Thomas Loew
Jens Clausen
Friederike Rohde

CSR und Risikomanagement:

Gesetzliches und freiwilliges Risikomanagement und die Rolle von Corporate Social Responsibility

Projektpartner:

INSTITUTE 4 SUSTAINABILITY

Borderstep Institut für
Innovation und Nachhaltigkeit

future verantwortung unternehmen

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz
und Reaktorsicherheit

Thomas Loew, Jens Clausen, Friederike Rohde
CSR und Risikomanagement. Gesetzliches und freiwilliges Risikomanagement und die Rolle von Corporate Social Responsibility. <CSR and Risk Management. Legally required and voluntary risk management and the role of CSR>. Berlin und Hannover 2011.

PDF download unter www.4sustainability.org

Thomas Loew, Friederike Rohde, Institute 4 Sustainability, Rungestr. 22-24,
D-10179 Berlin, Germany, phone: ++49/(0)30/240 85 532, mail: Loew @4sustainability.org
www.4sustainability.org

Sabine Braun, future e.V. – Verantwortung Unternehmen Büro München, Corneliusstraße 10/IV.,
D-80469 München, phone: ++49/ (0)89/202 056 22, mail: muenchen@future-ev.de
www.future-ev.de

Dr. Jens Clausen, Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit gGmbH, Prinz Albrecht Ring 12,
D-30657 Hannover, Germany, phone: ++49/(0)511/300 592 45 mail: clausen @borderstep.de
www.borderstep.de

Abstract

In the aftermath of the starting financial crisis in 2008 risk management of companies received growing attention. Obviously the landscape of risks companies are facing is changing due to globalization. The Stern Report on climate change and the TEEB study on biodiversity demonstrate that also risks arising within the context of the megatrends of sustainability become more important. But there is reasonable evidence that the formal and legally required risk management is not able to deal with these risks adequately. On the other hand companies that have integrated CSR into their corporate strategy and their management seem to have a more prospected view regarding these global developments.

Against this background the present study analyses the interconnections between risk management and CSR. The results are based on a literature study, an analysis of annual reports of German and international companies, interviews with German and international experts and discussions at the German Multistakeholder Workshop on CSR.

One of the initial assumptions was that the formal risk management has to be modified to consider all risks deriving from the megatrends of sustainability. During the research process, this assumption was disproved because the formal risk management is shaped by legal requirements, which usually demand a time frame of two years. Although there are discussions within the risk management experts to deploy the formal risk management for a wider range of risks, this position is far from being mainstream. As the risks resulting from megatrends of sustainability are rather mid long term, they will not be covered fully by the formal risk management process. Therefore, they need to be identified and managed by CSR-management.

The main findings are:

- Risks arising from sustainability megatrends such as climate change, scarcity of resources, shortage of energy sources and demographic change are becoming increasingly important for a large number of companies and have to be managed appropriately.
- A mature, sophisticated CSR-management contributes to the mitigation of sustainability risks. Beyond the formal risk management, CSR-management is able to identify uprising social and ecological risks at an early stage and create awareness for these risks within the relevant departments and business units. Thus CSR-management is risk management for sustainability risks.
- It is recommended to use the knowledge of the CSR-professionals regarding sustainability trends for the recurring adjustments of corporate strategy.
- Short-term social and ecological risks should be integrated systematically into formal risk management by appropriately involving CSR-management in the risk management process.

The point is not where the sustainability risks are considered but that they are taken adequately into account at all.

Vorwort zum Projekt CSR und Risikomanagement

Die Idee der vorliegenden Studie ist vor dem Hintergrund der Finanzkrise und der Diskussionen um die Risiken des Klimawandels im Kontext des Klimagipfels in Kopenhagen entstanden. Die Finanzkrise hat gezeigt, dass eine Reihe an Finanzunternehmen Risiken, die mit ihrer Geschäftstätigkeit verbunden sind, nicht erkannt oder nicht angemessen bewertet hat. Kurzum das Risikomanagement hat dort versagt.

Zugleich haben der Stern Report für den Klimawandel und die TEEB Studie für Biodiversität erneut deutlich gemacht, dass die Kosten unzureichenden Handelns gegen den Klimawandel und gegen den Verlust von Biodiversität deutlich höher sind, als wenn in den nächsten Jahren ausreichend in Gegenmaßnahmen investiert würde. Dies sind zwei Beispiele die zeigen, dass Risiken, die aus den Megatrends der Nachhaltigkeit (Klimawandel, Ressourcenknappheit, demographischer Wandel, Wasserknappheit) resultieren eine zunehmende Bedeutung zukommt. Dies gilt für die Gesellschaft allgemein wie auch für Unternehmen.

Dabei sahen und sehen wir in den Unternehmen noch heute Defizite im Umgang mit den Risiken, die aus ökologischen und sozialen Sachverhalten resultieren. Zugleich kommen zahlreiche Studien, die die Wettbewerbsvorteile von gesellschaftlich verantwortlichem Unternehmenshandeln darstellen, immer wieder zu dem Ergebnis, dass ein anspruchsvolles und ernsthaft betriebenes CSR-Management deutlich zur Vermeidung von Risiken beiträgt. Warum und wie ein CSR-Management zur Reduktion sozialer und ökologischer Risiken beiträgt wurde nun in diesem Vorhaben genauer herausgearbeitet.

Unsere Ausgangsthese, dass das formale Risikomanagement auch alle Risiken aus den Megatrends der Nachhaltigkeit berücksichtigen sollte, wurde jedoch im Verlauf des Projekts widerlegt. Das formale Risikomanagement ist aus verschiedenen Gründen nur auf eher kurzfristige Risiken ausgerichtet, und allgemein werden sehr langfristige Risiken (auch solche die nicht im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit stehen) in der Regel außerhalb des formalen Risikomanagements berücksichtigt. Nichtsdestotrotz sollten bei der derzeit stattfindenden Weiterentwicklung der Risikomanagementsysteme in den Unternehmen auch ökologische und soziale Aspekte systematisch integriert werden.

Unsere Vorgehensweise und die Ergebnisse können Sie in der vorliegenden Studie nachvollziehen. Die gewonnenen Erkenntnisse sind in die Broschüre „Verantwortung neu denken – Risikomanagement und CSR“ des Bundesumweltministeriums eingeflossen, die zeitgleich mit der Studie 2011 erschienen ist. Im Rahmen des Vorhabens wurden mehrere Interviews durchgeführt und wir diskutierten kontrovers und fruchtbar unsere Zwischenergebnisse auf dem neunten Multistakeholderworkshop zu CSR, den wir dankenswerter Weise zu Gast in der Konzernrepräsentanz der Volkswagen AG in Berlin durchführen konnten.

Ganz herzlich danken möchten wir also Dr. Gerhard Prätorius (Volkswagen AG), Joachim Löchte (RWE AG), Birgit Haas (PricewaterhouseCoopers), die auf dem Workshop in ihren Vorträgen ihre Sichtweise dargestellt haben, Uwe Bergmann (Henkel KGaA), Jenny Behrendt (BMU), Petra Hippmann (BMZ), Uwe Kleinert (Coca-Cola GmbH), Thomas Koenen (econsense), Peter Kromminga (UPJ), Stefan Löbbert (HypoVereinsbank), Ursula Mathar (Bayer AG), Jonas Naguib (GTZ), Reinhard Peglau (Umweltbundesamt), Sven Salchow (Deutsche Lufthansa AG), Bernhard Schwager (Robert Bosch GmbH), Jörg Trautner (BMAS), Dr. Melanie Weber (Verbraucherinitiative), Susan Weide (Rat für Nachhaltige Entwicklung), Michael Werner (PricewaterhouseCoopers), die auf dem Workshop mit den Referenten und uns intensiv diskutierten,

unseren Interviewpartnern, deren Namen wir aus methodischen Gründen nicht nennen können sowie unseren Projektbetreuern beim BMU Peter Franz, Dr. Florian Mayer und Sahra Koep.

Berlin, Hannover und München

Sabine Braun, Jens Clausen, Thomas Loew, Friederike Rohde

Inhaltsverzeichnis

1 EINLEITUNG ... 11

1.1 Entwicklung des Risikomanagements ... 11
1.2 Aufbau der Studie ... 12
1.3 Begriffsklärungen ... 13

2 GESETZLICHE VORGABEN ZUM RISIKOMANAGEMENT ... 15

2.1 Anforderungen in Deutschland ... 17
2.1.1 Risikomanagement nach dem KonTraG ... 17
2.1.2 Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex ... 18
2.1.3 Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG) ... 19
2.1.4 Bilanzrechtsmodernisierungsrecht (BilMoG) ... 20
2.1.5 Deutsche Rechnungslegungsstandards ... 20
2.1.6 Vorgaben zur Prüfung des Risikomanagement(system)s durch den Wirtschaftsprüfer und interne Überwachung ... 22
2.2 Internationale Vorgaben ... 24
2.2.1 Risikoberichterstattung gemäß der International Financial Reporting Standards (IFRS) ... 24
2.2.2 Sarbanes Oxley Act (SOX) ... 24
2.3 Die Baseler Eigenkapitalvereinbarung (Basel II) ... 25
2.4 Vorgaben der Europäischen Union ... 26
2.4.1 Europäische Abschlussprüfungsrichtlinie („EuroSOX“) ... 26
2.4.2 EU-Abänderungsrichtlinie ... 27
2.5 Österreich: Unternehmensrechtsänderungsgesetz (URÄG) ... 27
2.6 Regelungen in der Schweiz ... 27
2.7 Übersicht über die gesetzlichen Anforderungen zur Implementation, Berichterstattung und Überprüfung des Risikomanagements in Deutschland ... 29

3 RISIKOMANAGEMENTSYSTEME ... 31

3.1 Entwicklung der Normen ... 31
3.2 Kernelemente von Risikomanagementsystemen und üblicher Ablauf des Risikomanagements ... 32
3.2.1 Kernelemente von Risikomanagementsystemen ... 32
3.2.2 Ablauforganisation ... 33
3.3 Risikomanagement nach ISO 31000 ... 35
3.4 Bezüge zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsrisiken und zum CSR-Management 36
3.5 COSO Enterprise Risk Management Framework ... 37

4 INSTRUMENTE FÜR DAS RISIKOMANAGEMENT ... 38

4.1 Instrumente der Risikoidentifikation ... 38
4.1.1 Hintergrund: Risikofelder ... 38
4.1.2 Übersicht der Instrumente der Risikoidentifikation ... 40
4.1.3 Progressive Methoden ... 40
4.1.4 Retrograde Methoden ... 41
4.1.5 Gemischte Methoden ... 42
4.2 Instrumente für die Risikoanalyse und –bewertung ... 42
4.2.1 Qualitative Methoden ... 42
4.2.2 Quantitative Methoden ... 43
4.3 Bezüge zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsrisiken ... 44

5 RISIKOMANAGEMENT - GRENZEN UND KRITIK ... 45

5.1 Grenzen des Risikomanagements ... 45
5.2 Kritik am Risikomanagement ... 46

6 EMPIRISCHE STUDIEN ZU RISIKOMANAGEMENT UND RISIKOBERICHTERSTATTUNG ... 47

6.1 Risikoberichterstattung in Geschäftsberichten ... 47
6.2 Unternehmenssteuerung und Risikomanagement (PWC) ... 50
6.3 Klimarisiken (imug sowie oekom/ HypoVereinsbank) ... 53

7 RISIKEN IM KONTEXT DER MEGATRENDS DER NACHHALTIGKEIT ... 55

7.1 Risikokategorien ... 55
7.1.1 Risikokategorien und Risikoprioritäten in der Sicht der Risikospezialisten ... 55
7.1.2 Risikokategorien im Kontext der Nachhaltigkeit ... 58
7.2 Risiken im Kontext der ökologischen Megatrends ... 62
7.2.1 Risiken aus dem Klimawandel ... 62
7.2.2 Risiken der Energieversorgung ... 63
7.2.3 Risiken der Materialversorgung ... 66
7.2.4 Risiken der Wasserversorgung ... 70
7.2.5 Grundlegende Regeln zur systematischen Vermeidung von Umweltrisiken ... 72
7.3 Risiken aus dem demographischen Wandel ... 74

8 RISIKOMANAGEMENT UND CSR: SYNERGIEN UND POTENTIALE ... 75

8.1 Der Beitrag von Umweltmanagement zur Risikoreduzierung ... 75
8.2 CSR als (Beitrag zum) Risikomanagement von sozialen und ökologischen Risiken ... 77
8.3 Schnittstellen zwischen CSR und formalem Risikomanagement ... 82
8.4 CSR aus der Perspektive von Corporate-Governance ... 84
8.5 Zwischenfazit ... 85
8.6 Nutzung der Risikoperspektive um CSR Themen Anerkennung zu verschaffen und zu bewerten ... 87

9 NACHHALTIGKEITSRISIKEN IN GESCHÄFTSBERICHTEN DEUTSCHER UND INTERNATIONALER UNTERNEHMEN ... 89

9.1 Vorgehensweise ... 89
9.1.1 Stichprobe ... 89
9.1.2 Vorgehensweise und Besonderheiten bei der Auswertung der Risikoberichterstattung ... 90
9.2 Beschreibung des Risikomanagements im Geschäftsbericht ... 91
9.2.1 Deutschland ... 91
9.2.2 Österreich und Schweiz ... 93
9.2.3 USA ... 94
9.3 Darstellung von Nachhaltigkeitsrisiken ... 95
9.3.1 Vorgehen bei der Identifizierung und Kategorisierung der Risiken ... 95
9.3.2 Häufigkeit der Darstellung von Nachhaltigkeitsrisiken ... 95
9.3.3 Megatrends als Ursachen für Nachhaltigkeitsrisiken ... 97
9.3.4 Andere Ursachen für Nachhaltigkeitsrisiken ... 102
9.4 Haben die Unternehmen ihre zentralen Nachhaltigkeitsrisiken benannt? ... 103
9.4.1 Einstufung der Nachhaltigkeitsrisiken aus betriebswirtschaftlicher Sicht ... 105
9.4.2 Benennung von Gegenmaßnahmen ... 106
9.4.3 Risikobewertung ... 107
9.5 Zwischenfazit ... 109

10 EXPERTENINTERVIEWS ZU RISIKOMANAGEMENT UND CSR 110

10.1 Vorgehensweise 110
10.2 Aktuelle Entwicklungen des Risikomanagements in Unternehmen 111
10.2.1 Die Bedeutung gesetzlicher Anforderungen 112
10.2.2 Risikomanagement und Corporate Governance 112
10.2.3 Betrachtung von Wirkungszusammenhängen 113
10.2.4 Die Bedeutung von ISO 31000 113
10.2.5 Bedeutung der Wirtschaftprüfer 114
10.3 Geben die Risikoberichte ein realistisches Bild des Risikomangements wieder? 114
10.4 Im Risikomanagement häufig vernachlässigte Risiken 115
10.5 Bedeutung von Risiken, die sich aus den Megatrends der Nachhaltigkeit ergeben ... 116
10.6 Berücksichtigung von Risiken mit Megatrend als Ursache im Risikomanagement 118
10.7 Verknüpfung von CSR und Risikomanagement im Unternehmen 119
10.7.1 Der Beitrag von CSR zur Reduktion von sozialen und ökologischen Risiken 119
10.7.2 Zusammenarbeit von CSR-Management und Risikomanagement 119
10.8 Relevanz der Aussagen für mittelgroße Unternehmen 120
10.9 Handlungsempfehlungen für die Politik 121

11 DER 9. DEUTSCHE MULTISTAKEHOLDER-WORKSHOP ZU CSR 122

12 FAZIT 125

LITERATUR 127

ANHANG 133

Interviewleitfaden für die Experteninterviews 133
Anhang I Beschreibung der neuen Normen der Österreichischen Normenreihe für das Risikomanagement 135
Anhang II Offizielle Kurzbeschreibung ISO 31000:2009 Risk management - Principles and guidelines 137

Abbildungen

Abbildung 1: Der Prüfungsumfang der Abschlussprüfer bezüglich des Risikomanagementsystems 23
Abbildung 2: Risikomanagement als eigenständiges Managementsystem gemäß ONR 49002-1 33
Abbildung 3: Risikomanagement Prozess nach ISO 31000 34
Abbildung 4: Elemente der ISO 31000 36
Abbildung 5: Beziehungen zwischen Organisationszielen und Risikomanagementkomponenten 38
Abbildung 6: Systematisierung der Risikokategorien und Risikofelder 49
Abbildung 7: Häufigkeit der Risikokategorien im HDAX 2004 und 2005 im Vergleich 49
Abbildung 8: Abdeckung aller wesentlichen Risiken durch das Risikomanagementsystem 51
Abbildung 9: Anwendung von Methoden zu Risikoidentifikation und –bewertung im Unternehmen für einzelne Risikofelder 52
Abbildung 10: Existenz von Prozessen innerhalb des Risikomanagementsystems zur Identifikation von neuen Risiken. 53
Abbildung 11: Risikokategorien und Risikoklassen nach dem Industry Climate Risk Index 54
Abbildung 12: Gefahr einzelner Risiken für globale Unternehmen 56
Abbildung 13: Top risks for business in der Sicht des Expertendelphis von Ernst & Young 57
Abbildung 14: Überblick über ESG Themen und Kennzahlen 60
Abbildung 15: CSR-Handlungsfelder nach Loew und Braun 61
Abbildung 16: Beispiele für Klimarisiken 62
Abbildung 17: Szenario der zukünftigen Ölförderung 63
Abbildung 18: ICE Brent Crude Oil Closing Price (begin July 1998) 64
Abbildung 19: Verlauf der Stromgestehungskosten (Neuanlagen) 65
Abbildung 20: Verlauf des CRB-Metallpreis Index 67
Abbildung 21: Kritische Dimensionen des Materialrisikos nach Graedl 68
Abbildung 22: Materialrisiko für ausgewählte Materialien nach Graedl 69
Abbildung 23: Gebiete mit Süßwasserknappheit 70
Abbildung 24: Veränderungen der Wasserverfügbarkeit in der EU bis 2030 71
Abbildung 25: Prinzipien von „The Natural Step“ 74
Abbildung 26: Altersaufbau in Deutschland 2009 75
Abbildung 27: Motive für die Teilnahme an EMAS (Wichtiges Motiv = 10, unwichtiges Motiv = 0) 76
Abbildung 28: CSR-Management als Risikomanagement von NH-Risiken 78
Abbildung 29: Lieferantenaudits bei Siemens 79
Abbildung 30: Identifikation sozialer und ökologischer Risiken nach Diffey 87
Abbildung 31: Materialitätsportfolio Siemens 2010 88
Abbildung 32: Berichterstattung zum Risikomanagement in Deutschland 92
Abbildung 33: Berichterstattung zu Risikomanagement in Österreich und der Schweiz 94
Abbildung 34: Durchschnittliche Anzahl der pro Bericht genannten Nachhaltigkeitsrisiken im Ländervergleich 96
Abbildung 35: Durchschnittliche Anzahl der pro Bericht genannten Nachhaltigkeitsrisiken im Branchenvergleich 96
Abbildung 36: Megatrends als Ursache von Nachhaltigkeitsrisiken 97
Abbildung 37: Benennung von Megatrends als Ursache von Risiken (ohne „anderer Megatrend“) 98
Abbildung 38: Ursachen von Nachhaltigkeitsrisiken in nach Branchengruppen 99
Abbildung 39: Ursachen von Nachhaltigkeitsrisiken, die nicht aus einem Megatrend resultieren 102
Abbildung 40: Benennung von Megatrend-Risiken nach Branchen (ohne „anderer Megatrend“) 104
Abbildung 41: Zuordnung der Megatrend -Risiken zu Risikokategorien 105
Abbildung 42: Benennung von Gegenmaßnahmen in Risikoberichten deutscher Unternehmen 107
Abbildung 43: Darstellung der Risikobewertung bei adidas 108
Abbildung 44: Einschätzung der Bedeutung von Risiken aus Megatrends für Unternehmen 117

Tabellen

Tabelle 1: Risikodefinitionen in Normen 14
Tabelle 2: Überblick gesetzliche Vorgaben mit Relevanz für das Risikomanagement 16
Tabelle 3: Übersicht zu den zentralen gesetzlichen Anforderungen im Kontext des Risikomanagements von Kapitalgesellschaften in Deutschland 29
Tabelle 4: Synoptischer Überblick über Risikomanagementsystem-Standards 31
Tabelle 5: Gefahrengebiete nach ONR 49002-1 39
Tabelle 6: Auswahl von Schlüsselfragen zur Nachhaltigkeit für Aufsichtsrat und Vorstand 85
Tabelle 7: Stichprobe Analyse Geschäftsberichte 90
Tabelle 8: Übersicht Experteninterviews 111

1 Einleitung

1.1 Entwicklung des Risikomanagements

Das Risikomanagement ist eine vergleichsweise junge Disziplin der Managementlehre. Zwar beschäftigten sich schon seit Jahrhunderten Mathematiker mit Problemen der Wahrscheinlichkeitsrechnung, meist jedoch zum Zwecke der Beherrschung des Glücksspiels. Frank Hynemann Knight (1921) gehörte zu den ersten, die konzeptionell Risiko und Unsicherheit unterschieden. Aber erst mit der Portfoliotheorie von Markowitz (1952) entstand ein erstes, einsetzbares Instrument des modernen Risikomanagements. Mit der Optionspreisbewertung (Black und Scholes 1973), der Prospect Theorie (Kahnemann und Tvesky 1979) und dem Value at Risk Konzept (Morgan Stanley 1994) wurden im Laufe der Jahre verschiedene Konzepte vorgelegt, die mit einem starken Fokus auf die Finanzwirtschaft Risiken beherrschbar machen sollten.

