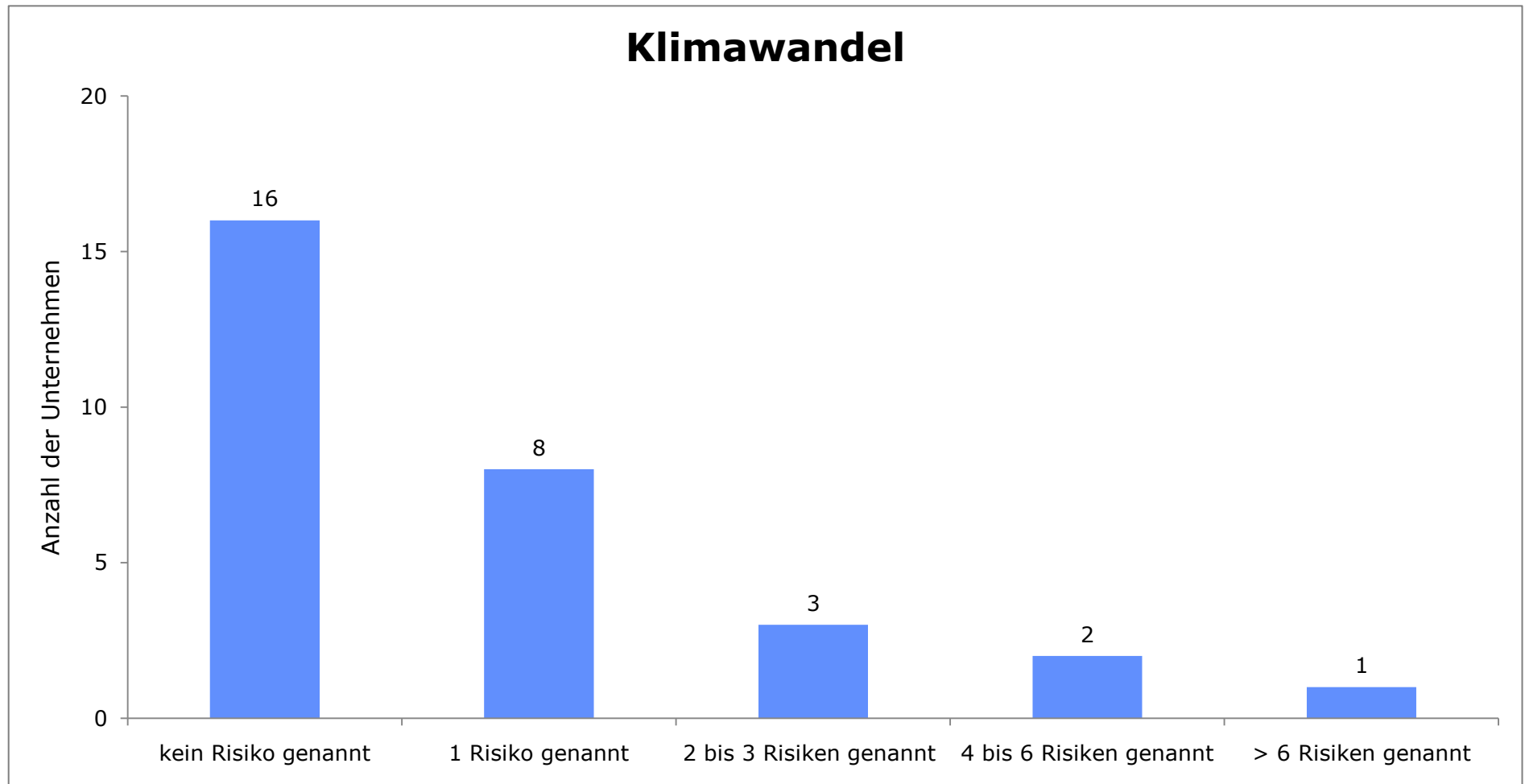
Bestehen Ihres Erachtens nach Risiken aufgrund folgender Megatrends, die im Risikomanagement berücksichtigt und im Risikobericht dargestellt werden sollten?