In den Banken und der Versicherungswirtschaft blickt das Risikomanagement bereits auf eine Entwicklung von vielen Jahrzehnten zurück. In der produzierenden Wirtschaft dagegen ist Risikomanagement erst seit der Jahrtausendwende ernsthaft auf dem Vormarsch. Noch im Jahr 2007 zeigte eine Befragung der Economist Intelligence Unit unter 435 Top-Managern, dass in vielen global agierenden Großunternehmen Risikomanagement noch nicht eingeführt war (zitiert nach KPMG 2007a):

- In 30% der Unternehmen war ein systematisches Risikomanagement bereits eingeführt,
- in 41,7% der Unternehmen wurde bis 2010 mit der Einführung gerechnet,
- in 17,5% der Unternehmen wurde eine Einführung nicht erwartet und
- 8,2 % der Antwortenden wussten nicht, worum es ging.

Das Interesse, ein systematisches Risikomanagement einzuführen, war dabei in Industrie und Schwellenländern offenbar recht unterschiedlich. Eine Befragung von BT Global Services im Jahr 2008 ergab, dass in 65 Prozent der Unternehmen in den untersuchten Schwellenländern die Position eines Corporate Security Officer (CSO), Corporate Risk Officer (CRO) oder eine vergleichbare Position bereits geschaffen war. In den Industrieländern war dies nur bei 23 Prozent der Unternehmen der Fall, bei knapp 72 Prozent der Unternehmen gab es diese Position (noch) nicht, 5% der Befragten wussten es nicht.

Für Deutschland werden diese Zahlen zumindest für den Sektor der Sozialwirtschaft in einer Anfang 2006 durchgeführten Studie mit 64 antwortenden Unternehmen bestätigt (Bachert et al. 2008). 16,2% gaben an, ein umfassendes Risikomanagement in ihrer Organisation implementiert zu haben, bei 27,9% wies das System noch deutliche Lücken auf, in 30,9% der Organisationen befand sich ein solches System in Planung oder Aufbau, 25% der Einrichtungen fokussieren das Risikomanagement auf Teilbereiche.

An den Zahlen wird deutlich, dass zum einen ein Risikomanagement noch vor wenigen Jahren selbst in den Reihen der Global Player keineswegs selbstverständlich war. Die hohe Zahl der „im Aufbau“ befindlichen Systeme macht ergänzend deutlich, dass die Diffusion des Konzeptes des Risikomanagements offenbar gerade die Mehrheit der großen Unternehmen erfasst. Diese Tendenz wird durch die Veröffentlichung der Norm ISO 31 000 noch verstärkt.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass die meisten systematischen Risikomanagementsysteme noch verhältnismäßig neu und nicht komplett ausgereift sein dürften. Dies schafft – so

die Ausgangsüberlegung für das Projekt - zunächst einmal eine gute Basis dafür, die Systeme in Richtung Integration von Risiken aus Nachhaltigkeits-Megatrends zu erweitern.

Hierfür gibt es auch und gerade aus der Sicht der Risikospezialisten gute Gründe. Am deutlichsten wird es vielleicht aus Studien zur Bewertung der Top Global Risks. In den im Rahmen einer Delphistudie erhobenen Strategic Business Risks 2008 (Ernst & Young 2008) listet die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young an Stelle 3 „Aging consumers and workforce“ und an Stelle 6 „Energy Shocks“. Im Jahr 2009 (Ernst & Young 2009) schafft es „Radical Greening“ auf Platz 4, „Consumer Demand Shifts – including going green“ auf Platz 11 und „Emerging Technologies – including cleantech“ auf Platz 14. In den Top Global Riks der US-amerikanischen Risikoberatungsgesellschaft AON (2009) findet sich 2009 das „Commodity Price Risk“ an Stelle 5. Der Blick in die internationalen Magazine des Risikomanagements macht deutlich, dass es zumindest Energie und Klimaschutz, Wasserknappheit, Ressourcenpreise und der demografische Wandel in die Spitzengruppe derjenigen Risiken geschafft haben, mit denen sich Expertenzirkel auseinandersetzen.

Parallel zu diesen Bewertungen und Fachbeiträgen zu Einzelrisiken der Nachhaltigkeit existiert eine Reihe von Arbeiten, die Megatrends der Nachhaltigkeit und die aus ihnen folgenden Risken systematisch aufarbeiten. Die Autoren dieser Beiträge kommen durchweg aus CSR-Kreisen.

Der letzte Stein in diesem Puzzle ist die Tendenz im Risikomanagement, vermehrt zukünftige Risiken sowie Risken des operativen Geschäfts zu thematisieren. Der oft (zu) kurze Blickwinkel des Risikomanagements wird sich aufgrund der Vorschriften im KonTraG also für längerfristige Entwicklungen und Bedrohungen öffnen (müssen). Durch den Sarbanes Oxley Act in den USA sowie verwandte Vorschriften in der EU ist zudem zukünftig der Vorstand persönlich für vieles haftbar, was in Lage- und Risikobericht geschrieben steht. Dieses erhöht gegenwärtig deutlich die Motivation der Vorstände, ein systematisches Risikomanagement einzuführen und mit Mitteln auszustatten.

Die Aussicht, das Risikomanagement neben dem Kostenmanagement und dem Marketing als drittes ökonomisches Standbein für die Durchsetzung umweltbezogener Fortschritte in den Unternehmen heranzuziehen, sind also so gut wie nie. Die vorliegende Studie und die mit ihr gemeinsam erarbeitete Broschüre (BMU 2011) zeigen Wege auf, wie dieses geschehen kann und welche Synergien zwischen CSR und Risikomanagement dabei hilfreich sein können.

1.2 Aufbau der Studie

Um sich dem Thema CSR und Risikomanagement zu nähern, gilt es eine Reihe von Grundlagen darzustellen und einen Überblick über einige komplexe Themen zu schaffen:

Gesetzliche Grundlagen für das Risikomanagement: Durch die staatliche Regelsetzung sowie die Einbindung von Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern, Banken und Versicherungen in Risikofragen hat sich gerade ein den letzten Jahren in differenziertes Regelsystem etabliert, welches in Kapitel 2 dargestellt wird.

Umsetzung Risikomanagement: Einblick in die grundsätzliche Vorgehensweise sowie eine Übersicht zu den Normen und Instrumente schaffen die Kapitel *3 Risikomanagementsysteme, 4 Instrumente für das Risikomanagement* und *5 Risikomanagement - Grenzen* und Kritik.

Risiken im Kontext der ökologischen Megatrends: Dass sich aus den ökologischen Megatrends wie Klimawandel, der Begrenztheit der Erdölvorräte und von bestimmten Rohstoffe Risiken für Volkswirtschaften ergeben, wird aus Umweltsicht schon seit Jahren dargelegt. Interes-

sant ist daher, dass nun auch in der Fachliteratur zum Risikomanagement das sich ergebende Risikopotential diskutiert wird (Kapitel *7 Risiken im Kontext der Megatrends der Nachhaltigkeit).*

Synergien: Die sich aus der Literaturlage ergebenden Konsequenzen für die Erschließung von Synergien zwischen CSR und Risikomanagement sind in Kapitel 8 zusammengefasst.

Berichterstattung: Im Anschluss beginnt der empirische Teil. In Kapitel *9* die Auswertung von 31 deutschen und internationalen Geschäftsberichten dargestellt, wobei der Fokus der Analyse auf der Darstellung von Nachhaltigkeitsrisiken in Lageberichten oder vergleichbaren formalen Berichten lag.

Sichtweise von Experten: Im Kapitel *10* werden die wesentlichen Ergebnisse aus zehn leitfadengestützten Interviews mit Experten aus Deutschland und den USA wiedergegeben und schließlich werden im Kapitel *11* die Ergebnisse des 9. BMU - Multistakeholderworkshop zu CSR zusammenfassend dargestellt sowie in Kapitel *12* ein abschließendes Fazit gezogen.

1.3 Begriffsklärungen

Risiko, Chance und Unsicherheit

Risiko lässt sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht als die messbare Wahrscheinlichkeit eines Ereignisses und dessen Auswirkung auf ein System verstehen. Unter Auswirkungen werden meist negative Abweichungen von zuvor gesetzten Zielen angesehen. Das positive Pendant dazu bildet die Chance (Königs 2006). Risiken sind dem Unternehmertum immanent, da durch das Ergreifen einer Chance zwangsweise auch Risiken auftreten (Keitsch 2004). Diesen Umstand verdeutlicht Imboden (1993) in der Entscheidungsfindung: Risiken resultieren unter anderem aus Entscheidungen, die unter Informationsunsicherheit gefällt werden. Eine Übersicht zu den unterschiedlichen Risikodefinitionen vermittelt Tabelle 1.

Die in der Tabelle zusammengestellten Definitionen schließen meist Chancen mit ein. Dies wurde von den Normungsgremien bewusst gemacht, denn schon seit einiger Zeit wird intendiert, Risikomanagement auch für die Abschätzung der Erfolgswahrscheinlichkeit von Strategien anzuwenden. In der Praxis und auch in der Gesetzgebung werden aber überwiegend Risiken, also für das Unternehmen negative Ereignisse, betrachtet. So schließen wir uns der Definition der ISO 31000 an, wenngleich auch wir in dem Vorhaben vorwiegend den Umgang mit (negativen) Risiken betrachten.

Tabelle 1: Risikodefinitionen in Normen

Norm	Risikodefinition
AS NZS 430 60 Risk Management (Australien Neuseeland 1995/1999/2004)	Möglichkeit des Eintritts von Ereignissen, welche die Zielerreichung beeinflussen, gemessen in Form von Auswirkung und Wahrscheinlichkeit
CAN/CSA Q850 Risk Management: Guidelines for Decision Makers (Kanada 1997)	Die Möglichkeit einer Verletzung oder eines Verlustes als ein Maß der Wahrscheinlichkeit und Schwere eines nachteiligen Effektes bzgl. Gesundheit, Vermögen oder andere Dinge von Wert
PD 6668:2000 Managing Risk for Corporate Governance, (GB 2000)	Möglichkeit des Eintritts von Ereignissen, welche die Zielerreichung beeinflussen, gemessen in Form von Auswirkung und Wahrscheinlichkeit
JIS Q 2001 Guidelines for development and implementation of a risk management system	Kombination von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß eines Ereignisses
COSO ERM Enterprise Risk Management	Möglichkeit des Eintritts eines Ereignisses, das die Zielerreichung beeinträchtigt
ONR 4900x Risikomanagement für Organisationen (Österreich 2004/2008)	Kombination von Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen eines Ereignisses
ISO/DIS 31000 Risk Management- Guidelines for Principles (International 2009)	Kombination der Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses und dessen Auswirkungen

Quelle: Winter (2008)

Teilweise wird auch zwischen Risiko und Unsicherheit unterschieden. Bereits 1921 schlägt Knight eine klare Unterscheidung dieser Begriffe vor:

> *„The distinction between risk and uncertainty: If you don't know for sure what will happen, but know the odds, that's risk. If you don't even know the odds, that's uncertainty.“*

Diese Unterscheidung zwischen den eher genauer bestimmbaren Risiken und den eher vagen Unsicherheiten, wird jedoch meist nicht vorgenommen. Auch die Gesetzgebung und Normung schließt Unsicherheiten mit ein, wenn von Risiken gesprochen wird.

Gefahr und Sicherheit

Als Gefahr oder Bedrohung wird ein Risiko verstanden, das über der Grenze des akzeptierten Risikos liegt. Die individuelle Risikowahrnehmung und -bereitschaft spielen dabei eine entscheidende Rolle. Schäden sind Auswirkungen von Risiken, deren Höhe von der Verletzlichkeit des Systems abhängt (Königs 2006). Die Verletzlichkeit wird wesentlich von im Voraus getroffenen Maßnahmen (siehe Kapitel 4) bestimmt. Diese Maßnahmen sollen zur Erreichung der Sicherheitsziele beitragen. Sicherheit ist ein Zustand, der frei von unvertretbarem Risiko ist (IEC 61508 2005).

Risiken können in jeder unternehmerischen Tätigkeit durch interne als auch externe Einflüsse hervorgerufen werden. In dieser Hinsicht bietet das Risikomanagement ein strukturiertes und planvolles Vorgehen.

Risikomanagement

Unter Risikomanagement wird das Erfassen, Bewerten und Steuern von Risiken und deren Auswirkungen verstanden. Risikomanagement soll einen organisatorischen Rahmen geben der einen Umgang mit Risiken sicherstellt, der die Sicherung der Unternehmerexistenz und des zukünftigen Erfolgs möglichst gewährleistet.

2 Gesetzliche Vorgaben zum Risikomanagement

Die Verpflichtung von Kapitalgesellschaften ein Risikomanagementsystem zu implementieren, beruht auf einer Reihe von rechtlichen Grundlagen aus denen sich auch die Mindestanforderungen für die Ausgestaltung eines solchen Systems ergeben. Grundsätzlich gehört es in Deutschland schon lange zu den Aufgaben eines Vorstandes Entwicklungen, die den Fortbestand einer Gesellschaft gefährden könnten, rechtzeitig zu erkennen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen (Altenähr et. al. 2009). Die damit verbundene Verpflichtung entsprechende organisatorische Vorkehrungen zu treffen, wurde in den vergangenen 15 Jahren durch eine ganze Reihe an Gesetzen, wie etwa das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTrag), und Bilanzrechtsreformgesetz (BilReg) konkretisiert und auch verschärft. Ein Überblick vermittelt Tabelle 2. Die deutschen wie auch einige ausgewählte internationale Vorschriften werden im Anschluss skizziert.

Die vor allem in jüngerer Vergangenheit sehr umfangreich gewordenen Regelungen für den Finanzsektor werden nicht vertieft, da sich das Risikomanagement im Finanzsektor grundlegend vom Risikomanagement in der Industrie und anderen Branchen unterscheidet.

Tabelle 2: Überblick gesetzliche Vorgaben mit Relevanz für das Risikomanagement

Gesetz	Gegenstand der Vorgabe
Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG 1998) (D)	Implementation eines Überwachungssystems zur Risikofrüherkennung , Überprüfung durch den Abschlussprüfer und Darstellung von Risiken im Lagebericht.
Deutscher Corporate Governance Kodex (2002/2009) (D)	Pflichten des Vorstandes bzgl. Risikomanagement- und -controlling 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)	Der Aufsichtsrat (ggf. ein Prüfungsausschuss) muss die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, (ggf. der internen Revision), das Risikomanagement und die Abschlussprüfung überwachen. 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.
Unternehmensrechtsänderungsgesetz (URÄG 2008) (Österreich)	Im Lagebericht muss eine Darstellung des Risikomanagements erfolgen.
Revisionsaufsichtsgesetz und Obligationenrecht (RAG & OR 2008) (Schweiz)	Angaben zur Risikobeurteilung im Anhang der Jahresrechnung und Existenz eines internen Kontrollsystems.
Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG 2009) (D)	Im Lagebericht muss das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem beschrieben werden. Der Aufsichtsrat muss sich über das Risikomanagement informieren und dessen Wirksamkeit überwachen.

Quelle: Eigene Darstellung

2.1 Anforderungen in Deutschland

2.1.1 Risikomanagement nach dem KonTraG

Durch das 1998 verabschiedete Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) wurden mehrere Gesetze wie u.a. das Aktiengesetz (AktG), das Handelsgesetzbuch (HGB) und das Publizitätsgesetz angepasst. Ziel des KonTraG war es vor allem das Kontrollsystem der Aktiengesellschaft durch die Erhöhung von Transparenz und Kontrolleffizienz zu verbessern um insbesondere Anteilseigner, Mitarbeiter und Banken besser zu schützen. Die konkreten Vorgaben des KonTraG bezüglich Risikomanagement beziehen sich auf die:

- Einrichtung eines Überwachungssystems zur Risikofrüherkennung,
- Haftung von Vorstand und Aufsichtsrat bezüglich des Risikomanagements,
- Darstellung von Risiken im Lagebericht (Transparenz),
- Pflichten von Wirtschaftsprüfern im Rahmen der Abschlussprüfung.

Risikomanagementsystem

Die Einführung eines Überwachungssystems zur Risikofrüherkennung wird in Folge des KonTraG durch §91 Abs. 2 AktG vorgegeben, in dem es heißt: „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen frühzeitig erkannt werden“ (KonTraG 1998: 3). Darüber, wie umfassend jedoch das einzurichtende Risikomanagementsystem nach dem KonTraG auszusehen hat, besteht nicht unbedingt Einigkeit (Lorenz 2008)[1]. In der betriebswirtschaftlichen Literatur (z.B. Gleißner 2008; Krause/Borens 2009) bzw. in der Prüfungspraxis wird jedoch überwiegend die Auffassung vertreten, dass das KonTraG die Grundlage für die Einführung eines umfassenden Risikomanagementsystems bildet und dass mit „Maßnahmen“ entsprechend ein Risikomanagementsystem gemeint ist (Krause/Borens 2009).

Das Risikomanagementsystem besteht dabei aus einem Frühwarnsystem, einem internen Überwachungssystem und dem Controlling (Lorenz 2008).

Haftung von Vorstand und Aufsichtsrat

Auch die Haftungspflichten von Vorstand und Aufsichtsrat wurden mit dem KonTraG erweitert, womit eine deutliche Verbesserung der Unternehmenssteuerung und -kontrolle (Corporate Governance) erreicht werden sollte. Der Vorstand hat laut Gesetzesbegründung für ein angemessenes Risikomanagement und eine angemessene Revision zu sorgen. Eine Verletzung der Sorgfaltspflichten kann zum Schadenersatz führen und stellt somit ein persönliches Haftungsrisiko für den Vorstand dar (Gleißner 2008: 25).

Die grundsätzliche Aufgabe des Aufsichtsrates besteht in der Überwachung der Geschäftsführung (§ 111 Abs. 1 Aktiengesetz). Somit hat er also auch zu prüfen, inwiefern die Geschäftsführung ihre Aufgaben hinsichtlich des Risikomanagements erfüllt. In dieser Hinsicht bildet der Aufsichtsrat nach der internen Revision und dem Controlling die nächste Überwachungsebene. Mit dem KonTraG soll die Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfern verbessert und damit auch die Qualität der Abschlussprüfung erhöht werden (KonTraG 1998).

[1] Die unterschiedlichen Auffassungen finden sich vor allem in der juristischen und betriebswirtschaftlichen Literatur.

Pflichten des Wirtschaftsprüfers

Die *Wirtschaftsprüfer* sind nach dem KonTraG verpflichtet im Rahmen der Abschlussprüfung zu überprüfen, ob der Vorstand die ihm gemäß § 91 Abs. 2 AktG obliegenden Maßnahmen in einer geeigneten Form getroffen hat und ob das danach einzurichtende Überwachungssystem seine Aufgaben erfüllen kann (§ 317 Abs. 4 HGB).

Lagebericht

Im *Lagebericht* des Unternehmens sind nach § 289 Abs. 2 HGB die Risikomanagementziele und –methoden anzugeben, einschließlich der Methoden zur Absicherung aller wesentlichen Arten von Transaktionen, die im Rahmen der Bilanzierung von Sicherungsgeschäften erfasst werden (§ 289 Abs.2 HGB). Weiterhin sind im Lagebericht Preisänderungs- , Ausfall- und Liquiditätsrisiken aufzuführen und zu erläutern sowie die Risiken aus Zahlungsstromschwankungen, denen die Gesellschaft ausgesetzt ist, jeweils in Bezug auf die Verwendung von Finanzinstrumenten, sofern dies für die Beurteilung der Lage oder der voraussichtlichen Entwicklung von Bedeutung ist, darzulegen (Altenähr et. al. 2009).

Fazit

Das KonTraG legte somit in Deutschland den Grundstein für die Verpflichtung von börsennotierten Gesellschaften ein Risikomanagementsystem einzuführen, darüber im Lagebericht zu informieren und dessen Wirksamkeit im Rahmen der Abschlussprüfung überwachen zu lassen.

2.1.2 Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex

Der deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) wurde entwickelt, um das Vertrauen der internationalen Finanzwelt in die Leitung und Überwachung deutscher Aktiengesellschaften zu erhöhen. Er wurde im Jahr 2002 erstmals verabschiedet und wird seitdem regelmäßig aktualisiert. Der Kodex ist im Gegensatz zum KonTraG kein Gesetz, sondern eine Zusammenfassung von gültigen gesetzlichen Vorgaben und (in den Kodex gesetzte) darüber hinaus gehende Prinzipien und Standards, zu denen sich deutsche Unternehmen durch freiwillige Selbstverpflichtung bekennen können. Im DCGK werden demnach lediglich geltende Rechtsvorschriften wiedergegeben sowie Verhaltensempfehlungen und Anregungen gemacht.[2]

Der DCGK beschreibt vor allem die Rechte und Pflichten der Aktionäre, des Aufsichtsrats und des Vorstandes. Auch wenn einige Regelungen des DCGK lediglich Empfehlungen darstellen, so sind durch das 2002 in Kraft getretene „Transparenz- und Publizitätsgesetz“ (TransPuG) Vorstand und Aufsichtsrat von börsennotierten Aktiengesellschaften dazu verpflichtet, zu Abweichungen vom Corporate Governance Kodex im Rahmen einer sogenannten „Compliance Erklärung“ Stellung zu nehmen (§ 161 TransPuG 2002).

Pflichten des Vorstandes bezüglich des Risikomanagements

Der Vorstand hat für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling im Unternehmen zu sorgen (DCGK 2009). Zu seinen Pflichten gehört es unter anderem, den Aufsichtsrat regelmäßig und zeitnah „über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Planung, der

[2] Empfehlungen sind im DCGX durch die Verwendung des Wortes „soll“ gekennzeichnet und Anregungen durch Begriffe wie „sollte“ oder „kann“. Alle übrigen Formulierungen geben geltendes Recht wieder. Die Abweichungen von Empfehlungen sind im Rahmen einer jährlichen Entsprechungserklärung zu veröffentlichen (DCGX 2009).

Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance zu informieren. Hier gibt der Kodex lediglich geltendes Recht wieder und macht keine zusätzlichen Empfehlungen für den Vorstand.

Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat bezüglich des Risikomanagements

> *„Der Aufsichtsratsvorsitzende soll mit dem Vorstand, insbesondere mit dem Vorsitzenden bzw. Sprecher des Vorstands, regelmäßig Kontakt halten und mit ihm die Strategie, die Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement des Unternehmens beraten“ (DCGK 2009, 10). Zudem wird dem Aufsichtsrat empfohlen einen Prüfungsausschuss (Audit Committee) einzurichten, „der sich insbesondere mit Fragen der Rechnungslegung, des Risikomanagements und der Compliance, der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer, der Bestimmung von Prüfungsschwerpunkten und der Honorarvereinbarung befasst“ (DCGX 2009, 11).*

Der Deutsche Corporate Governance Kodex empfiehlt, dass der Aufsichtsrat die Informations- und Berichtspflichten des Vorstandes näher festlegen soll.

Durch die Anforderungen, die im Deutschen Corporate Governance Kodex formuliert sind, ergeben sich auch für die Wirtschaftsprüfer Veränderungen hinsichtlich der Prüfung. Diese sind im IDW Prüfungsstandard: Auswirkungen des Deutschen Corporate Governance Codex auf die Abschlussprüfung (IDW PS 345) festgehalten. Dabei geht es unter anderem um die Berichtserstattungspflichten des Aufsichtsrates und des Vorstandes hinsichtlich der Unternehmensführung (IDW 2009a). Der Wirtschaftsprüfer hat unter anderem zu kontrollieren, ob der Vorstand seinen Informationspflichten (z.B. bezüglich des Risikomanagements) gegenüber dem Aufsichtsrat nachkommt (IDW 2009a: 3).

2.1.3 Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG)

Das im Jahr 2005 in Kraft getretene BilanzrechtsReformGesetz (BilReG) soll unter anderem die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers stärken und zur Internationalisierung des deutschen Bilanzrechts bei großen Aktiengesellschaften beitragen. Prominent ist die Regelung, dass Wirtschaftsprüfer, die möglicherweise befangen sein könnten, von der Prüfung ausgeschlossen werden müssen. Diese Regelung bezog sich auf die bis dato zunehmend verbreitete Praxis, dass Wirtschaftsprüfungsgesellschaften zugleich als Berater in den Unternehmen tätig waren.

Im Hinblick auf das Risikomanagement hat das BilReG dazu geführt, dass im Lagebericht neben den Risiken nun auch auf die wesentlichen Chancen der zukünftigen Entwicklung einzugehen ist. So sind im Lagebericht „die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern, zugrunde liegende Annahmen sind anzugeben“ (§ 289 HGB; dies gilt nach § 315 HGB ebenso für Konzerne).

Das BilReG fördert damit die Entwicklung der Unternehmenssteuerung hin zu einem integrierten Risikomanagementsystem (integriertes Chancen- und Risikomanagement) (Gleißner 2008).

Das BilReG hat neben den Anforderungen an das Risikomanagement auch die Berichtspflichten zu Kennzahlen verstärkt. Die durch das BilReG vorgenommenen Änderungen der §§ 289 Abs. 1 und 315a HGB verlangen von großen Kapitalgesellschaften auch im Lagebericht ihrer Geschäftsberichte über sogenannte „nicht-finanzielle Indikatoren“ zu berichten, sofern diese für den Unternehmenserfolg relevant sind. Hier werden im Gegensatz zu den HGB Formulierungen zu Risikomanagement explizit „Informationen zu Umwelt- und Arbeitnehmerbelangen“ angesprochen.

Da die Regelungen des Handelsgesetzbuches keine Angaben zu der konkreten Ausgestaltung des Risikoberichtes in Rahmen der Lageberichterstattung enthalten, werden die verschiedenen gesetzlichen Vorgaben im Rahmen der Deutschen Rechnungslegungsstandards (DRS) konkretisiert.

2.1.4 Bilanzrechtsmodernisierungsrecht (BilMoG)

Zur Umsetzung verschiedener EU-Richtlinien (vgl. Kapitel 2.4) wurden durch das 2009 verabschiedete Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) Änderungen des Bilanzrechts im HGB und AktG vorgenommen. Durch die Verabschiedung des BilMoG wurden u.a. die EU Vorgaben zur Information über das unternehmensindividuelle Risikomanagementsystem und zur Verbesserung der Überwachung in deutsches Recht umgesetzt. Sie sind erstmals auf Jahresabschlüsse anzuwenden, deren Geschäftsjahr nach dem 31.12.2008 beginnt.

Das BilMoG verlangt von „Kapitalgesellschaften im Sinne des § 264d HGB[3] […] die wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess zu beschreiben“ (BilMoG 2009, § 289 Abs. 5 HGB). Diese Beschreibung ist Bestandteil der Prüfung durch den Abschlussprüfer.

Bedeutsam ist u.a. das neue Wording. Während im KonTraG noch von einem Risikofrüherkennungssystem gesprochen wurde, führt das BilMoG den Begriff Risikomanagementsystem ein. In der Auslegung der Wirtschaftsprüfer ist dies kennzeichnend dafür, dass es nunmehr nicht nur um das Erkennen von Risiken geht, sondern auch darum, geeignete Maßnahmen zur Steuerung und zum Management dieser Risiken zu ergreifen (Haas 2010).

Weiter legt das BilMoG fest, dass der Aufsichtsrat einen Prüfungsausschuss bestellen kann „der sich mit der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems sowie der Abschlussprüfung, hier insbesondere der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen, befasst“ (BilMoG 2009, § 107 Abs. 3 AktG).

Die Entscheidung über Art und Umfang des Risikomanagementsystems und des internen Kontrollsystems liegt beim Vorstand, jedoch muss er dem Aufsichtsrat dessen Wirksamkeit darlegen können (Warth & Klein).

2.1.5 Deutsche Rechnungslegungsstandards

Im Hinblick auf Risikomanagement sind insbesondere die Deutschen Rechnungslegungsstandards DRS 15 „Lageberichterstattung“ und DRS 5 „Risikoberichterstattung“ von Bedeutung. Der 2001 veröffentlichte DRS 5, ergänzt den DRS 15 „Lageberichterstattung“ um die Grundsätze der Risikoberichterstattung. Der Deutsche Standardisierungsrat (DSR) ist bei der Entwicklung der Standards an geltendes Recht gebunden, weshalb die Standards bei Veränderungen der gesetzlichen Vorgaben angepasst werden müssen (DRS 15 2001).

[3] Vgl. § 264d HGB: Kapitalmarktorientierte Aktiengesellschaft: „Eine Kapitalgesellschaft ist kapitalmarktorientiert, wenn sie einen organisierten Markt im Sinn des § 2 Abs. 5 des Wertpapierhandelsgesetzes durch von ihr ausgegebene Wertpapiere im Sinn des § 2 Abs. 1 Satz 1 des Wertpapierhandelsgesetzes in Anspruch nimmt oder die Zulassung solcher Wertpapiere zum Handel an einem organisierten Markt beantragt hat.“ (http://www.juraforum.de/gesetze/HGB/264d/264d_HGB_kapitalmarktorientierte_kapitalgesellschaft.html (Stand 16.02.2010)

DRS 5 „Risikoberichterstattung“

Innerhalb der Risikoberichterstattung müssen nach dem DRS 5 Informationen so dargelegt werden, dass es möglich ist, sich ein zutreffendes Bild über die Risiken der künftigen Entwicklung der Gesellschaft zu machen. Die Risiken sollen so beschrieben werden wie sie intern, im Rahmen des Risikomanagements, eingeteilt werden und gemäß einer verlässlichen und anerkannten Methode quantifiziert werden. Darzustellen sind weiterhin Maßnahmen zur Risikobewältigung sowie das Risikomanagementsystem. Dabei müssen auch die Strategie, der Prozess und die Organisation des Risikomanagementsystems in angemessenem Umfang erläutert werden (DRS 5.29, 2000).

Im Risikobericht muss nach dem DRS 5 zu folgenden Kriterien Stellung bezogen werden:

- Darstellung des Risikomanagementsystems,
- Definition der Risikokategorien und Risikofelder,
- Beschreibung der Risiken,
- Quantifizierung der Risiken und
- Beschreibung der Bewältigungsmaßnahmen.

In der Praxis übernimmt der Prüfungsstandard der Wirtschaftsprüfer (IDW PS 340 vgl. Abschnitt 2.1.6) einen großen Teil der Aufgaben des DRS 5, da dieser die Anforderungen für die Wirtschaftsprüfer zur Erteilung eines Testates konkretisiert (Gleißner 2008).

DRÄS 5: Änderungen am DRS 5

Unter anderem auf Grund der durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) geänderten Anforderungen an die Konzernlageberichterstattung ab dem Berichtsjahr 2009 wurde der DRS 5 (sowie der DRS 15) angepasst. Im Jahr 2010 soll zudem eine grundlegende Überarbeitung u.a. auf Basis von Erhebungen bei Erstellern, Abschlussprüfern, Analysten, Hochschullehrern etc. erfolgen (DRÄS 5, 2009).

Die wesentliche Veränderung betrifft die Aufhebung der Pflicht zur Trennung von Risiko- und Prognosebericht. Hier heißt es: „Die Darstellung der voraussichtlichen Entwicklung kann getrennt oder gemeinsam mit der Risikoberichterstattung im Konzernlagebericht erfolgen. Ob die Berichterstattung getrennt oder gemeinsam erfolgt, richtet sich danach, welche Form der Darstellung die voraussichtliche Entwicklung im konkreten Einzelfall klarer zum Ausdruck bringt. Die gewählte Form der Darstellung ist grundsätzlich beizubehalten“ (DRÄS 5, 2009, S. 9).

Deutscher Rechnungslegungsstandard 15 „Lageberichterstattung“

Dieser Standard betrifft die allgemeinen Grundsätze der Lageberichterstattung, wobei hier nur die Vorgaben bezüglich Risikomanagement von Bedeutung sind. Der DRS 15 aus dem Jahr 2005 verlangt, aufbauend auf dem BilReG, von Unternehmen im Prognosebericht auf die Grundlagen und Annahmen für die Prognosen zur zukünftigen Entwicklung einzugehen und die Chancen der zukünftigen Entwicklung anzusprechen. Das Risikomanagement wird damit auch aufsichtsrechtlich um die Mitberücksichtigung von Chancen erweitert (Gleißner 2008).

Durch den Deutschen Rechnungslegungsänderungsstandard (DRÄS 5[4]) wurde auch der DRS 15 entsprechend der Änderungen im BilMog angepasst. Dabei wurden unter anderem die Anforderungen an die Darstellung des Risikomanagementsystems konkretisiert.

> *„Die Ausführungen in Bezug auf das interne Risikomanagementsystem umfassen:*
>
> *Maßnahmen zur Identifizierung und Bewertung von Risiken, die dem Ziel der Regelungskonformität des Konzernabschlusses entgegenstehen könnten,*
>
> *Maßnahmen zur Begrenzung erkannter Risiken,*
>
> *Maßnahmen im Zusammenhang mit der Überprüfung erkannter Risiken hinsichtlich ihres Einflusses auf den Konzernabschluss und die entsprechende Abbildung dieser Risiken" (DRÄS 5, 2009).*

Übrigens werden im DRÄS auch die Anforderungen an die Darstellung von nichtfinanziellen Indikatoren neu gefasst: Auf nicht-finanzielle Indikatoren ist dann im Lagebericht einzugehen, wenn sie regelmäßig beurteilt und von der Unternehmensleitung als Entscheidungsgrundlage genutzt werden und für die Geschäftstätigkeit und die Einschätzung der Lage des Unternehmens von Bedeutung sind. Als Beispiele werden Informationen über den Kundenstamm, über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange, über den Bereich Forschung und Entwicklung und über die gesellschaftliche Reputation des Konzerns genannt (DRÄS 5, 2009).

Die verpflichtende Anwendung der Änderungen aufgrund von DRÄS 5 ist für nach dem 31.12.2009 beginnende Geschäftsjahre vorgesehen.

2.1.6 Vorgaben zur Prüfung des Risikomanagement(system)s durch den Wirtschaftsprüfer und interne Überwachung

Wie bereits angesprochen veränderten sich mit den gesetzlichen Vorschriften zu Risikomanagement auch die Anforderungen an Wirtschaftsprüfer. Dazu hat das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) folgende Prüfungsstandards (PS) erlassen:

- IDW PS 340: Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB,
- IDW PS 350: Prüfung des Lageberichts.

Diese Standards sind auch Grundlage der von Wirtschaftsprüfern vorzunehmenden Prüfungshandlungen im Sinne der EU Abschlussprüfungsrichtlinie (vgl. Kapitel 2.4).

Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems

Der Prüfungsstandard 340 gibt vor, dass folgende Elemente und Aufgaben des Risikomanagementsystems geprüft werden müssen:

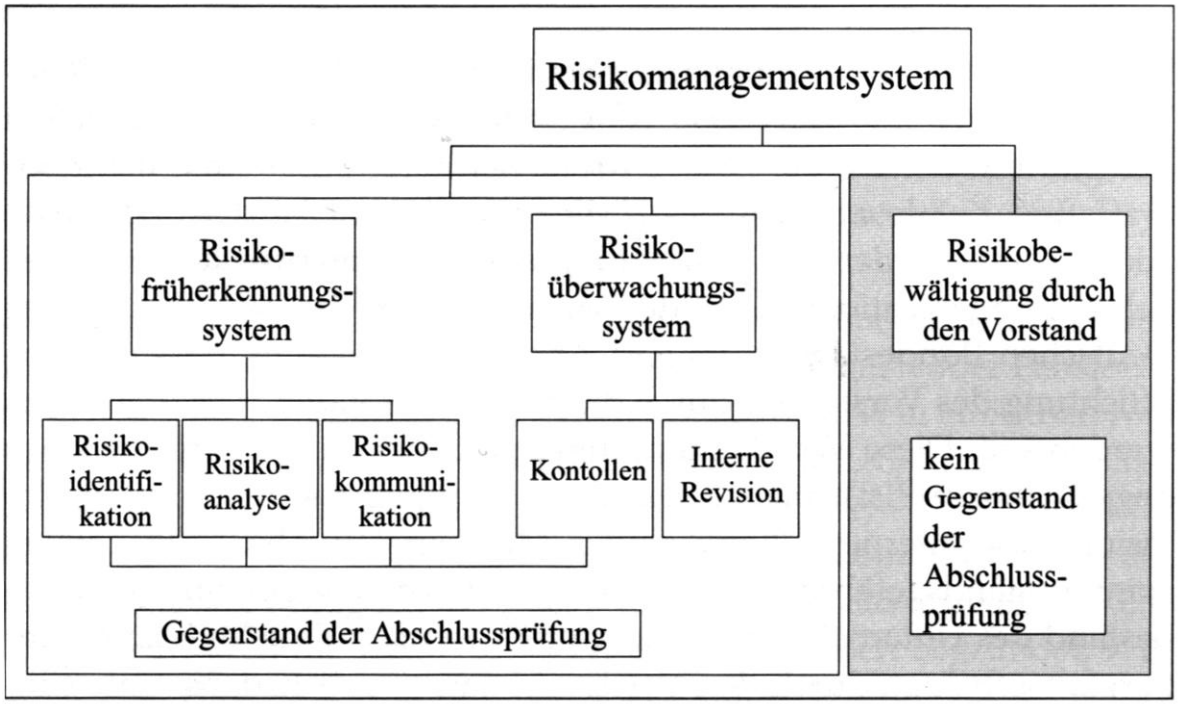
- Festlegung der Risikofelder, die zu bestandsgefährdenden Entwicklungen führen können,
- Risikoerkennung und Risikoanalyse,
- Risikokommunikation,
- Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben,

[4] Der DRÄS 5 beinhaltet Änderungen an DRS 5 Risikoberichterstattung, DRS 5-10 Risikoberichterstattung von Kredit- und Finanzdienstleistungsinstituten, DRS 5-20 Risikoberichterstattung von Versicherungsunternehmen, DRS 15 Lageberichterstattung und DRS 15a Übernahmerechtliche Angaben und Erläuterungen im Konzernlagebericht.

- Errichtung eines Überwachungssystems sowie
- Dokumentation der getroffenen Maßnahmen (IDW PS 340).

Den Prüfungsumfang der Abschlussprüfer hat Gleißner (2008) übersichtlich dargestellt (Abbildung 1). Bis auf die Risikobewältigung durch die Geschäftsführung sind demnach alle zentralen Elemente des Risikomanagementsystems Gegenstand der Abschlussprüfung.

Abbildung 1: Der Prüfungsumfang der Abschlussprüfer bezüglich des Risikomanagementsystems



Quelle: Gleißner (2008)

Die Prüfung des Lageberichtes

Wie oben angesprochen müssen Kapitalgesellschaften im Lagebericht die wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und des internen Risikomanagementsystems beschreiben. Der Wirtschaftsprüfer hat diese Beschreibung daraufhin zu prüfen, „ob sie ein zutreffendes Bild von den tatsächlichen Verhältnissen im Unternehmen vermittelt und in Einklang mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen des Abschlussprüfers steht“ (IDW PS 350, 6).

2.2 Internationale Vorgaben

2.2.1 Risikoberichterstattung gemäß der International Financial Reporting Standards (IFRS)

Da deutsche Unternehmen nicht nur nach dem Handelsgesetzbuch sondern zusätzlich gemäß der International Financial Reporting Standards (IFRS) ihre Rechnungslegung vornehmen können, soll auf diese Standards hier kurz eingegangen werden.

Die International Financial Reporting Standards (IFRS) beinhalten internationale Rechnungslegungsvorschriften für Unternehmen, die unabhängig von nationalen Vorschriften die Aufstellung international vergleichbarer Jahres- und Konzernabschlüsse regeln. Die IFRS werden von zahlreichen Ländern zumindest für kapitalmarktorientierte Unternehmen vorgeschrieben.[5] In Deutschland besteht keine Verpflichtung zur Anwendung des Standards, er kann jedoch auf freiwilliger Basis zusätzlich zum handelsrechtlichen Einzelabschluss angewendet werden.

Das oberste Ziel der IFRS ist die Vermittlung entscheidungsrelevanter Informationen für die Investoren. Diese Standards sollen die weltweite Vergleichbarkeit der Abschlüsse kapitalmarktorientierter Unternehmen erleichtern, den Schutz der Anleger verbessern und den Aufbau eines integrierten Kapitalmarktes gewährleisten. Sie verfolgen insbesondere das Ziel, die Adressaten in die Lage zu versetzen, den Einfluss von Finanzinstrumenten auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage abzuschätzen.

Gegenstand der IFRS ist unter anderem das Risikoreporting im Rahmen der externen Unternehmensberichterstattung (Gleißner 2008). Dabei geht es vor allem um die Darstellung von Risiken in Zusammenhang mit der Finanzierung wie Zins(änderungs)risiko und Ausfallrisiko. Der IFRS enthält außerdem Vorgaben über die Berichterstattung zur Risikomanagementpolitik und zu Methoden der Ermittlung von Finanzrisiken.

Grundsätzlich kann jedes Land durch die Verabschiedung von entsprechenden Gesetzen entscheiden, ob der Standard angewendet werden muss und für welche Unternehmen er maßgeblich ist.

2.2.2 Sarbanes Oxley Act (SOX)

Der Sarbanes Oxley Act (SOX oder auch SOA) wurde 2002 als Reaktion auf eine an Reihe Bilanzskandalen und Unternehmenszusammenbrüchen in den USA entwickelt. Ziel des SOX ist zum einen die Sicherstellung korrekter Veröffentlichungen und zum anderen das Vorhandensein und Testat eines internen Kontrollsystems. Damit sollte die Verlässlichkeit der Berichterstattung von Unternehmen, die an der US Börse notiert sind, verbessert werden und das Vertrauen der Anleger in die Richtigkeit und Verlässlichkeit der veröffentlichten Finanzdaten von Unternehmen wiederhergestellt werden. Er ist ein US Bundesgesetz und hat auch für jene deutschen Unternehmen Gültigkeit, die an der US-Börse notiert sind.

Gemäß des Sarbanes Oxley Act ist das Management von Unternehmen verpflichtet:

- ein internes Kontrollsystem zur Finanzberichterstattung zu entwickeln und aufrechtzuerhalten (Section 404) und

[5] Für eine Übersicht der Länder siehe: http://www.iasplus.de/country/useias.php (Stand 09.02.2010).

- die Richtigkeit der Veröffentlichung von finanziellen und nicht finanziellen Informationen sicherzustellen (Section 302).

Der Lagebericht muss dementsprechend enthalten:

- eine Beurteilung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems *(internal controls report)* für die Rechnungslegung durch die Geschäftsleitung sowie
- das Urteil eines Wirtschaftsprüfers über die Wirksamkeit dieses internen Kontrollsystems.

Das interne Kontrollsystem (IKS)

Die Section 404 des Sarbanes Oxley Act enthält die Verpflichtung des Managements „for establishing and maintaining an adequate internal control structure and procedures for financial reporting“ (SOX 2002). Das *interne Kontrollsystem* (IKS) umfasst dabei alle Maßnahmen, welche die Qualität der Quartals- und Jahresabschlüsse sicherstellen sollen. Dieses interne Kontrollsystem kann laut Gleißner (2008) als Teil eines *Risikomanagementsystems* gesehen werden. Der SOX legt außerdem fest, dass die CFOs und CEOs von Unternehmen für die Richtigkeit der Quartalsberichte und Jahresabschlüsse eidesstattlich verantwortlich sind und damit persönlich für die strafrechtlichen Folgen ihrer Aussagen haftbar gemacht werden können (Section 906; SOX 2002). Somit liegt die Implementation und Evaluierung eines gut funktionierenden internen Kontrollsystems im grundlegenden Interesse der Unternehmensleitung.