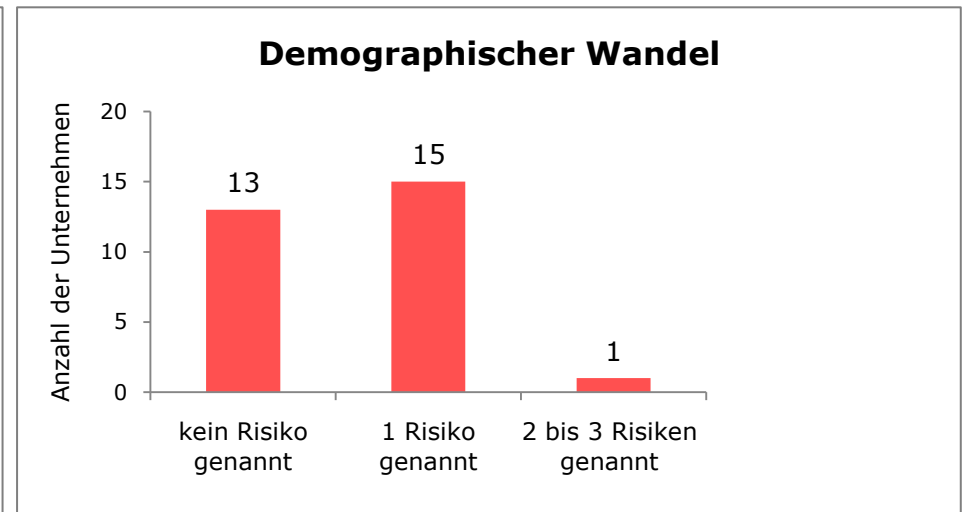
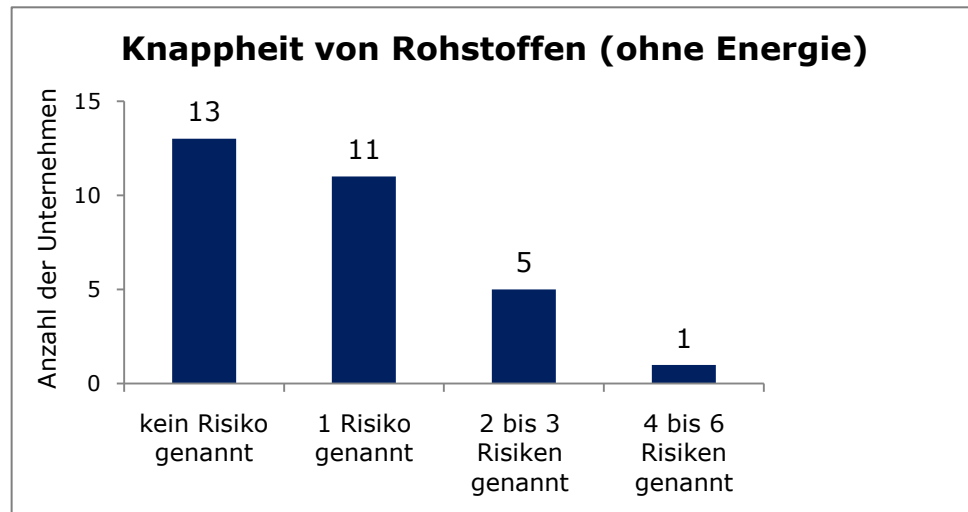
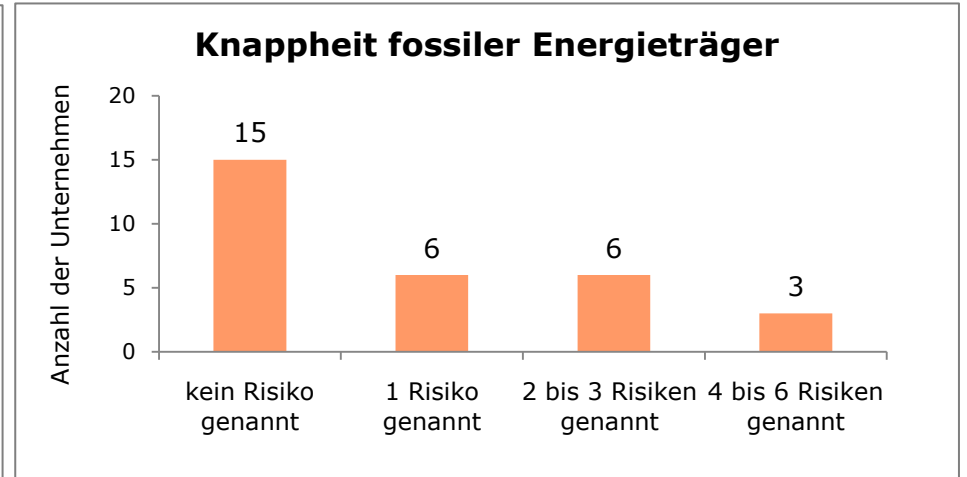
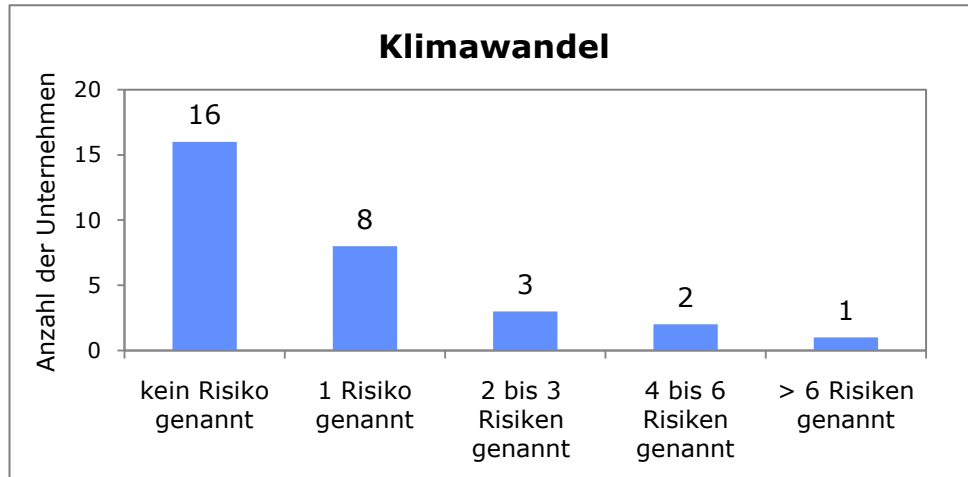
# 4. Darstellung im Risikobericht Einblick in das Risikomanagement (?)