Beurteilung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems

Neben der Beurteilung der Geschäftsleitung bezüglich der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems der Finanzberichterstattung muss dessen Funktionsfähigkeit durch einen vom *Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)* akkreditierten Abschlussprüfer testiert werden. Diese im Zuge des SOX eingerichtete Aufsichtsbehörde ist mit weitreichenden Überwachungsrechten ausgestattet. Für Prüfungsgesellschaften bedeutet der SOX, dass die gleichzeitige Erbringung von Beratungs- und Prüfungsleistungen nicht mehr erlaubt ist.

Verhältnis zwischen SOX und KonTraG

Das nach Section 404 des Sarbanes Oxley Act einzurichtende Kontrollsystem bezieht sich auf das interne Kontrollsystem der Finanzberichterstattung, wohingegen das in Deutschland nach dem § 91 Abs. AktG einzurichtende Überwachungssystem sich auf bestandsgefährdende Risiken bezieht. Für deutsche Unternehmen, die auch die Anforderungen des SOX berücksichtigen müssen, scheint es daher sinnvoll beide Systeme im Zuge eines integrierten Risikomanagementsystems miteinander zu verknüpfen (Stadtmann/Wißmann 2007).

2.3 Die Baseler Eigenkapitalvereinbarung (Basel II)

Die Vorgaben zur Eigenkapitalunterlegung in Banken, auch unter dem Namen Basel II bekannt, haben mittelbar auch Normen gesetzt, die das Risikomanagement von Unternehmen allgemein betreffen. Die Vorgaben wurden in der EU durch die Neufassung der Richtlinien 2006/48/EG („Bankenrichtlinie“) und 2006/49/EG („Kapitalädequanzrichtlinie“) umgesetzt. Die Umsetzung in Deutschland erfolgte durch das „Gesetz zur Umsetzung der neu gefassten Bankenrichtlinie und der neu gefassten Kapitaladäquanzrichtline“, das zum 01.01.2007 in Kraft trat (Lorenz 2008).

Die 2006 verabschiedete Basel II Vereinbarung dient dem Ziel der Sicherung einer angemessenen Eigenkapitalausstattung von Instituten und die Schaffung einheitlicher Wettbewerbsbedin-

gungen sowohl für die Kreditvergabe als auch für den Kredithandel. Das Kernziel von Basel II ist es, die staatlich verlangten regulatorischen Eigenkapitalanforderungen stärker am tatsächlichen Risiko auszurichten.

- Basel II ist hinsichtlich des Risikomanagements insofern für Unternehmen relevant, als das Rating, das die Banken für die Kreditvergabe durchführen müssen auch davon abhängen wird, welche Risikomanagementmaßnahmen im Unternehmen getroffen wurden (Lorenz 2008).

Somit kann durch die Existenz umfassender Managementsysteme, wie Risikomanagement, Umweltmanagement oder ggf. Nachhaltigkeitsmanagement, das Rating von Unternehmen im Zusammenhang mit Basel II verbessert werden, da Risiken systematisch gemanagt und somit nicht zum Risiko des Kreditgebers werden.[6]

2.4 Vorgaben der Europäischen Union

2.4.1 Europäische Abschlussprüfungsrichtlinie („EuroSOX“)

Die Regelungen des Sarbanes Oxley Act in den USA führten auch innerhalb der EU und in Deutschland zu Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Corporate Governance. Die 2006 verabschiedete Europäische Abschlussprüfungsrichtlinie (Richtlinie 2006/43/EG), soll die Verlässlichkeit der Unternehmensabschlüsse für Investoren und interessierte Kreise gewährleisten. Ein (unabhängiger) Prüfungsausschuss und ein wirksames internes Kontrollsystem, so die Gesetzesbegründung, sollen dazu beitragen finanzielle und betriebliche Risiken sowie das Risiko von Vorschriftenverstößen auf ein Mindestmaß zu begrenzen und die Qualität der Rechnungslegung zu verbessern (EU 2006). Wie auch der Sarbanes Oxley Act verfolgt diese EU-Richtlinie außerdem das Ziel die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers sicherzustellen, weshalb sie auch als „Euro SOX“ bezeichnet wird.

Die Vorgaben dieser EU-Richtline gelten für in der EU börsennotierte Unternehmen sowie für Unternehmen, die aus anderen Gründen von öffentlichem Interesse sind[7]. Diese Vorgaben beziehen sich auf die Aufgaben des Aufsichtsrates (ggf. des eingerichteten Prüfungsausschusses), welche nach Artikel 42 Abs. 2 unter anderem darin bestehen:

- den Rechnungslegungsprozess, die Abschlussprüfung sowie den Jahresabschluss und den konsolidierten Abschluss zu überwachen,
- die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems gegebenenfalls des internen Revisionssystems, und des Risikomanagementsystems des Unternehmens zu überwachen,
- und die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers oder der Prüfungsgesellschaft zu überprüfen und zu überwachen (EU 2006a).

Unternehmen sind demnach dazu verpflichtet einen Prüfungsausschuss einzurichten, der sich aus nicht an der Geschäftsleitung beteiligten, unabhängigen Mitgliedern des Verwaltungsorga-

[6] Siehe dazu auch: http://www.gum-consult.de/Texte/oekoaudit.htm#4 (Stand: 26.02.2010).

[7] In der EU Richtlinie heißt es dazu: „Die Mitgliedstaaten können auch andere Unternehmen zu Unternehmen von öffentlichem Interesse bestimmen, beispielsweise Unternehmen, die aufgrund der Art ihrer Tätigkeit, ihrer Größe oder der Zahl ihrer Beschäftigten von erheblicher öffentlicher Bedeutung sind.“ (EU 2006)

nes und/oder des Aufsichtsorgans des geprüften Unternehmens und/oder Mitgliedern, die von der Gesellschafterversammlung/Hauptversammlung des geprüften Unternehmens bestellt werden, zusammensetzt. Damit kann es zu bedeutenden Veränderungen der Arbeit des Aufsichtsrats kommen.

Dass in dieser Richtlinie Risikomanagementsysteme als Prüfungsgegenstand genannt werden, kann dahingehend interpretiert werden, dass von Ihrem Vorhandensein grundsätzlich ausgegangen wird und dass die Vorschriften im Sinne einer Verpflichtung für deutsche Unternehmen zu verstehen sind (Lorenz 2008). Durch die Ausweitung der Überwachungspflichten des Prüfungsausschusses auf sämtliche Bereiche des Risikomanagementsystems steigt demnach auch die Bedeutung des Aufsichtsrates für das Risikomanagement im Unternehmen.

2.4.2 EU-Abänderungsrichtlinie

Hinsichtlich der Berichterstattung ist bezüglich des Risikomanagements die Abänderung der EU-Rechnungslegungsrichtlinie[8], welche in der 2006 verabschiedeten EU Abänderungsrichtlinie (Richtlinie 2006/46/EG) festgehalten ist, von Bedeutung.

Laut dieser Richtlinie müssen „Gesellschaften, deren Wertpapiere zum Handel an einem geregelten Markt zugelassen sind und die ihren Sitz in der Gemeinschaft haben“ im Lagebericht:

- eine Erklärung zur Unternehmensführung abgeben sowie
- eine Beschreibung der wichtigsten Merkmale des Risikomanagementsystems vornehmen.

In der Begründung heißt es außerdem: „Darüber hinaus kann eine Gesellschaft gegebenenfalls auch eine Analyse ökologischer und sozialer Aspekte vorlegen, sofern diese notwendig sind, um ihre Entwicklung, Leistung und Lage zu beurteilen“ (EU 2006b).

2.5 Österreich: Unternehmensrechtsänderungsgesetz (URÄG)

In Österreich wurden in Umsetzung der EU Abschlussprüfungsrichtlinie durch das 2008 verabschiedete Unternehmensrechtsänderungsgesetzes (URÄG) einige Vorgaben für börsennotierte Unternehmen geändert. Im Hinblick auf Risikomanagement ist insbesondere § 342 von Bedeutung, dem folgender Absatz hinzugefügt wurde:

> *„(2) Eine Gesellschaft, deren Aktien oder andere von ihr ausgegebene Wertpapiere zum Handel auf einem geregelten Markt im Sinn des § 1 Abs. 2 BörseG zugelassen sind, hat im Lagebericht darüber hinaus die wichtigsten Merkmale des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess zu beschreiben“ (URÄG 2008).*

Zudem wurden die Überwachungspflichten des Prüfungsausschusses gemäß den in der EU-Abschlussprüfungsrichtlinie verfassten Vorgaben geändert.

2.6 Regelungen in der Schweiz

Wenngleich die Schweiz nicht Mitglied der EU ist, wurden von den Eidgenossen die wesentlichen Gesetze und Verordnungen schrittweise an die europäischen Vorgaben angeglichen. Be-

[8] 4. Gesellschaftsrechtliche Richtlinie 78/660/EWG und 7. Gesellschaftsrechtliche Richtlinie 83/349/EWG.

deutsam im Kontext des Risikomanagements ist zum einen das Revisionsaufsichtsgesetz (RAG), das ergänzt wurde um Anforderungen und Aufsicht über Revisoren bzw. Revisionsgesellschaften und die Anpassung des Obligationenrechtes (OR), welche am 1. Januar 2008 in Kraft traten. Die Schweizer Gesetzgebung zu Revision verfolgt damit die Ziele Investoren und Gläubiger zu schützen, sowie das öffentliche Interesse, insbesondere die Sicherung von Arbeitsplätzen bei wirtschaftlich bedeutenden Unternehmen, zu wahren. Schweizer Unternehmen, die der ordentlichen bzw. eingeschränkten Revision unterliegen, sind verpflichtet, im Anhang der Jahresrechnung Angaben zur Risikobeurteilung machen (Art. 663b Zif. 12 OR). Verbindlich ist diese Neuregelung für alle Aktiengesellschaften und weitere Unternehmen (GmbH und gewerbetreibende Stiftungen), die einen Anhang gemäß Aktienrecht erstellen müssen. Daher sind auch viele Kleingesellschaften in der Schweiz verpflichtet, diese neue Forderung zu erfüllen. „Die geforderte Risikobeurteilung ist Bestandteil des unternehmensweiten Risikomanagements, mit welchem die Risiken überwacht und gesteuert werden. Da der Anhang als Ganzes den Prüfungsgegenstand darstellt, sind auch die Angaben zur Durchführung der Risikobeurteilung von der Revisionsstelle neu zu prüfen“ (Rautenstrauch/Hunziker o.J.).

Nach Artikel 728a OR sind börsennotierte und wirtschaftlich bedeutende Unternehmen verpflichtet, die Existenz eines internen Kontrollsystems (IKS) nachzuweisen. Das IKS wird damit auch explizit Prüfungsgegenstand. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sind verpflichtet, der Qualität und der Dokumentation des IKS gebührend Aufmerksamkeit zu schenken (PWC/SAP o.J.).

2.7 Übersicht über die gesetzlichen Anforderungen zur Implementation, Berichterstattung und Überprüfung des Risikomanagements in Deutschland

Um eine schnell nachvollziehbare Übersicht zu den gesetzlichen Anforderungen an Vorstand, Aufsichtsrat und Wirtschaftsprüfer im Kontext Risikomanagement zu bekommen wurden diese Anforderungen in Tabelle 3 zusammengefasst.

Tabelle 3: Übersicht zu den zentralen gesetzlichen Anforderungen im Kontext des Risikomanagements von Kapitalgesellschaften in Deutschland

Anforderung	Quelle
Implementation und Überwachung des Risikomanagements durch den Vorstand „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“	§ 91 Abs. 2 AktG
Kritische Betrachtung des Risikomanagements und der Risikolage durch den Aufsichtsrat „Der Aufsichtsrat hat die Geschäftsführung zu überwachen“ (§ 111 AktG). „Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des Unternehmens eng zusammen.“ „Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance“ (Deutscher Corporate Governance Kodex).	§ 111 AktG
Prüfung des Risikomanagements Bei börsennotierten Unternehmen hat der Wirtschaftsprüfer zu überprüfen „ob der Vorstand die ihm nach § 91 Abs. 2 des Aktiengesetzes obliegenden Maßnahmen in einer geeigneten Form getroffen hat und ob das danach einzurichtende Überwachungssystem seine Aufgaben erfüllen kann.“ Gegenstand der Prüfung sind folgende Maßnahmen: - Festlegung der Risikofelder, die zu bestandsgefährdenden Entwicklungen führen können, - Risikoerkennung und Risikoanalyse, - Risikokommunikation, - Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben, - Errichtung eines Überwachungssystems sowie - die Dokumentation der getroffenen Maßnahmen.	§ 317 HGB IDW PS 340

Beschreibung des Risikomanagementsystems und der relevanten Risiken im Lagebericht Im Lagebericht ist „die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern, zugrunde liegende Annahmen sind anzugeben." „Kapitalgesellschaften im Sinn des § 264d haben im Lagebericht die wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess zu beschreiben". Zu beschreiben sind: - Risikomanagementsystem (Strategie, Prozess und Organisation des Risikomanagementsystems) - Risikomanagementziele - Risikomanagementmethoden - Die relevanten Risiken (wie sie intern eingeteilt werden) - Preisänderungs-, Ausfall- und Liquiditätsrisiken und Risiken aus Zahlungsstromschwankungen, samt Quantifizierung - Quantifizierung der Risiken, sofern machbar, vertretbar und sinnvoll - Maßnahmen zur Risikobewältigung	§ 289 HGB § 315 HGB (Konzernlagebericht) § 315 HGB und DRS 5
Prüfung der Darstellung des Risikomanagements im Lagebericht Der Wirtschaftsprüfer hat zu überprüfen: - „ob der Lagebericht insgesamt eine zutreffende Vorstellung von der Lage des Unternehmens vermittelt" - „ob die Chancen und Risiken der künftigen Entwicklung zutreffend dargestellt sind"	§ 317 HGB

Quelle: eigene Darstellung

Aus dem Blickwinkel von EMAS Umweltmanagementsystemen, die ja bereits seit 1995 zertifizierbar und mit Berichtspflichten verbunden sind, zeigen sich hier deutliche Parallelen: In beiden Fällen wird ein Managementsystem und die Berichterstattung von einem fachlich qualifizierten Dritten geprüft. Anders als beim Umweltmanagementsystem ist die Einrichtung des Risikomanagementsystems jedoch nicht freiwillig, sondern gesetzlich vorgeschrieben. Und bei börsennotierten Unternehmen ist diese Berichterstattung samt der Prüfung Pflicht.

Explizite Anforderungen, ökologische oder soziale Risiken im Risikomanagementsystem zu berücksichtigen oder im Lagebericht darzustellen, lassen sich in den gesetzlichen Vorschriften nicht erkennen. Aufgrund der im Rahmen des Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG) geänderten §§ 289 Abs. 1 und 315a HGB und der dort niedergelegten Pflicht zur Berichterstattung über sogenannte „nicht-finanzielle Leistungsindikatoren wie Informationen über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange", sofern diese für den Unternehmenserfolg relevant sind, könnte sich jedoch ergeben, dass über diese abhängig von ihrem Einfluss auf den Unternehmenserfolg auch im Rahmen des Risikoberichtes berichtet werden muss.

3 Risikomanagementsysteme

3.1 Entwicklung der Normen

Mit der Ausgestaltung des Risikomanagements befasst sich nicht nur die betriebswirtschaftliche Literatur (z.B. Romeike 2008, Winter 2008, Gleißner 2009), sondern es gibt seit den 1990er Jahren eine zunehmende Zahl an Normen für das Risikomanagement. In den neueren Normen lassen sich die Eckpunkte eines Risikomanagementsystems gut erkennen. Die wichtigsten Normen werden in Tabelle 4 vorgestellt.

Während sich die ersten Normen zu Risikomanagement explizit an Unternehmen gerichtet haben, werden sie nun zunehmend allgemeiner gehalten. Die österreichische ONR 49000 Reihe und auch die internationale ISO 31000 beziehen sich auf Organisationen. Da unsere Studie das Risikomanagement von Unternehmen in den Mittelpunkt stellt, verwenden wir um das Lesen zu erleichtern auch in den Darstellungen zu ISO 31000 oder zu anderen Normen und Anforderungen das Wort „Unternehmen“ statt „Organisation“.

Tabelle 4: Synoptischer Überblick über Risikomanagementsystem-Standards

Standard	Beschreibung
AS/NZS 4360 Risk Management, Australien/Neuseeland 1995/1999/2004, 28 + 116 Seiten	Ältester & bekanntester RM-Standard, universell anwendbar & branchenunabhängig, laufend weiterentwickelt, risiken- & chancenorientiert, begleitendes Handbuch, Antrag auf Anerkennung als ISO-Standard, Eingang in ISO/DIS 31000
CAN/CSA Q850 Risk Management: Guidelines for Decision-Makers, Kanada 1997, 46 Seiten	Zweitältester RM-Standard, entscheidungsbezogen, Betonung der Bedeutung der (öffentlichen) Risikowahrnehmung, -akzeptanz und -kommunikation, gute Hinweise zur Dokumentation
PD 6668:2000 Managing Risk for Corporate Governance, Großbritannien 2000, 32 Seiten	Topmanagement und Corporate Governance orientiert, Benchmark-Fragebogen zur Feststellung des RM-Status quo, PDCA (Bezug zu ISO Management-Standards)
JIS Q 2001 Guidelines for developement and implementation of a risk management system, Japan 2001, 108	Terminologie angelehnt an ISO Guide 51 & 73, PDCA-Logik (Anlehnung an ISO Management-Standards), Betonung der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung
COSO ERM Enterprise Risk Management – Integrated Framework, USA, 2004, 125 + 105 Seiten	Berufständische Leitlinien, angelehnt an COSO Internal Control Framework, stark Corporate Governance- bzw. revisions- & wirtschaftsprüfungsorientiert, begleitendes Handbuch mit Anwendungshinweisen
ONR 4900x Risikomanagement für Organisationen und Systeme, Österreich 2004/2008, 22 + 12 + 32 + 18 + 6 Seiten	Terminologie analog zu ISO Guide 73, Ziele/Framework/Prozess analog zu ISO/DIS 31000 (Konkretisierung & Erweiterung), PDCA, mehrteilige Normenfamilie, System- & Personenzertifizierung, Managementsystem-Integration
ISO/DIS 31000 Risk Management – Guidelines for principles and implementation of risk management, International ca. 2009	generischen & konzise Top-Level-Leitlinie (Grundsätze & generische Leitlinien), Grundlage für andere Standards, PDCA, Terminologie ISO Guide 73, Orga. Einbindung ONR 49001, RMP AS/NZS 4360, keine Zertifizierung

Quelle: Winter (2008a)

Besonders bekannt ist der Australische Risikomanagement Standard, der sich u. a. dadurch auszeichnet, dass er bereits mehrfach überarbeitet wurde. Der dort zugrunde gelegte Ablauf des Risikomanagements ist in die ISO 31000 eingeflossen und wird im Anschluss näher vorgestellt.

Bei einem systematischen Vergleich kommt Winter (2008) zu dem Schluss, dass die folgenden Themen von allen relevanten Risikomanagement Normen abgedeckt werden: Organisationsstruktur, Risikomanagementprozess (Risikoanalyse, - bewältigung, -überwachung, -kommunikation) sowie der Prozess der Einführung. Jedoch sind Qualität und der Umfang der

jeweiligen Ausführungen unterschiedlich. Als am besten ausgearbeitet stufte er die Österreichische Normenreihe ONR 49.00x, (Fassung 2004) ein. Diese war bis dato die bislang einzige Norm nach der ein Risikomanagementsystem zertifiziert werden konnte. Zudem konnte auch die Qualifikation des Risikomanagers extern bestätigt werden. Um die Kompatibilität zu der Ende 2009 erschienenen ISO 31000 herzustellen, wurden die Normen der ONR 49000er Reihe angepasst. Die im Vergleich zur ISO 31000 detaillierten ONR 49000er Normen verstehen sich nun als eine Umsetzung dieser ISO-Norm in die Praxis. So bleiben die offensichtlich guten Normungsarbeiten, an denen neben Österreichischen auch Schweizer Fachleute mitgearbeitet haben, weiterhin erhalten.

Bemerkenswert ist, dass die ONR 49000er Normen auch

- einen Leitfaden für die Einbettung in das Unternehmensmanagementsystem und
- Anforderungen an die Qualifikation des Risikomanagers umfassen.

Zu beachten ist, dass die ONR 49000er nicht den Status einer österreichischen Norm haben sondern nur ON-Regeln sind. ON-Regeln dienen dazu den Entwicklungsprozess zu verkürzen, indem sie nicht alle Anforderungen an eine "klassische" Norm erfüllen müssen. Sie sind das Pendant zu Public Available Standards (PAS) auf ISO Ebene (Austrian Standards Institute 2010). Aufgrund dieser niedrigen Positionierung in der Normenhierarchie, mangelt es nach Auffassung von Krause und Borens (2009) der ONR 49000er Reihe an „Stärke“.

3.2 Kernelemente von Risikomanagementsystemen und üblicher Ablauf des Risikomanagements

3.2.1 Kernelemente von Risikomanagementsystemen

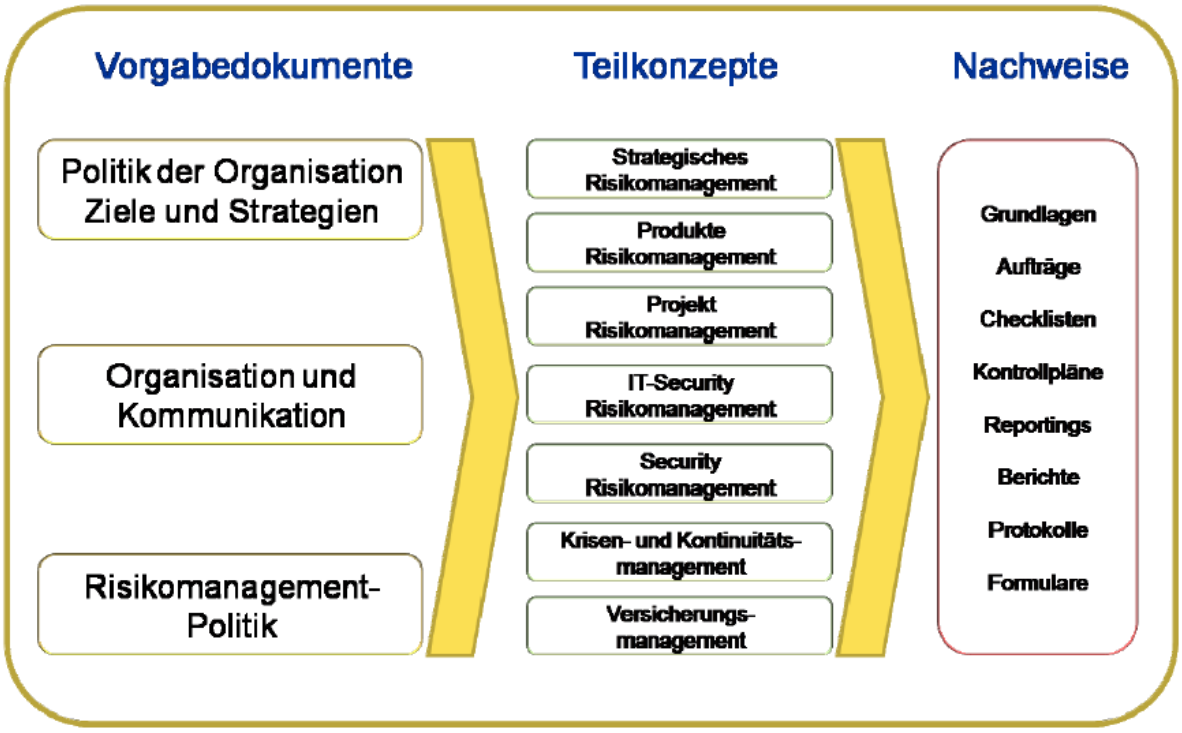
Die Kernelemente von Risikomanagementsystemen sind in der ISO 31000 nicht so deutlich zu erkennen. Hier ist die Österreichische ONR 49002-1, die einen Leitfaden für die Einbettung des Risikomanagements ins Managementsystem zum Gegenstand hat, aussagekräftiger. Daraus sowie aus ISO 31000 und Winter (2008) lassen sich folgende Kernelemente für das Risikomanagementsystem ableiten:

- **Risikopolitik und Strategie**: Beschreibung, welche grundsätzlichen Zielsetzungen die Organisation mit dem Risikomanagement erreichen will, wie risikofreudig das Unternehmen ist, welche grundsätzlichen Strategien in Bezug auf Risiken verfolgt werden.
- **Aufbauorganisation**: Definierte Zuständigkeiten samt Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen.
- **Risikomanagement-Prozesse**:
    - Vorgehensweise bei der allgemeinen Risikoeinschätzung einschließlich der Steuerung und Überwachung der Risiken,
    - Vorgehensweisen der integrierten Risikoeinschätzung einschließlich der Steuerung und Überwachung der Risiken im Rahmen von Geschäftsprozessen.
    - Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement.
- **Interne Systemüberwachung**

- **Dokumentation:** Nachweise über die Umsetzung und Wirksamkeit des Risikomanagements und des Risikomanagement-Systems.
- **Risikomanagementhandbuch**

Krause und Borens (2009) führen auch noch Schulung und Auditierung als zentrale Komponenten an. Abbildung 2 zeigt, welche Dokumente im Rahme der Umsetzung eines derartigen Risikomanagementsystems erstellt werden können. So kann die Prozesssicherheit gestützt und eine interne wie externe Auditierung ermöglicht werden.

Abbildung 2: Risikomanagement als eigenständiges Managementsystem gemäß ONR 49002-1



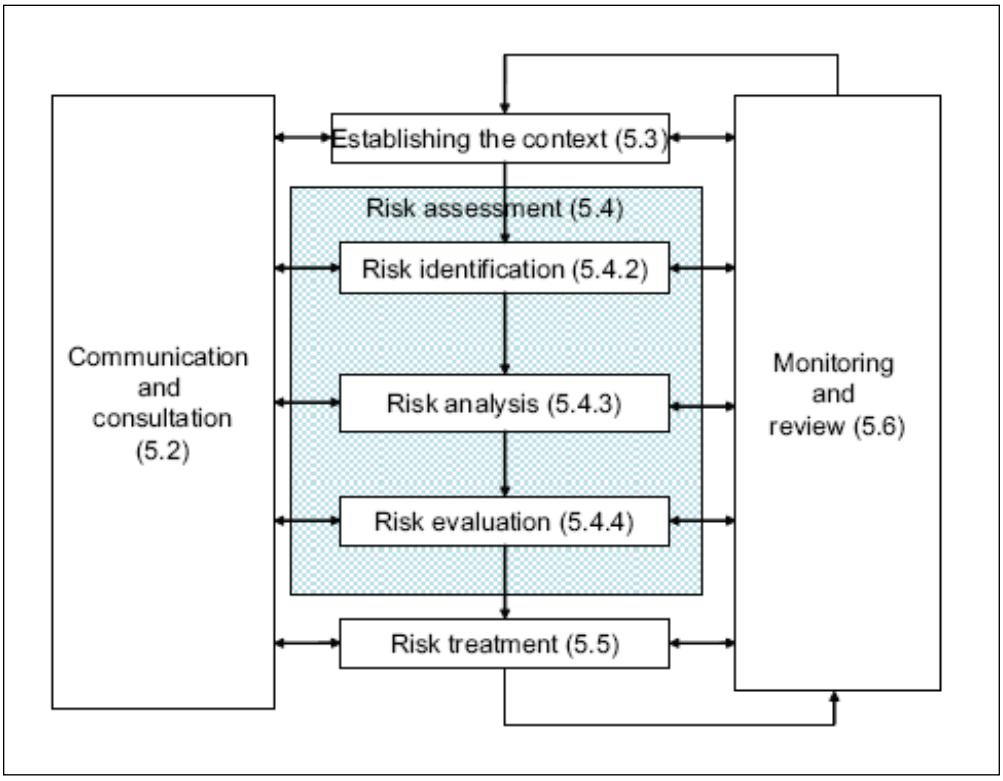
Quelle: ONR 40002-1 (2010)

Ein eigenständiges Risikomanagementsystem wird in der ONR 40002-1 nur dann für sinnvoll angesehen, wenn nicht bereits ein Managementsystem (z.B. Umwelt, Qualität) vorliegt, in das das Risikomanagementsystem integriert werden kann. Insbesondere in ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001 sei ein Risikomanagementsystem gut zu integrieren.

3.2.2 Ablauforganisation

Die Ablauforganisation für das Risikomanagement ist in den meisten Normen sehr ähnlich, die Vorgehensweisen konvergieren offensichtlich. Daher wird im Folgenden die ISO 31000 zur Beschreibung zugrunde gelegt. Ähnlich wie bei EMAS, ISO 14001 oder ISO 9001 wird ein aufeinander aufbauender Managementkreislauf beschrieben bei dem einzelne Ablaufschritte durchlaufen werden (Abbildung 3) Diesem Ablauf liegen die in den ISO Managementnormen verbreiteten Grundgedanken von kontinuierlicher Verbesserung und der „Plan, Do, Check and Act-Ansatz“ zugrunde.

Abbildung 3: Risikomanagement Prozess nach ISO 31000



Quelle: ISO 31000 (2009)

Kommunikation und Konsultation: Bei allen Ablaufschritten des Risikomanagementprozesses soll die Meinung von internen und externen Anspruchsgruppen gehört werden. Daher gilt es frühzeitig entsprechende Planungen für die Kommunikation und Konsultation der Anspruchsgruppen aufzustellen. Beim Austausch mit den Anspruchsgruppen sollen die eigentlichen Risiken, deren Ursachen und Folgen sowie mögliche Maßnahmen, die ergriffen werden könnten, Gegenstand der Gespräche sein. Dabei ist es bemerkenswert, dass die ISO 31000 den Austausch mit externen und internen Anspruchsgruppen gleich an den Anfang des Risikomanagementprozesses stellt.

Bestimmung des Kontextes (Betrachtungsgegenstand und Ziele): In diesem Ablaufschritt soll zunächst die Ausgangssituation geklärt werden. Diese umfasst zum einen die interne Situation wie unter anderem vorhandene Ziele der Organisation, laufende Projekte und zugehörige Zielsetzungen, vorhandene organisatorische Strukturen, Politiken, Stärken und Schwächen, Informationssysteme etc. Auch soll das Umfeld, in dem das Unternehmen agiert, berücksichtigt werden. Hier werden unter anderem soziale, kulturelle, ökologische, politische und regulatorische Faktoren genannt. Es soll geprüft werden, welche Trends in diesen Bereichen sich auf die Zielsetzungen der Organisation auswirken. Auch sind die Beziehungen, Wahrnehmungen und Werte von externen Anspruchsgruppen zu berücksichtigen. Unter Berücksichtigung dieser internen und externen Faktoren gilt es die Zielsetzungen und den Betrachtungsrahmen zu definieren. Hervorzuheben ist, dass soziale, kulturelle und ökologische Aspekte mit angesprochen sind.

Risikoabschätzung: Die Risikoabschätzung umfasst gemäß ISO 31000 die Teilschritte Risikoidentifizierung, Risikoanalyse und Risikoevaluation. Wie oben bereits angesprochen wurden die

dort anwendbaren Methoden (Risc assessment techniques) in der ergänzenden ISO 31010 zusammengestellt.

Risikoidentifizierung: In diesem Schritt sollen alle möglichen Ereignisse oder Entwicklungen identifiziert werden, die sich negativ oder auch positiv auf das erreichen von Zielen des Unternehmens auswirken können. *„The aim of this step is to generate a comprehensive list of risks based on those events that might create, enhance, prevent, degrade, accelerate or delay the achievement of objectives."* In der Norm wird darauf hingewiesen, dass eine vollständige Identifikation aller Risiken wichtig ist, da hier nicht aufgenommene Risiken natürlich auch in den Folgeschritten nicht mehr berücksichtigt werden. *„Comprehensive identification is critical, because a risk that is not identified at this stage will not be included in further analysis."*

Risikoanalyse: Jedes identifizierte Risiko muss gut verstanden werden. Was sind die Quellen und Ursachen des Risikos? Welche Konsequenzen können sich für das Unternehmen insbesondere seine Ziele ergeben? Wie wahrscheinlich ist es, dass diese Konsequenzen eintreten? Die Analyse kann je nach Zweck und je nach Risiko unterschiedlich detailliert ausfallen.

Risikobewertung: Die Bewertung der Risiken soll Entscheidungen unterstützen. Auf Basis der vorgenommenen Analyse soll die Relevanz des jeweiligen Risikos eingeschätzt werden. Es ist zu prüfen, ob die Risiken behandelt also ob Maßnahmen ergriffen werden müssen.

Risikobehandlung: Die Risikobehandlung dient dazu Gefahren zu reduzieren. Die Maßnahmen können vereinfachend gesagt an den Ursachen für Ereignisse (z.B. durch Senkung des Energieverbrauchs und damit Reduzierung des Energiepreisrisikos) oder an den potentiellen Auswirkungen (z.B. Reduzierung des Energiepreisrisikos durch Hedging) ansetzen.

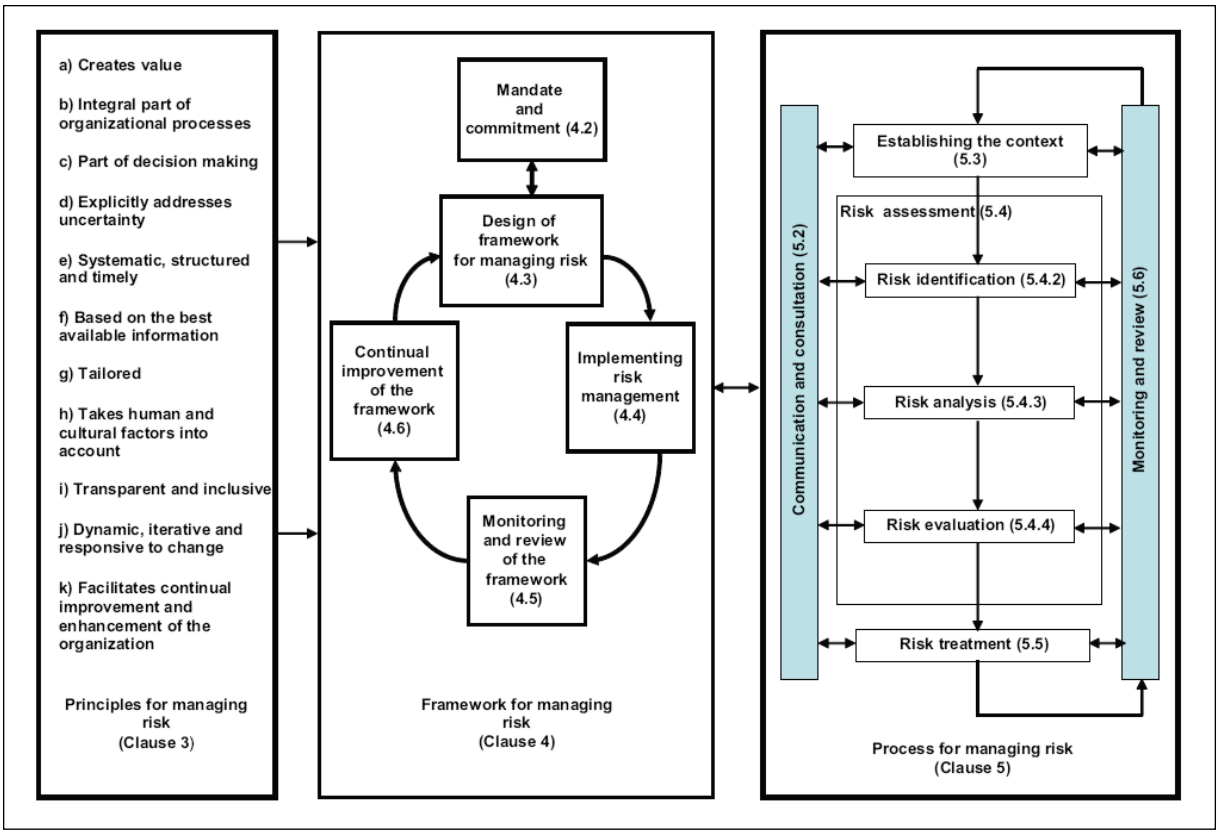
Monitoring und Review: Schließlich soll der Risikomanagementprozess regelmäßig intern überprüft werden um sicher zu stellen, dass die Abläufe eingehalten wurden, Lernprozesse aus Risikoereignissen sicherzustellen und neue Erkenntnisse z.B. zu neu aufkommenden Risiken frühzeitig zu erkennen. Dieses Monitoring soll schriftlich dokumentiert und sofern angemessen intern wie extern kommuniziert werden.

3.3 Risikomanagement nach ISO 31000

Die ISO 31000 sieht im Kern ein Managementsystem mit klaren Zuständigkeiten (Aufbauorganisation) und Abläufen wie Methoden (Ablauforganisation) vor. Dass mit dem „Framework for managing Risk" die Aufbauorganisation gemeint ist, lässt sich nicht auf den ersten Blick erkennen, denn die Norm beschreibt unter „Framework for managing Risk" den Prozess zur Implementation einer Aufbauorganisation und deren kontinuierliche Verbesserung. Nur in dem Abschnitt „Accountabiliy" wird die Norm dann deutlich und fordert, dass Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für das Risikomanagement klar geregelt sind. Diese etwas versteckte Beschreibung des Managementsystems korrespondiert damit, dass die Norm nicht für Zertifizierungen vorgesehen ist.

Ein wesentlicher Schwerpunkt der Norm sind der Ablauf und die angewandten Methoden/Techniken (Ablauforganisation). Dies wird in der Norm mit „Risikomanagement Prozess" bezeichnet. Dieser wird in der ISO 31000 skizziert. Die dazu verfügbaren Techniken werden in ISO 31010 (Risc assessment techniques) vorgestellt.

Abbildung 4: Elemente der ISO 31000



Quelle: ISO 31000

Weiterhin sieht die ISO 31000 die Aufstellung einer Risikopolitik (Principles for managing risc), die Verwendung von Risikokennzahlen sowie interne und externe Kommunikationsmechanismen vor. In der Risikopolitik sollen u.a. die Risikofreudigkeit des Unternehmens, Grundprinzipien für den Umgang mit Risiken und der Bezug zu den Unternehmenszielen hergestellt werden. Im Vergleich zu den Umweltmanagementsystemen ist es ungewöhnlich, dass in der Risikopolitik auch Prozesse und Methoden benannt werden sollen.

3.4 Bezüge zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsrisiken und zum CSR-Management

Der oben vorgestellte typische Ablauf des Risikomanagements weist folgende Ansatzpunkte zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsrisiken und zum CSR-Management auf.

Die Aufbauorganisation (Framework for managing risk), soll gemäß ISO 31000 so gestaltet werden, dass bei der Risikoidentifizierung, wie auch bei den weiteren Arbeitsschritten interne Anspruchsgruppen konsultiert werden. Damit dürften Mitarbeiter und ihre Interessensvertreter gemeint sein; evtl. werden auch die Anteilseigner als intern angesehen.

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass ein gutes Risikomanagementsystem den Einbezug von Sachverstand aus den jeweiligen Bereichen des Unternehmens vorsieht. Somit sollten auch Umweltbeauftragte oder CSR-Fachleute des jeweiligen Unternehmens einbezogen werden.

Der sicherlich ausschlaggebende Anknüpfungspunkt ist der Schritt Risikoidentifikation. Hier ist es erforderlich festzustellen, welche Risiken für das Unternehmen und seine Geschäfte aus ökologischen und sozialen Problemlagen resultieren könnten. Offensichtlich sind in diesem Schritt zumindest die Auswirkungen aus dem Umweltrecht sowie aus den großen Nachhaltigkeitstrends, also Klimawandel samt Klimaschutzmaßnahmen, Ressourcenknappheit, Wassermangel und demografischer Wandel zu berücksichtigen. Das Ergebnis der Risikoidentifikation ist eine Liste aller Risiken, die das Unternehmen betreffen, unabhängig davon, ob diese Risiken in späteren Analyseschritten evtl. als wenig wahrscheinlich, nicht quantifizierbar oder als nicht kurzfristig relevant eingestuft werden.

3.5 COSO Enterprise Risk Management Framework

Um die unternehmensweite Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften zur internen Kontrolle sicherzustellen wird von vielen Unternehmen das von der Securities and Exchange Commission (SEC) anerkannte COSO Internal Control Framework (COSO 1992) genutzt. Es wird von dem Committee of Sponsoring Organizations (COSO), einer von amerikanischen und internationalen Wirtschaftsprüfungs- und Auditorenverbänden finanzierten Organisation herausgegeben. Durch Richtlinien und Veröffentlichungen u.a. zu Risikomanagement will COSO zu wirksamen internen Kontrollen, guter Unternehmensführung und ethischem Handeln beitragen (COSO o.J.). Der COSO Internal Control Framework (COSO 1992) dient der Dokumentation, Analyse und Gestaltung des internen Kontrollsystems, insbesondere mit Fokus auf die Finanzberichterstattung (Risknet o.J.).

Als um 2000 das Interesse an gutem Risikomanagement deutlich angewachsen war wurde von COSO das COSO Enterprise Risk Management Framework (auch COSO II genannt) entwickelt (COSO 2004). Dieses Rahmenwerk ergänzt COSO I und zeigt, wie Unternehmen ihre internen Kontrollsysteme zu einem Risikomanagementsystem ausbauen können. Zudem kann der COSO Enterprise Risk Management Framework auch als Grundlage für die Beurteilung der Funktionsfähigkeit des unternehmensweiten Risikomanagements herangezogen werden.

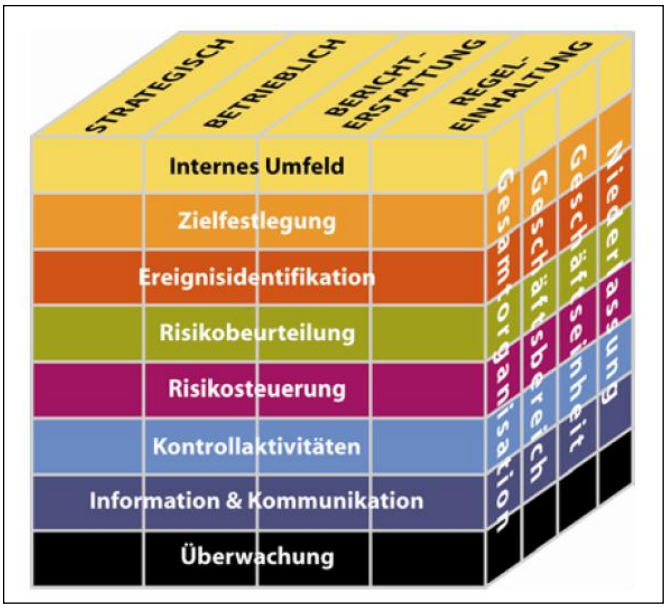
Der COSO Enterprise Risk Management Framework geht davon aus, dass das Risikomanagement an den Zielen einer Organisation ausgerichtet wird. Dabei werden vier Zielkategorien zugrunde gelegt und zwar:

- „Strategische Ziele – übergeordnete Ziele, die mit der Mission abgestimmt sind und diese unterstützen,
- Betriebliche Ziele – wirksamer und wirtschaftlicher Ressourceneinsatz,
- Berichterstattung – Zuverlässigkeit der Berichterstattung,
- Regeleinhaltung – Einhalten anwendbarer Gesetze und Vorschriften.“

Wie die verschiedenen Risikomanagementnormen unterscheidet der COSO Enterprise Risk Management Framework typische Komponenten wie Ereignisidentifikation, Risikobeurteilung, Risikosteuerung und Kontrollaktivitäten. Hervorzuheben ist, dass das Risikomanagement auch bei der Festlegung der Unternehmensziele einbezogen werden soll.