# Häufigkeit der Nennung von Risiken mit Megatrend als Ursache



# Häufigkeit der Nennung von Risiken mit Megatrend als Ursache



## 4. Darstellung im Risikobericht: Risiko erkannt

### Klimawandel

**„(...) In vielen Märkten ist eine zunehmende Tendenz im Nachfrageverhalten hin zu kleineren, verbrauchsgünstigeren Fahrzeugen zu verzeichnen;** dies ist die Folge einer stark gestiegenen Sensibilität der Kunden hinsichtlich der Umweltfreundlichkeit der Fahrzeuge und der Kraftstoffpreisentwicklung. **Um die Attraktivität von weniger verbrauchsgünstigen Fahrzeugen zu steigern, könnten zusätzliche ergebnisbelastende Maßnahmen notwendig werden. (...)**“

(Daimler Geschäftsbericht 2009)



## 4. Darstellung im Risikobericht

### Risiko erkannt + Maßnahmen plausibel

#### Demographischer Wandel

„Eine alternde und zugleich schrumpfende Bevölkerung in Deutschland wird die Bedingungen auf den Arbeits-, Produkt-, Dienstleistungs- und Finanzmärkten dauerhaft beeinflussen. Für die Unternehmen resultieren aus dem demografischen Wandel Risiken und Chancen, die in den kommenden Jahren verstärkt zu spüren sein werden.