Die Beziehungen zwischen den Zielen, die ein Unternehmen erreichen will und den Komponenten des Risikomanagements werden im COSO ERM Rahmenwerk mit Hilfe eines Würfels dargestellt (Abbildung 5).

Abbildung 5: Beziehungen zwischen Organisationszielen und Risikomanagementkomponenten



Quelle: COSO (2004)

4 Instrumente für das Risikomanagement

Mittlerweile liegt eine Vielzahl an Instrumenten für das Risikomanagement vor. Die ISO 31010 skizziert 31 Instrumente und Techniken, wie z.B. Checklisten, Szenarioanalysen oder Statistische Berechnungen. Diese Instrumente lassen sich den typischen Arbeitsschritten des Risikomanagements also

- der Risikoidentifikation,
- der Risikoanalyse und
- der Risikobewertung

zuordnen. Um einen kleinen Einblick zu erhalten werden im Folgenden die in der Literatur häufiger beschriebenen Instrumente skizziert.

4.1 Instrumente der Risikoidentifikation

4.1.1 Hintergrund: Risikofelder

Um die Instrumente der Risikoidentifikation besser nachvollziehen zu können ist es hilfreich, sich zunächst die möglichen Risikofelder vor Augen zu führen. Die Risikofelder werden in den Österreichischen Standards ONR 49002-1 auch Gefahrengebiete genannt.

Tabelle 5: Gefahrengebiete nach ONR 49002-1

Gefahrengebiet 1:	Governance (Führung der Organisation)
1.1	Oberste Organe der Führung
1.2	Entwicklung der Strategie
1.3	Umsetzung der Strategie
1.4	Interne Führungs- und Kontrollinstrumente
1.5	Externes Reporting
1.6.	Compliance

Gefahrengebiet 2 :	Veränderung von Umfeldfaktoren
2.1	Ordnungspolitische Rahmenbedingungen
2.2	Rechtssicherheit und Stabilität
2.3	Rechtsverhältnisse
2.4	Regulierung der Märkte
2.5	Rohstoffe

Gefahrengebiet 3 :	Kundensegmente und Märkte
3.1	Kundenzufriedenheit und Kundenbindung
3.2	Sicherstellen von Wettbewerbsvorteilen
3.3	Veränderung der Marktattraktivität
3.4	Abhängigkeiten
3.5	Image und Reputation

Gefahrengebiet 4 :	Aktivitäten, Produkte und Dienstleistungen
4.1	Innovations- und Änderungsmanagement
4.2	Neue Produkte, Lebenszyklus
4.3	Technologische Entwicklungen
4.4	Vertragswesen, Patente und geistiges Eigentum, Legal Compliance
4.5	Projektmanagement (ex IT)

Gefahrengebiet 5:	Operative Leistungsprozesse
5.1	Leistungserstellungsprozess
5.2	Entwicklung von Fähigkeiten (Human Resource Management)
5.3	Beschaffung (Supply Chain Management)
5.4	Fertigung und Produktionsanlagen
5.5	Ressourcenplanung und -verwaltung (ERP)
5.6	IT-Politik und IT-Projekte
5.7	IT-Sicherheit
5.8	Umweltgefahren/Arbeitssicherheit
5.9	Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement

Gefahrengebiet 6:	Finanzen
6.1	Liquidität
6.2	Marktpreise
6.3	Garantien
6.4	Steuern
6.5	Politische Faktoren

Gefahrengebiet 7:	Fusionen und Übernahmen
7.1	Bewertung von Investitionen
7.2	Vertragswerk
7.3	Kommunikation und Integration

Quelle: ONR 49002-1 (2010)

Betrachtet man die Gefahrengebiete nach ONR 49002-1 dann lassen sich mehrfach potentielle Auswirkungen von ökologischen und sozialen Trends erkennen. Aufgrund von Klimawandel/Klimaschutz, Knappheit einzelner Ressourcen, demografischer Wandel und Süßwassermangel in einzelnen Regionen können unter anderem in folgenden Bereichen Risiken entstehen:

- Entwicklung und Umsetzung der Strategie,
- Regulierung der Märkte,
- Rohstoffe,
- Kundenzufriedenheit und Kundenbindung,
- Veränderung der Marktattraktivität,
- Image und Reputation,
- Neue Produkte, Lebenszyklus,
- Beschaffung (Supply Chain Management),
- Umweltgefahren / Arbeitssicherheit,
- Marktpreise.

4.1.2 Übersicht der Instrumente der Risikoidentifikation

Die Instrumente der Risikoidentifikation können in

- Progressive Instrumente (Checklisten, Flow Chart Analyse, SWOT-Analyse),
- retrograde (Post Mortem Analyse, Fehlerbaumanalyse etc.) oder
- Mischformen der beiden obigen

unterteilt werden (Wildemann 2006). Progressive Instrumente verfolgen den Ansatz, Risiken durch die Analyse ihrer Ursachen zu erkennen und ihre Auswirkungen auf die Sicherheitsziele abzuschätzen. Die retrograden Methoden beschreiben dagegen den umgekehrten Weg. Von den Sicherheitszielen ausgehend soll gezielt nach Risiken gesucht werden. Vereint werden diese beiden Herangehensweisen in den Mischformen. Oft ist es aber durch ungenügend verfügbare Informationen nicht möglich Risiken frühzeitig zu entdecken. Erfahrene Mitarbeiter und eine geschickte Kombination der Methoden können in diesem Zusammenhang Abhilfe leisten.

4.1.3 Progressive Methoden

Checklisten

Checklisten sind unternehmensindividuelle Kataloge mit Fragen über alle Geschäftsbereiche, durch die Risikoursachen systematisch aufgezeigt werden sollen. Solche Fragen können sein: Sind starke Preisschwankungen bei Rohstoffen oder Vorprodukten zu erwarten? Welche Risiken bergen Umweltrichtlinien, Handelsbeschränkungen und Produkthaftpflicht? Checklisten sind

somit eine Hilfestellung für das schnelle Erarbeiten eines ersten Überblicks über die unternehmerischen Risikofelder.

Flow-Chart-Analyse

Die Flow-Chart-Analyse untersucht die Geschäftsprozesse und die Organisationsstruktur nach Risikoquellen, wie sie sich fortpflanzen und deren Auswirkungen auf das Gesamtsystem.

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse (englische Abkürzung für Strength, Weakness, Opportunity, Threats) ist ein Instrument des strategischen Managements. Dabei werden sowohl innerbetriebliche Einflussfaktoren (Stärken und Schwächen), die sich im Vergleich mit der Konkurrenz ergeben, als auch externe Kräfte situationsbedingt durchleuchtet. Aus der Kenntnis der Bedrohungen und Chancen und durch Besinnung auf die eigenen Stärken und Schwächen soll in weiterer Folge eine strategische Stoßrichtung abgeleitet werden.

4.1.4 Retrograde Methoden

Post-Mortem-Analyse

Bei der Post-Mortem-Analyse wird ein schon abgeschlossenes Projekt noch einmal in der Gruppe aufgearbeitet und auf entstandene Risiken untersucht. Durch dieses kollektive Erfahrungssammeln sollen in Zukunft Risiken früher erkannt oder Sicherheitsziele neu gesteckt werden.

Fehlerbaum-Analyse und Ishikawa-Diagramm

Die Fehlerbaum-Analyse ist ein Verfahren, das den Ursachen eines unerwünschten Sachverhalts auf den Grund geht. Dabei werden diese in eine Baumstruktur gebracht und mit logischen Operatoren verbunden, um so die gegenseitigen Abhängigkeiten zu erörtern. Die anschließende Bestimmung der Eintrittswahrscheinlichkeiten aller Ursachen und Ursachenstränge gibt Aufschluss über das Verhalten des Systems hinsichtlich dessen Sicherheit und ermöglicht eine Priorisierung des weiteren Vorgehens.

Eine ähnliche Ursache-Wirkung-Betrachtung durch das Ishikawa-Diagramm ermöglicht die systematische Ermittlung und graphische Aufbereitung von Problemursachen und den daraus resultierenden Risiken.

Fehlermöglichkeiten und Einflussanalyse

Die FMEA (steht für Fehlermöglichkeiten und Einflussanalyse, engl. Failure Mode and Effects Analysis) untersucht je nach Fokus entweder das System, Prozesse, Konstruktionen oder Produkte nach Fehlermöglichkeiten und deren Einfluss bereits in der Entwicklungsphase. Durch die frühzeitige Identifikation wird eine vorsorgende Fehlerverhütung beabsichtigt. Außerdem ergeben sich Aussagen über die Qualität, etwaige Schwachstellen und deren Zuverlässigkeit über das Untersuchungsobjekt.

Die drei letztgenannten Methoden gehören zum Instrumentarium des Qualitätsmanagements. Wie das Risikomanagement basiert auch dieses auf der Orientierung am Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens. Während das Qualitätsmanagement versucht den Wert innerhalb eines Unternehmens zu steigern, konzentriert sich das Risikomanagement auf die Sicherung der Erreichung (Bauernfeind 2006). Um nun ein hohes Maß an Qualität der Produkte und Prozesse

zu erreichen, ist eine intensive Auseinandersetzung mit den Risiken nötig. Daher teilen sich die beiden Systeme in der frühen operativen Phase einige Methoden.

4.1.5 Gemischte Methoden

Methoden der Risikoidentifikation werden auch vom strategischen Management verwendet. Insofern gibt es auch hier Überschneidungen. Bei der strategischen Planung wird gezielt auf Risiken des Verfehlens von Unternehmenszielen eingegangen. Zu den dabei angewandten Methoden zählen die SWOT-Analyse (siehe progressive Methoden), die Delphi-Methode und die Szenario-Technik (Marktszenarien progressiv, Zielszenarien retrograd).

Als Delphi-Methode werden mehrstufige Expertenbefragungen mit Rückkopplungen verstanden, die dazu dienen sollen, zukünftige Entwicklungen besser abschätzen zu können. Sowohl die retrograde, als auch die progressive Denkweise sind bei dieser Methode behilflich. Ein großer Erfahrungsschatz der Teilnehmer ist für aussagekräftige Ergebnisse unverzichtbar.

Die Szenario-Technik ist ein Verfahren zur Darstellung von zukünftigen Trends. Dabei kann entweder von einem Zielszenario ausgegangen werden, dessen Erreichung durchleuchtet werden soll, um Rückschlüsse auf Risiken zu ziehen (retrograd), oder verschiedenste Einflüsse und die daraus resultierenden Risiken werden in die Zukunft extrapoliert (progressiv) und deren Entwicklungen in Extrem- und Trendszenarien abgebildet.

Die Kreativitätstechniken (Brainstorming, Brainwriting, 635-Methode, Analogietechnik, Mindmapping) sind ein Pool an Instrumenten zur gezielten Generierung von Ideen. Im Falle des Risikomanagements sollen sie durch schwarzmalerisches Denken alle möglichen Risiken entdecken helfen.

4.2 Instrumente für die Risikoanalyse und –bewertung

Wenn die grundsätzlich bestehenden Risiken für das Unternehmen identifiziert sind, gilt es, das jeweilige „Bedrohungspotential“ genauer zu ermitteln. Dazu werden die Risiken näher analysiert, um die Eintrittswahrscheinlichkeit und die mögliche Schadenshöhe zu bestimmen. Für diesen Zweck wurden sowohl qualitative wie auch quantitative Methoden entwickelt.

4.2.1 Qualitative Methoden

Risikomatrix und Risikowürfel

Die Risikomatrix ist eine graphische Darstellung der Risikohöhe in einem zwei-dimensionalen Koordinatensystem. Auf der x-Achse wird die Schadenshöhe und auf der y-Achse die Eintrittswahrscheinlichkeit jeder einzelnen Risikoposition aufgetragen. Die Skalierung der Achsen geschieht meist qualitativ, kann jedoch auch quantitativ erfolgen, vorausgesetzt die einzelnen Positionen sind berechenbar. Ein Risikoportfolio entsteht, wenn mehrere Risiken in der Matrix abgebildet werden. Je weiter ein Risiko vom Koordinatenursprung entfernt ist, desto höher ist es. Daraus lassen sich die Risiken für die weitere Handhabung nach ihrer Dringlichkeit einteilen. Ziel ist es die Risikopositionen in Richtung Nullpunkt zu bewegen.

Der Risikowürfel ist eine Erweiterung der Matrix indem durch die Zahl der Betroffenen noch eine dritte Dimension hinzugefügt wird. Damit wird die gesellschaftliche und auch volkswirtschaftliche Bedeutung des Risikos erfasst, welche in der Risikomatrix fehlt.

Expertenbefragungen und Szenariotechnik

Die schon aus der Risikoidentifikation bekannten Methoden der Expertenbefragungen und der Szenariotechnik können auch für die qualitative Bewertung von Risiken herangezogen werden. Bei ersteren wird wieder auf die Erfahrung der Befragten vertraut. Im Zuge der Szenariotechnik werden die entwickelten Szenarien nach ihren Risiken bewertet. Die Szenarien mit Hang zu Extrema werden als risiko- aber auch chancenreich eingestuft.

4.2.2 Quantitative Methoden

Maximaler Verlust, erwarteter Verlust, Volatilität

Die quantitativen Methoden sind unterschiedlich komplex. Zu den einfachen Methoden zählt die Ermittlung des maximalen Verlustes je Risiko. Dieser Wert berücksichtigt jedoch nicht die Eintrittswahrscheinlichkeit. Bei einer Multiplikation des maximalen Verlustes mit dem Erwartungswert für das auslösende Ereignis erhält man den erwarteten Verlust. Es ist so möglich alle monetär bewertbaren Negativereignisse zu vergleichen und auch einen Gesamtwert zu berechnen. Dieser Vergleich berücksichtigt aber nicht die Streuung aller Möglichkeiten für einen jeweiligen Sachverhalt. Dazu müssen alle möglichen Ereignisse mit ihrem jeweiligen Erwartungswert multipliziert werden und man erhält die erwartete Vermögensänderung. Auch diese Kennzahl hat noch Schwächen, denn sie berücksichtigt noch nicht die Streuung, also die Spannbreite der möglichen positiven und negativen Zustände. Um diese darzustellen, können Varianzen und Volatilitäten berechnet werden.

Sensitivitätsanalyse

Diese obigen einfachen Kennzahlen berücksichtigen noch nicht etwaige Zusammenhänge zwischen einzelnen Risiken. Die Auswirkungen von Zusammenhängen können über eine Sensitivitätsanalyse dargestellt werden. Diese Analysen erfordern die Erstellung von Modellen in denen funktionale und durch Parameter darstellbare Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Einflussgrößen abgebildet werden. Mittels der Variation einzelner Parameter zeigt die Sensitivitätsanalyse dann die Wirkbeziehungen der Einflussgrößen und deren Auswirkungen innerhalb eines komplexen Systems auf. So können Anfälligkeit und Verletzlichkeit des Systems gegenüber Risiken gemessen werden. Außerdem lässt sich die Bedeutung von Einzelrisiken für die Gesamtrisikolage herausfiltern.

Value-at-Risk (VaR) und verwandte Methoden

Der Value-at-Risk (VaR) ist ein Maß, das die Schadenshöhe eines Risikos oder mehrerer Risiken angibt, welche mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit (= Konfidenzniveau) in einem vorgegebenen Zeitraum nicht überschritten wird. Beispielsweise bedeutet ein 100-Tage VaR von 1 Mio. EUR bei einem Konfidenzniveau von 99%, dass durchschnittlich an einem der 100 Tage der Schaden des betrachteten Risikos 1 Mio. EUR übersteigt. Mit dieser Kennzahl können unterschiedliche Risikoarten vergleichbar gemacht werden. Zur Berechnung werden die risikobeeinflussenden Faktoren durch ein stochastisches Modell beschrieben, in das sowohl die Volatilitäten als auch die Korrelationen dieser Faktoren einfließen. Daraus werden dann die Schadenshöhe, der Zeitraum und die Wahrscheinlichkeit für den VaR bestimmt. Bei der Modellierung wird zwischen analytischen und simulierenden Methoden unterschieden (Eisele und Knobloch 2000). Erstere basieren auf den Annahmen, dass die Änderungen der Risiko- beeinflussenden Faktoren normalverteilt sind und ein linearer Zusammenhang zwischen diesen Faktoren und den

Schäden besteht. Zu ihnen gehört beispielsweise das Varianz-/Kovarianz Modell. Für die Simulationsmethoden werden hingegen keine Annahmen über Zusammenhänge getroffen, sondern entweder historische Daten über Risiko- beeinflussende Faktoren (historische Simulation) oder zufällig generierte, normalverteilte Daten (Monte Carlo Simulation) zur Modellierung herangezogen. Die Monte Carlo Simulation kann auch für das Ermitteln der unternehmerischen Gesamtrisikolage verwendet werden.

Erwartete Rendite

Die erwartete Rendite einer Investition ist immer auch Ausdruck des damit verbundenen Risikos. Eine ex-ante Renditeberechnung ist wiederum auch mit einem Risiko behaftet. Durch eine Zerlegung der Rendite nach dem Du-Pont-Schema können die Risikoursachen aufgeschlüsselt werden. Dieser Einblick gewährt nützliche Information für die weitere Bewertung. Der Vergleich der erzielbaren Rendite mit dem marktspezifischen Durchschnitt (Index) ermöglicht zusätzliche Aufschlüsse über dessen Performance und Risiko.

4.3 Bezüge zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsrisiken

Bei der Betrachtung der Instrumente lassen sich kaum Bezüge zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsrisiken erkennen. Entsprechend wie bei den Betrachtungen zum Risikomanagementsystem besteht der erste Anknüpfungspunkt bei der Risikoidentifikation. Werden hier Checklisten verwendet, dann sollten sich in den Checklisten auch die ökologischen und sozialen Trends wieder finden. Ebenso sollten diese bei SWOT-Analysen angemessen berücksichtigt werden.

Für die Risikoanalyse und -bewertung gibt es zwar sowohl qualitative als auch quantitative Instrumente, es gibt jedoch Indizien, wonach die quantitativen Methoden stärker bevorzugt werden. So wird in einer Befragung PWC (2010) deutlich, dass 55% der Unternehmen die kürzlich ihr Risikomanagement angepasst haben, dabei mehr qualitative Methoden implementierten. Quantitative Methoden waren bislang also besser ausgebaut, als qualitative Methoden. Quantitative Methoden lassen sich aber besonders gut im Bereich von Finanzrisiken anwenden. Marktrisiken und Imagerisiken, die größere Bezüge zu den ökologischen und sozialen Trends haben, lassen sich oft nicht gut quantifizieren.

5 Risikomanagement - Grenzen und Kritik

5.1 Grenzen des Risikomanagements

Effizienz

Die Kosteneffizienz ist ein limitierender Faktor des Risikomanagements. Denn ist der Aufwand (z.B. Risikomanagement- und Versicherungskosten) so hoch wie sein Nutzen (Schadensminimierung, -verhinderung, Zielerreichung) macht es aus ökonomischer Sicht wenig Sinn, die Aktivitäten auszuweiten. Jedoch sei darauf hingewiesen, dass der Nutzen schwer zu quantifizieren ist, da er erstens nur im Nachhinein festgestellt werden kann und somit als Unsicherheit in die Entscheidungsfindung einfließt, und zweitens kein genauer Vergleich mit dem Fall jeglicher Maßnahmenunterlassung möglich ist.

Subjektive Risikowahrnehmung

Je nachdem wie unterschiedlich Risiken interpretiert werden, verzerren sie sowohl die objektive Bewertung als auch die Handhabung. Relevante Faktoren sind nach Jungermann und Slovic (1993):

- Die Auffälligkeit oder mentale Verfügbarkeit des Ereignisses: Die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Ereignisses wird höher eingeschätzt, wenn an ein ähnliches Ereignis erinnert wird. Zum Beispiel fahren Autofahrer nach Passieren einer Unfallstelle vorsichtiger.
- Darstellungsweise der Folgen beeinflusst individuelle Beurteilung: Die Chance eines Lotto-Gewinns wird in der Regel überschätzt.
- Katastrophenpotenzial: Die Sterbewahrscheinlichkeit wird im Flugverkehr höher bewertet als im Straßenverkehr, da Katastrophen stärker wahrgenommen werden.
- Persönliche Betroffenheit erhöht Risikoeinschätzung: Trat ein Schadensereignis in der Vita des Beurteilenden bereits ein, so wird das Risiko eher überschätzt.
- Freiwilligkeit: Risiken, denen man unfreiwillig ausgesetzt ist, werden kritischer betrachtet.
- Kontrollierbarkeit: Der persönliche Einfluss auf die Höhe des Risikos verfälscht die Wahrnehmung (z.B. Flugangst und objektive Sterbewahrscheinlichkeit im Flug- und Straßenverkehr).
- Verantwortlichkeit: Risiken werden von einem Einzelnen stärker gewichtet, wenn dieser für seine Handlungen gegenüber eine Gruppe die Verantwortung übernimmt.
- Signalpotenzial: Schäden haben bei neuen und bekannten Technologien unterschiedliche Signalwirkung. Dementsprechend folgt die weitere Risikowahrnehmung.

Subjektive Risikobereitschaft

Die subjektive Risikobereitschaft hat maßgeblichen Einfluss auf die Entscheidungsfindung und somit auf die ganzen Auswirkungen des Risikomanagements. In der Theorie wird zwischen risikoavers, risikoneutral und risikoliebend unterschieden. International findet der englische Begriff risk-appetite Verwendung.

5.2 Kritik am Risikomanagement

Im Zuge der Finanzkrise entbrannte eine breite Diskussion über deren Ursache. Darin wurde auch das Versagen des Risikomanagements der Banken aufgegriffen. Stulz (2009) sieht deren Fehler wie folgt:

- Auf historische Daten bauen: Historische Daten sind für das Erkennen von Risiken nur bedingt geeignet, da sie nur zur Extrapolation vergangener Trends in die Zukunft verwendet werden können. Mögliche oder wahrscheinliche Ereignisse in der Zukunft werden bei der Trendanalyse nicht berücksichtigt. Auch durch die rasante Entwicklung von Umweltbedingungen haben Daten und Informationen aus der Vergangenheit an Aussagekraft verloren.
- Täglich erhobene Kennzahlen: Intensive Aktivitäten zur Verfolgung schneller Entwicklungen mit tagesaktuellen Kennzahlen lassen oft übersehen, dass ein Unternehmen an bestimmte risikobehaftete Vermögenswerte langfristig gebunden ist. Das Aktualitätsideal, dass dem Controlling ja generell immanent ist, schlägt hier in sein Gegenteil um.
- Risiken außerhalb üblicher Risikoklassen übersehen: Die Fokussierung auf bestimmte Risiken und hierzu die Verwendung von Kennzahlen fokussiert die Aufmerksamkeit auf genau diese Risiken und ihre Kennzahlen. Risiken, die außerhalb dieser Risikoklassen liegen und von den verwendeten Kennzahlen nicht wiedergegeben werden, können leicht übersehen werden. Häufig kann es sich dabei um Risiken handeln, die aus Risikoabsicherungsstrategien erst entstehen, oder die sich durch Mono- und Oligopole (Marktkonzentrationen) ergeben.
- Risiken ignorieren: Gute Gewinne sind oft in neuen und teilweise noch unbekannten Märkten mit noch ebenso wenig bekannten Risiken möglich. Aber auch in bekannten Märkten lassen schnelle Gewinne, an denen einzelne Personen gute Provisionen verdienen, Mitarbeiter und Vorstand oft Risken eingehen, deren Folgen sie persönlich nicht tragen müssen. Eigennutzstreben führt daher immer wieder zum Ignorieren von Risiken.
- Nicht richtig kommunizieren: Risiken werden manchmal nicht so kommuniziert, dass die Entscheider in der Geschäftsleitung sie auch verstehen und die richtigen Konsequenzen ziehen. Manchmal werden sie in der hierarchischen Struktur eines Unternehmens quasi ausgefiltert und erreichen die Entscheidungsebene gar nicht.
- Nicht schnell genug reagieren: Oft ist schnelles Reagieren aufgrund schlechter Vorbereitung nicht möglich. Also müssen vor allem für turbulente Zeiten Szenarien und daraus Überlebensstrategien entwickelt werden.

Aus den Überlegungen gerade im Kontext des Themas Risiko und Nachhaltigkeit konnten folgende weitere Kritikpunkte am etablierten Risikomanagement im Rahmen des Projektes abgeleitet werden:

Risikomanagement geht oft aus Zeitmangel nicht an die Wurzel eines Problems. Beispielhaft wird das Problem steigender Rohstoffpreise aus Erfahrung als Marktvolatilität interpretiert und entsprechend über Hedging abgesichert. Das dahinter liegende Problem schwindender Ressourcen wird nicht gesehen, da ja das Risiko (oberflächlich betrachtet) bereits abgesichert ist.

Breite Teile der Wirtschaft fußen mit ihren Geschäftsmodellen auf letztlich risikointensiven Technologien. In Geschäftsleitung, F&E wie Risikomanagement herrscht das Paradigma, Risiken von Basistechnologien durch das Aufsatteln von Risikobeherrschungstechnologien zu reduzieren – eine Art End-of-the-Pipe Technologie im Risikomanagement. Beispielhaft wären aufzuführen:

- die Beherrschung der Kreisläufe von spaltbarem Material in der Kernkraft,
- die Beherrschung der Kreisläufe bestimmter Chemikalien (z.B. Pestizide) oder gentechnisch veränderter Pflanzen und Tiere,
- die Beherrschung zu starker Motoren in Automobilen durch ESP, ihres Beitrages zum Treibhauseffekt durch Hybridtechnologie u.a.m.

Die fehlende Fehlerfreundlichkeit der Basistechnologien ist oft Ursache der Notwendigkeit, die auftretenden Risiken zu kontrollieren. Der Gedanke, durch Änderung der Geschäftsmodelle und Infragestellung der Basistechnologien Risken grundsätzlich zu vermeiden, kommt im Regelfall im Risikomanagement nicht auf.

6 Empirische Studien zu Risikomanagement und Risikoberichterstattung

Im Rahmen der Recherchen wurden auch einige empirische Studien identifiziert, deren Ergebnisse für das Vorhaben von Interesse sind. Die Analyse von Lageberichten durchgeführt von Berger und Gleißner (2007) zeigt Stärken und Schwächen von Risikomanagementsystemen und Risikoberichten auf. Mit den 2010 veröffentlichten Ergebnissen einer Befragung von deutschen Unternehmen belegt PWC (2010), dass viele Unternehmen ihr Risikomanagement weiter optimieren bzw. dies planen. Die Bedeutung des Klimawandels als Ursache von Risiken für Unternehmen haben im letzten Jahr sowohl IMUG (2009) als auch oekom (2009) untersucht. Eine Übersicht zu weiteren empirischen Studien findet sich bei Weißenberger/Löhr (2008).

6.1 Risikoberichterstattung in Geschäftsberichten

Berger und Gleißner (2007) haben die Geschäftsberichte von börsennotierten Kapitalgesellschaften ausgewertet, um den Stand des Risikomanagements und der Risikosituation darzustellen und Veränderungen im Zeitverlauf aufzuzeigen. Auch wird auf die Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen an die Berichterstattung eingegangen. Von 2001 bis 2005 wurde die Risikoberichterstattung von insgesamt 137 HDAX[9] Unternehmen[10] bewertet. Banken und Versicherungen wurden nicht einbezogen, da für sie andere aufsichtsrechtliche Pflichten gelten, weshalb sich die Risikoberichte grundsätzlich von denen anderer Branchen unterscheiden.

Analyse des Risikomanagementsystems

Zur Analyse und Bewertung des Risikomanagementsystems wurden, durch Rückgriff auf die Anforderungen des Deutschen Rechnungslegungsstandard zur Risikoberichterstattung (DRS 5),

[9] Im HDAX werden alle 110 Unternehmen aus den deutschen Auswahlindices DAX, MDAX und TecDAX zusammengefasst. Der HDAX wird daher oft auch als HDAX110 bezeichnet. Er hat gegenüber dem deutschen Leitindex DAX eine verbreiterte, branchenübergreifende Basis.

[10] 2005 auch SDAX Unternehmen.

folgende fünf Kategorien gebildet und nach festgelegten Kriterien und Signalwörtern jeweils bis zu drei Punkte vergeben:

- Strategie/Philosophie /Politik,
- Analyse und Bewertung,
- Aggregation,
- Aufbau/Ablauforganisation,
- Steuerung, Überwachung, Dokumentation.

Analyse der Risikosituation

Für die Analyse der Risikosituation wurden die Risiken, die im Risikobericht der Unternehmen zu finden sind, mit Hilfe der Systematik in Abbildung 6 verschiedenen Risikokategorien bzw. Risikofeldern zugeordnet. Dabei wurden auch Risiken aufgenommen die zwar nicht explizit genannt werden, aber implizit vorhanden waren (Berger/Gleißner 2007).

Ergebnisse

Die Ergebnisse der Studie machen deutlich, dass 26,6 % der untersuchten Unternehmen im Risikobericht ihre Risikopolitik ausreichend umfangreich und präzise im Sinne des DRS 5 erläutert und 11 % der Unternehmen keine oder unzureichende Angaben machen und damit nicht die gesetzlichen Vorgaben erfüllen. Als besonders positive Beispiele für die Risikoberichterstattung werden ThyssenKrupp, die Metro AG und die SGL Carbon AG genannt. Bei der Darstellung der Risikoanalyse berichtet ein Großteil der untersuchten Unternehmen zu wenig über die eingesetzten Instrumente. Auf die Aggregation der Risiken wird von den meisten Unternehmen (3/4) gar nicht eingegangen. Über die Aufbau- und Ablauforganisation wird von über der Hälfte der Unternehmen (57%) ausreichend berichtet, wohingegen bei der Darstellung der Steuerung, Überwachung und Dokumentation der Risiken nur selten ausreichende Angaben zu verzeichnen sind (positives Beispiel: SAP). Die leistungsfähigsten Risikomanagementsysteme[11] laut Geschäftsberichtsinformationen finden sich bei den DAX 30 Unternehmen.

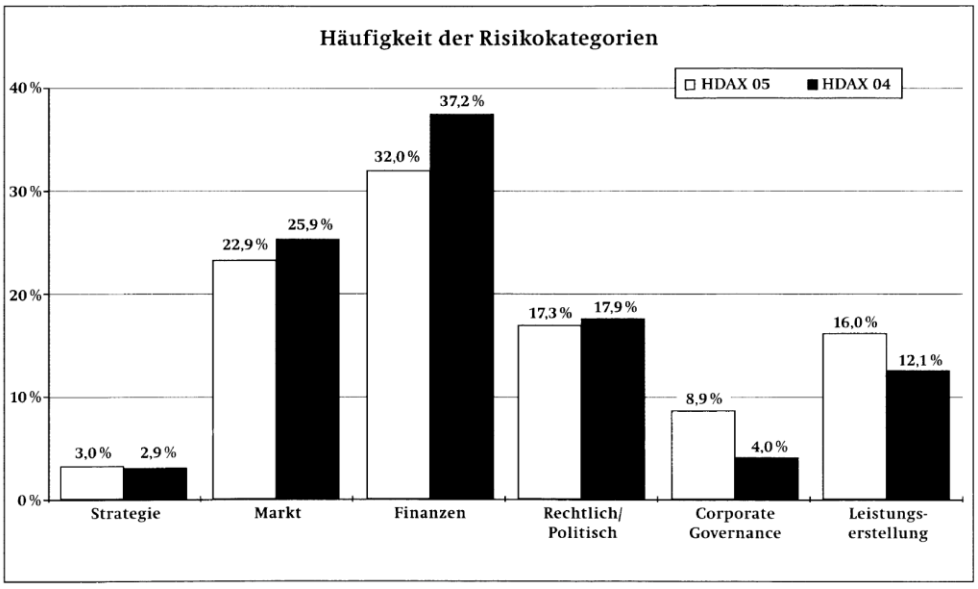
[11] mit im Mittel 7,2 von 15 möglichen Punkten.

Abbildung 6: Systematisierung der Risikokategorien und Risikofelder

Strategische Risiken		**Politisch/rechtliche und gesellschaftliche Risiken**	
S01	Kernaussagen, Prämissen, Konsistenz der Unternehmensstrategie	R01	Rechtliches und politisches Umfeld
S02	Geschäftsfeldstruktur	R02	Gesellschaftliche Trends
S03	Bedrohung kritischer Erfolgsfaktoren und strategischer Ziele	R03	Allgemeine Haftpflicht und Bürgschaft
Finanzrisiken		R04	Produkthaftung
F01	Finanzielle Stabilität und Liquidität	R05	Vertragssicherheit und AGB
F02	Zinsen und Währungen	**Risiken aus Corporate Governance**	
F03	Wertpapier- und Portfoliorisiken	G01	Organisationsstruktur, Organisationsprozessse und Kompetenzen
F04	Derivate	G02	Betriebsklima und Motivation, Führungsstil
F05	Bonitäts- und Adressausfallrisiken	G03	Personalrisiken allgemein
F06	Risiken aus Beteiligungen	G04	Risikokultur und Risikokommunikation
F07	Immobilien	G05	Entlohnungs- und Anreizsysteme
F08	Investitionen und Finanzierung	**Leistungsrisiken, Wertschöpfungskette, Unterstützungsprozesse**	
F09	Pensionsrisiken	L01	Wertschöpfungskette
Marktrisiken		L02	Risiken aus den Unterstützungsprozessen und sonstige Risiken
M01	Markttrends: Chancen und Gefahren	L03	Technische Risiken (Verfügbarkeit)
M02	Marktattraktivität und Wettbewerbskräfte	L04	Sachanlageschäden (Exogene Einflüsse)
M03	Bedrohung von Marktposition und Wettbewerbsvorteilen	L05	Kalkulationsrisiken
M04	Konjunkturelle Absatzmengen- und Absatzpreisschwankungen	L06	Sonstige Risiken (z. B. Projektrisiken)
M05	Beschaffungsmarkt		

Quelle: Berger/Gleißner (2007)

Abbildung 7: Häufigkeit der Risikokategorien im HDAX 2004 und 2005 im Vergleich



Quelle: Berger/Gleißner (2007)

Zu den am häufigsten genannten Risikofeldern in der Geschäftsberichterstattung, zählen vor allem Finanzrisiken (Zinsen, Währungen und Derivate) und Marktrisiken (Beschaffungsmärkte und konjunkturelle Absatzmengen- und Absatzpreisschwankungen) gefolgt von Risiken aus dem rechtlichen und politischen Umfeld (Abbildung 7).

Die Analyse der Risikokategorien zeigt außerdem, dass Risiken, welche der Kategorie Strategie zugeordnet werden, nur sehr selten (3%) genannt werden.

Insgesamt kommen Berger und Gleißner (2007) zu dem Ergebnis, dass der Stand des Risikomanagements laut den Geschäftsberichten 2005 insgesamt noch nicht befriedigend ist und die wenigsten Unternehmen konkret darüber berichten, wie das Risikomanagement in andere Systeme eingebettet ist. Auch die Darstellung strategischer Risiken sollte - auch wenn einige Manager aus wettbewerblichen Gründen an dieser Darstellung kein Interesse haben - stärker fokussiert werden. Die Wirtschaftprüfer, die mit der Überprüfung des Risikomanagementsystems betraut sind, sollten daher darauf drängen, dass Unternehmen ihre Risikosituation und ihr Risikomanagementsystem transparent darstellen und das System auch ökonomisch sinnvoll weiterentwickeln. Die Verfasser weisen zudem darauf hin, dass der Risikobericht für die Corporate Governance von Unternehmen eine wichtige Stellung einnimmt, da er grundlegend sein sollte für die „Setzung eines institutionellen Rahmens zu Regulierung der wechselseitigen Beziehungen der am Unternehmensgeschehen beteiligten Gruppen hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Unternehmensführung“ (Berger/Gleißner 2007: 68).

Für die Untersuchung von Geschäftsberichten auf Angaben zur Berichterstattung von CSR Aspekten im Risikomanagement (siehe Kapitel 0) haben wir die Einteilung der Risikokategorien von Berger und Gleißner (2007) übernommen.

6.2 Unternehmenssteuerung und Risikomanagement (PWC)

Die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (2010) hat branchenübergreifend 504 deutsche Unternehmen zum Risikomanagement befragt. Dabei wurden für einen repräsentativen Branchenquerschnitt 402 Unternehmen zufällig ausgewählt. Durch eine „Aufstockung“ mit 102 weiteren Unternehmen, aus den Bereichen Finanzdienstleistungen, Automobil, Energie und Chemie sind für diese Branchen branchenspezifische repräsentative Aussagen möglich.

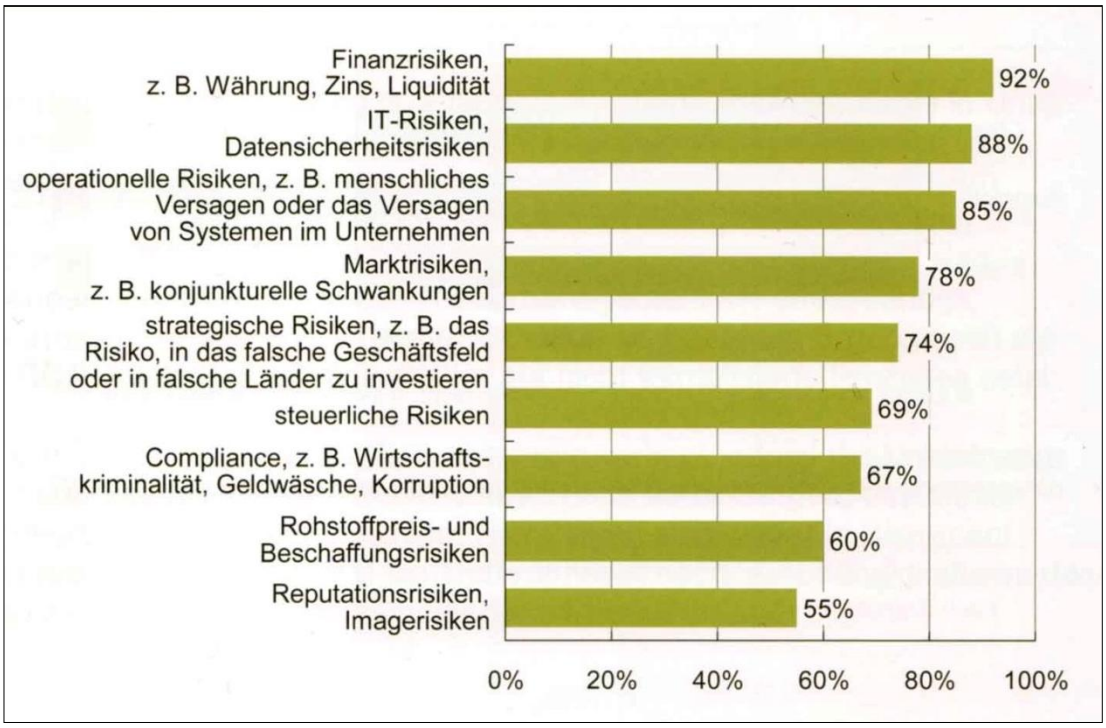
Überraschend ist in Anbetracht der zu dem Zeitpunkt aktuten Wirtschafts- und Finanzkrise der Befund, dass sich insgesamt 82 % der befragten Unternehmen zufrieden mit der Performance ihres Risikomanagements zeigen. Dabei ist das Vertrauen in die Funktionsfähigkeit des Risikomanagements im Finanzsektor und Energiesektor stärker ausgeprägt als in der Automobil- und Chemiebranche. Nichtsdestotrotz sehen knapp 60 % der Befragten durchaus Verbesserungsbedarf und haben in Reaktion auf die Wirtschaftskrise Anpassungen des Risikomanagements vorgenommen (43 %) oder planen diese (15 %). Dies trifft überdurchschnittlich häufig auf international aufgestellte und größere Unternehmen zu. Erwartungsgemäß haben insbesondere Unternehmen der Finanzbranche ihr Risikomanagement nach der Krise geändert oder planen dies. Von allen befragten Unternehmen (ohne Finanzsektor) bei denen eine dokumentierte Risikostrategie existiert sind 83 % der Meinung, dass das Risikomanagement ihres Unternehmens die wesentlichen Risiken sicher oder wahrscheinlich abdeckt.

Abbildung 8: Abdeckung aller wesentlichen Risiken durch das Risikomanagementsystem

Quelle: PWC (2010)

Hinsichtlich der Risiken, die Unternehmen in ihr Risikomanagement einbeziehen (Abbildung 9) wird deutlich, dass es vor allem Finanzrisiken, Datensicherheitsrisiken und operationelle Risiken sind, die von fast allen Unternehmen identifiziert und bewertet werden. Nur 55 % der untersuchten Unternehmen berücksichtigen auch Reputations- und Imagerisiken, wobei die branchenspezifische Auswertung zeigt, dass dies in der Energiebranche immerhin 68 % der Unternehmen tun. Offensichtlich ist es stark branchenanhängig welche Risiken wie systematisch im Risikomanagement berücksichtigt werden. In der Energiebranche beziehen beispielsweise alle befragten Unternehmen Rohstoffpreis- und Beschaffungsrisiken in ihr Risikomanagement ein und im Finanzsektor widmen sich 96 % der Unternehmen systematisch Finanzrisiken.

Abbildung 9: Anwendung von Methoden zu Risikoidentifikation und –bewertung im Unternehmen für einzelne Risikofelder

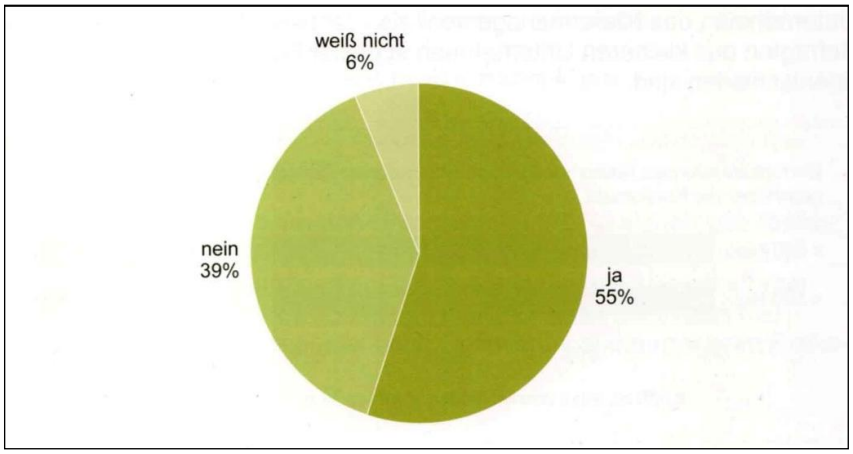


Quelle: PWC (2010)

Bei fast allen Unternehmen (94 %) werden die Erkenntnisse aus dem Risikomanagement für die strategische Unternehmensführung genutzt und 84 % der Interviewpartner sind der Meinung ein funktionierendes Risikomanagement stelle einen starken strategischen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz dar. Dies verdeutlicht die hohe ökonomische Bedeutung des Risikomanagements.