**Wir begreifen den demografischen Wandel als eine der zentralen Herausforderungen und beschäftigen uns intensiv mit seinen betrieblichen Folgen.** Dabei konzentrieren wir uns insbesondere auf die folgenden Handlungsfelder mit dem Ziel, **motivierte Mitarbeiter** langfristig zu binden(...)“ (Nennung der Maßnahmen)

(BWM Geschäftsbericht 2009)

## 4. Darstellung im Risikobericht: Langfristig ungenügende Gegenmaßnahme

In diversen Risikoberichten wurde deutlich, dass als Gegenmaßnahme gegen knappe Rohstoffe oder knappe Energie „gehedged“ wird.

„(...) da wir generell versuchen, das Risiko von steigenden Rohstoffpreisen durch unterschiedliche Mittel, wie zum Beispiel durch den Abschluss langfristiger Verträge oder durch physisches beziehungsweise finanzielles Hedging, zu vermindern“

(Siemens Geschäftsbericht 2009)

Hier wird ein langfristiges Problem mit einer kurzfristigen Maßnahme angegangen, was langfristig das Problem nicht verkleinert.

## 4. Darstellung im Risikobericht: Langfristig sinnvolle Gegenmaßnahme

Ein Unternehmen setzt dagegen einem knappen Rohstoff eine Recyclingstrategie entgegen.

„Lead is a major component of our lead-acid batteries. The price of lead has been highly volatile over the last several years. We attempt to manage the impact of changing lead prices through the recycling of used batteries returned to us by our aftermarket customers, commercial terms and commodity hedging programs.“

(Johnson Controls SEC-Bericht Form 10-K 2009)

## 4. Darstellung im Risikobericht: 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	
<b>Risiken aus Produktfälschungen</b>			
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	
[...]			

# 5. Beitrag von CSR zur Minimierung von Risiken

Charakter der Risiken, die derzeit häufig noch vernachlässigt werden

- Latente Risiken und langfristige Risiken  
(„We just wait for the consequences and then we ´ll change!“)
- Zusammenhängende Risiken
- Risiken mit komplexen Ursachen
- Risiken die schwer mess- bzw. quantifizierbar sind

Lösungsbeiträge von CSR

- Identifizierung von neuen und langfristigen Risiken im Kontext der Megatrends der Nachhaltigkeit
- Bewertung von ökologischen und sozialen Risiken
- Vorschläge für Maßnahmen zur Reduktion dieser Risiken
- Beobachtung und Prüfung der Umsetzung ggf. beschlossener Maßnahmen

# Zwischenfazit

1. Das Risikomanagement ist sowohl in Bezug auf seine Verbreitung in den Unternehmen wie in Bezug auf seine Ausgereiftheit noch in Entwicklung. Die ISO 31.000 ändert diesen Zustand nicht grundlegend.
2. Es resultieren für viele Unternehmen eindeutig Risiken aus den Megatrends der Nachhaltigkeit. Dies wird zunehmend auch erkannt.
3. Diese Risiken werden aber, nicht zuletzt aufgrund ihres langfristigen Charakters, noch nicht so systematisch berücksichtigt wie andere Risiken.
4. Die Darstellung im Lagebericht ist von unterschiedlicher Qualität.
5. Die Darstellung im Lagebericht vermittelt einen Einblick, wie die Risiken im Unternehmen eingeschätzt werden.
6. Es bestehen unterschiedliche Auffassungen darüber was sinnvolle Gegenmaßnahmen sind (Hedging vs. langfristige Problemlösung).
7. CSR kann einen Beitrag zur Identifikation einiger dieser Risiken leisten.

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Gefördert durch das BMU



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz  
und Reaktorsicherheit



Borderstep Institut

INSTITUTE **4** SUSTAINABILITY

future