Die Offenheit des Risikomanagementsystems für neue Risiken sieht PWC als wesentliches Qualitätsmerkmal eines solchen Systems an. Bei 55 % der befragten Unternehmen existieren entsprechende Prozesse zur Identifikation neuer Risiken innerhalb des Risikomanagements. Während allerdings im Finanz- und Energiesektor rund 70 % der Unternehmen Prozesse zur Erkennung neuer Risiken etabliert haben, so geben dies in der Chemie/Pharma- und der Automobilbranche nur gut 50% der Befragten an.

Abbildung 10: Existenz von Prozessen innerhalb des Risikomanagementsystems zur Identifikation von neuen Risiken.



Quelle: PWC (2010)

Im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung scheint insbesondere dem Aufbau einer Risikokultur, also der entsprechenden Verankerung von Risikoverantwortung und -bewusstsein, eine bedeutende Rolle zuzukommen.

Allgemein kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass ein Großteil der Unternehmen sich der Bedeutung des Risikomanagements für die strategische Unternehmenssteuerung und somit auch als Wettbewerbsfaktor bewusst ist.

6.3 Klimarisiken (imug sowie oekom/ HypoVereinsbank)

Die Nachhaltigkeitsratingagentur imug (2009) hat im Auftrag von EIRIS (Experts in Responsible Investment Solutions, London) die Klimaschutzbemühungen der DAX-30 Konzerne bewertet. Dazu wurde eine von EIRIS entwickelten Methodologie, die 250 Nachhaltigkeitskriterien umfasst, angewandt.

Bei mehr als der Hälfte der DAX-30 Konzerne wurde dabei eine hohe Bedeutung des Klimawandels festgestellt. Die Unternehmen gehen daher bei der Analyse ihrer Risiken im Geschäftsbericht auf Klimarisiken ein. Es erhält allerdings keines der bewerteten Unternehmen eine sehr gute Bewertung in der Kategorie Veröffentlichung von Informationen.

Den Unternehmen fehlt, so die imug Studie, auf dem Weg zur Bestbewertung unter anderem „eine transparente und umfassende Darstellung der klimabezogenen Risiken, denen sie ausgesetzt sind“ (imug 2009, 5). Und auch aus Sicht möglicher Investoren, so die Autoren, ist die Integration des Themas Klimawandel in das Risikomanagement von maßgeblicher Bedeutung und wird letztlich auch über den ökonomischen Erfolg mit entscheiden. Die imug-Studie stützt damit die These, dass die Berücksichtigung des Klimawandels im Risikomanagement noch unzureichend ist.

In einer gemeinsamen Studie haben die HypoVereinsbank (HVB) und die Nachhaltigkeitsratingagentur oekom research (2009) die Klimarisiken von 35 Branchen analysiert. Dabei wird deutlich, dass das Thema Klimawandel zunehmend an Bedeutung gewinnt. Es wurden dabei nicht nur die unmittelbaren physischen Risiken sondern auch regulatorische Risiken, Veränderungen bei den Marktpreisen, beim Kunden und Reputationsrisiken berücksichtigt.

Die Bewertung der branchenspezifischen Klimarisiken erfolgte mit dem von der oekom research AG entwickelten Industry Climate Risk Index (ICRI). Ziel dieses Index ist es, die Risiken zu quantifizieren, die sich aus dem Klimawandel für einzelne Branchen ergeben. Bewertet wurde eine Vielzahl von Risiken, die aus dem Klimawandel für einzelne Branchen resultieren und sechs Risikoklassen mit insgesamt 12 Unterkategorien gleich gewichtet bewertet. Die Bewertungsskala reicht von 1 (sehr geringes Risiko) bis 5 (sehr hohes Risiko). Dabei wurde die grundsätzliche Betroffenheit der Branchen betrachtet, unabhängig davon, ob einzelne Unternehmen sich hier schon entsprechend gerüstet haben. Bei Branchen, bei denen die Risiken des Klimawandels eher mittelbar wirken, insbesondere Banken und Versicherungen, wurde ein entsprechender Faktor berücksichtigt (oekom 2009).

Abbildung 11: Risikokategorien und Risikoklassen nach dem Industry Climate Risk Index

Risikoklassen	Risikokategorien	
Der Abschnitt „Zusammenfassung“ beinhaltet einen Überblick über die Betroffenheit der Branche in den sechs Risikoklassen:	Der Abschnitt „Detailanalyse“ dokumentiert und bewertet die Betroffenheit der Branche gegenüber den folgenden zwölf Risikokategorien. Die Nummerierung wird im Folgenden übernommen.	
	Kategorie	**Einzelrisiko**
• Physische Risiken	1	Zerstörung von Gebäuden und Infrastruktur durch extreme Wetterereignisse
	2	Risiken durch dauerhafte Änderung des Klimas, z. B. Verfügbarkeit von Betriebsmitteln
	3	Transportrisiken, z. B. Unterbrechung globaler Zulieferketten
• Regulatorische Risiken	4	Verschärfung der Auflagen für die Produktion
	5	Verschärfung der Auflagen für die Produkte / Leistungen
• Marktpreisrisiken	6	Erhöhung der Energiekosten
	7	Erhöhung der Rohstoff- / Betriebsmittelkosten
	8	Erhöhung der Finanzierungs- und Versicherungskosten
• Marktrisiken	9	Veränderungen im Kundenverhalten
	10	technologischer Wettlauf; Veralterung von Technologien
• Rechtsrisiken	11	Haftbarmachung für die Folgen des Klimawandels
• Reputationsrisiken	12	Stigmatisierung der Branche als „Klimasünder“

Quelle: oekom (2009)

Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die Energieversorger, die Öl- und Gasbranche und die Automobilbranche bereits begonnen haben, sich systematisch mit den Auswirkungen des Klimawandels auseinanderzusetzen und Know-how und Strukturen im Unternehmen aufzubauen sowie ihre Treibhausgasemissionen zu erfassen.

Während Großunternehmen (DAX30) bei der Bewertung des Klimarisiken-Managements auf einer Skala von 1 (sehr schlecht) bis 4 (sehr gut) eine durchschnittliche Bewertung von 2,72 erreichen, so kommen die kleineren MDAX Unternehmen nur auf einen Wert von 1,62.

Insgesamt ist die organisatorische Verankerung des Klimaschutzes zumindest in einigen Branchen auf einem guten Weg, allerdings wird insgesamt noch erheblicher Verbesserungsbedarf konstatiert. Schließlich wird eine adäquate Klimapolitik von Unternehmen bei Entscheidungen im Kreditgeschäft und beim Assetmanagement eine zunehmend größere Rolle spielen, so die Autoren der Studie.

7 Risiken im Kontext der Megatrends der Nachhaltigkeit

7.1 Risikokategorien

7.1.1 Risikokategorien und Risikoprioritäten in der Sicht der Risikospezialisten

In der Literatur zum betrieblichen Risikomanagement gibt es verschiedene Ansätze zur Kategorisierung der Risiken. Im Folgenden werden zwei dieser Ansätze vorgestellt um dann im direkten Anschluss einen Blick darauf zu werfen, welche Risiken als besonders relevant angesehen werden.

Risikokategorien

In seiner Kategorisierung der Risiken im Risikomanagement unterscheidet Keitsch (2004):

1. Geschäftsrisiken, die sich auf das Kerngeschäft beziehen: unternehmensstrategische Entscheidungen, Produkte, Innovationen,
2. Betriebsrisiken, die sich aus internen oder externen Ablaufprozessen oder Strukturen ergeben: Rechtliche Vorschriften, Straftaten, Personal, Beschaffungs- und Absatzmärkte, IT,
3. Finanzrisiken, die sich auf alle Finanzpositionen beziehen und als reine Verlustrisiken zu verstehen sind. Sie ergeben sich aus Liquiditäts- und Finanzplanung, Kursveränderungen sowie Veränderungen der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage.

Ein interessanter Gradmesser dafür, wie stark sich das Risikomanagement mir den einzelnen Risikokategorien bislang befasst hat, ist die Zahl der Seiten, die Keitsch der Behandlung dieser Kategorien widmet. Geschäftsrisiken werden auf gut einer Textseite und 5 Seiten Tabellen abgearbeitet, Betriebsrisiken auf 33 Textseiten und 11 Tabellenseiten, Finanzrisiken auf 56 Textseiten und 10 Tabellenseiten. Dass sich die Fachleute für Risikomanagement bislang vornehmlich mit Finanzrisiken befasst haben, lässt sich auch in vielen anderen Quellen erkennen. Rogler (2002) ordnet die Risken denjenigen Funktionsbreichen zu, von denen sie beeinflusst werden können. Damit ergeben sich:

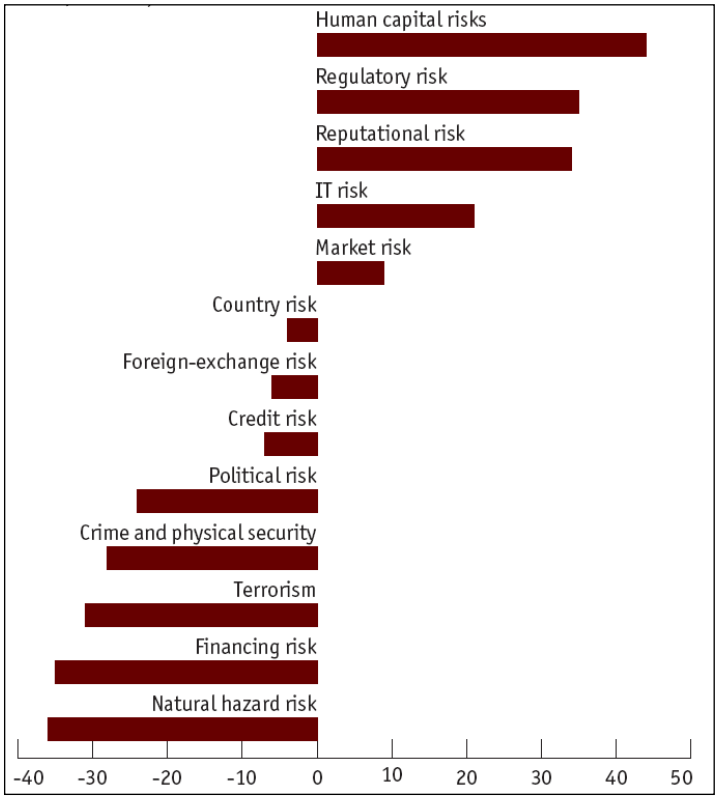
- Beschaffungsrisiken,
- Produktionsrisiken,
- Absatzrisiken,
- Personalrisiken und
- Finanzierungsrisiken.

Vergleicht man die Kategorien von Rogler (2002) mit jenen von Keitsch (2004) dann zeigt sich, dass beide die Finanzrisiken als eigene Kategorie ansehen. Die anderen Risiken werden von Rogler nach Funktionsbereichen kategorisiert, während Keitsch (2004) zwischen den operativen und z.B. mit Managementsystemen reduzierbaren betrieblichen Risiken einerseits und Geschäftsrisiken z.B. aufgrund von Marktentwicklungen andererseits unterscheidet.

Unterschiedliche Relevanz von Risiken allgemein und in Bezug auf Umweltrisiken

Natürlich wird die Bedeutung einzelner Risiken für das Geschäft sehr unterschiedlich eingeschätzt. So fasst z. B. die Economists Intelligence Unit (2007) Antworten auf die Frage „How significant a threat do the following risks pose to your company's global business operation today?" wie folgt zusammen:

Abbildung 12: Gefahr einzelner Risiken für globale Unternehmen



Quelle: Economist Intelligence Unit 2007, Umfrage unter weltweit 218 Risikomanagern globaler Unternehmen

Unter Rückblick auf die oben angeführten Risikokategorien aus der deutschen, betriebswirtschaftlichen Literatur fällt auf, dass sich nicht alle dieser Risiken spontan den aufgeführten Kategorien zuordnen lassen. Der Weg der Kategorisierung nach „Beeinflussbarkeit" lässt zunächst diejenigen Risiken draußen vor, die im engeren Sinne nicht beeinflussbar sind: Politik, Terrorismus, Naturkatastrophen. Alle drei lassen sich auch nicht direkt den Kategorien Geschäftsrisiko, Betriebsrisiko oder Finanzrisiko zuordnen. Kontextabhängig können sie sich in allen drei Bereichen auswirken.

Dieser Effekt tritt auch ein, wenn wir z.B. einen Blick auf die „15 top risks for business" werfen, die Ernst & Young regelmäßig durch Oxford Analytica einem Expertendelphi bei 70 bis 100 Experten erheben lässt.

Abbildung 13: Top risks for business in der Sicht des Expertendelphis von Ernst & Young

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 und 2009

Abgesehen von der grundsätzlichen Problematik des Vergleichs zweier Jahre einer solchen Untersuchung, die zur Erreichung eines hohen Pressewertes sehr originell formuliert ist und daher keine Kontinuität der Kategorien herstellt, fällt ins Auge, dass viele Nennungen sich im Bereich der Geschäftsrisiken bewegen. Radikale Ökologisierung, Änderung der Konsumentenwünsche (im Detail wird hier auch „going green" genannt), neue Technologien (hier ist das erste konkrete Wort *cleantech*): Hier stellt sich grundsätzlich die Frage, ob die Ausrichtung der Produkte des Unternehmens solchen umweltbezogenen Marktanforderungen entspricht.

Die Untersuchung von Ernst & Young ist nicht die einzige, von der die Bedeutung von Risiken im Kontext von Umweltschutz und Nachhaltigkeit betont wird. In einer ähnlichen Untersuchung des amerikanischen Versicherungs- und Risikomanagementunternehmens AON rangiert das „commodity price risk" an fünfter Stelle. *„Commodity prices were ranked fifth due to dramatic volatility in certain commodity markets such as oil, coal, metals and agriculture. For many industries price volatility is a tremendous concern and a sizeable risk for both sellers and buyers"* (AON 2009). Die restlichen Ausführungen zum Thema betreffen die Möglichkeiten, die Risiken aus volatilen Ressourcenkosten zu minimieren. Der Frage, welche Gründe hinter den steigenden Ressourcenkosten stehen, wird keine Aufmerksamkeit geschenkt.

Grundsätzlich schlagen also Megatrends der Nachhaltigkeit in die Welt der Risikospezialisten durch. Noch bis vor kurzer Zeit aber wurden die dahinter liegenden Problemstrukturen nicht systematisch analysiert. Ein erster Beitrag des Risiko-Mainstreams zum Thema liegt mit der Broschüre der Economist Intelligence Unit „Under the spotlight. The transition of environmental risk management" seit 2008 vor (EIU 2008). Hierzu wurden im März 2008 weltweit 320 excecutives befragt.

Die Ergebnisse geben zwar immer noch nicht Auskunft über die Natur der Nachhaltigkeitsrisiken, sind aber von erheblichem Interesse für die weitere Untersuchung:

- In 33% der antwortenden Unternehmen werden Umweltrisiken „ad hoc“ gemanagt. In 26% ist das Risikomanagement dafür getrennt vom allgemeinen Risikomanagement und nur in 31% der Unternehmen erfolgt das Management von Umweltrisiken voll integriert im Risikomanagement. *„This category of risk has still not become part and parcel of the main risk management agenda“,* resümiert die EIU. Die hier erkennbare Desorganisation findet sich auch in einer großen Vielfalt von Zuständigen wieder.
- Gemessen an der Größe von potenziellen Umweltrisiken (und Chancen) ist der Umfang der Anwendung von Umwelt-Risikoanalyseverfahren „surprisingly low“. Nur 41% der Unternehmen nehmen eine solche Analyse im Rahmen der Produktentwicklung vor, nur 28% bei der Wahl neuer Standorte, nur 19% bei „mergers und acquisitions“.
- Stakeholderdruck zur Verbesserung von Umweltaspekten im Risikomanagement wird nur wenig wahrgenommen. Der meiste Druck wird seitens des „excecutive management“ (23%) wahrgenommen, gefolgt von „regulators“ (15%), „government“ (13%), „customers“ (15), „employees“ (9%), NGOs (8%) und als Schlusslicht werden die „investors“ (8%) genannt.

Generell lässt die Umfrage darauf schließen, dass der Druck zur Erweiterung des Risikomanagements auf Umweltrisiken zumindest noch 2008 kaum bei den Unternehmen ankam. Auf dem Umweg über den Sarbanes Oxley Act (SOX) scheint zumindest das leitende Management aber darauf hinzuwirken. Das geringe Interesse seitens NGOs und Investoren ist dagegen kaum nachzuvollziehen.

7.1.2 Risikokategorien im Kontext der Nachhaltigkeit

Eine Reihe von Arbeiten versucht, die Risiken im Kontext der nachhaltigen Entwicklung aus unterschiedlichen ökologischen Perspektiven systematisch zu kategorisieren und zu ordnen. Dabei kann zumindest eine Sicht aus der Ökosystemperspektive und eine aus der Ökobilanzperspektive unterschieden werden. Weiterhin gibt es Ansätze, bei denen Risiken oder auch allgemein ökologische und soziale Herausforderungen aus der Perspektive von Unternehmen differenziert werden.

Ökosystemsicht

Beispielhaft für die Ökosystemsicht sei hier die Sichtweise vorgestellt, die Dan R. Anderson (2005) auch auf dem Annual Meeting der International Insurance Foundation am 22.9.2006 (Anderson 2006) vorgestellt hat. Im Bereich ökosystemarer Risiken führt er auf:

- Ozeane mit ihren Problemen der Überfischung, Verschmutzung und treibhausgasbedingten Versauerung, was zu einer Gefährdung der Korallen führt,
- Wasser, mit den Problemen der Knappheit, Verschmutzung, sinkender Grundwasserspiegel und verschwindender Seen,
- Entwaldung, mit den Problemen von Brandrodung und Treibhauseffekt, Erosion und Vergrößerung der Gefahr von Überschwemmungen,
- Biodiversitätsverlust mit den Problemen der Reduktion der Zahl der für Agrarwirtschaft und Forschung verfügbaren Arten sowie der

- Treibhauseffekt mit vielfältigen Folgen für das Klima.

Eine Wirkung auf die Unternehmen sieht er über den Weg von Investoren (nachhaltiges Investment), NGOs und Kunden (Boycotts, „*targetting brands was like discovering gunpowder for environmentalists*“ Allen/Root 2004), Regulierung (Strafzahlungen) und Schädigung von Eigentum (Naturkatastrophen). Diese Sichtweise führt quasi an die Wurzeln der Umweltrisiken, ist aber sowohl hinsichtlich der Ursachen (Welches Verhalten von Wirtschaft und Gesellschaft führt zu den Problemen?) als auch der Konsequenzen (Durch welche Verhaltensänderungen können die Risiken vermieden bzw. eingedämmt werden?) nicht einfach interpretierbar.

Ökobilanzielle Perspektive

Die Ökobilanzperspektive (siehe z.B. BMU/UBA 2001) fokussiert auf Stoffströme und ist damit thematisch dichter an den Eingriffskategorien wie auch an den ökonomischen Wirkungen dran. Sie wurde zwar noch nicht konkret auf Risiken hin zugeschnitten, bietet aber erhebliche Potenzial für eine praxisnahe Kategorisierung von Umweltrisiken:

- Energieressourcen mit den Problemen des übermäßigen Verbrauchs nicht regenerativer Energien, dem Treibhauseffekt und knappheitsbedingt steigenden Energiekosten,
- Materialressourcen mit den Problemen der Endlichkeit, der (zumindest für einige Produkte) nicht erkennbaren Substituierbarkeit sowie der Materialkosten,
- Wasserressourcen mit spezifischen Problemen der regionalen Verfügbarkeit,
- Abfälle mit Problemen der Lagerung ökotoxischer Abfälle und des Recyclings,
- Emissionen in Wasser, Luft und Boden wiederum mit gesundheitlichen und ökologischen Folgeproblemen.

Diese Kategorisierung setzt eher an den Schnittstellen zwischen Wirtschaft und Natur an. Dadurch gerät z.B. auch die Risikokategorie „Material“ in den Blick, die in der Ökosystembetrachtung kaum direkt in Erscheinung tritt.

Kategorien aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Wiederum aus dem Gedankenkreis des klassischen Risikomanagements der Finanzwirtschaft heraus entstand die folgende Kategorisierung, mit der die DVFA (2008) anstrebte, Themen und Kennzahlen für die Unternehmensberichterstattung über nichtfinanzielle Indikatoren in den Bereichen Environmental, Social und Governance zu systematisieren. Dabei ging es auch darum, jedem Thema geeignete Schlüsselkennzahlen (Key Performance Indicators) zuzuordnen. Auch mit Blick auf das Risikomanagement ist diese Systematik interessant, da ja auch im Lagebericht über relevante Risiken berichtet werden soll. Die von der DVFA identifizierten ESG Themen, werden über viele Branchen hinweg als besonders ausschlaggebend für den Geschäftserfolg angesehen.

Abbildung 14: Überblick über ESG Themen und Kennzahlen

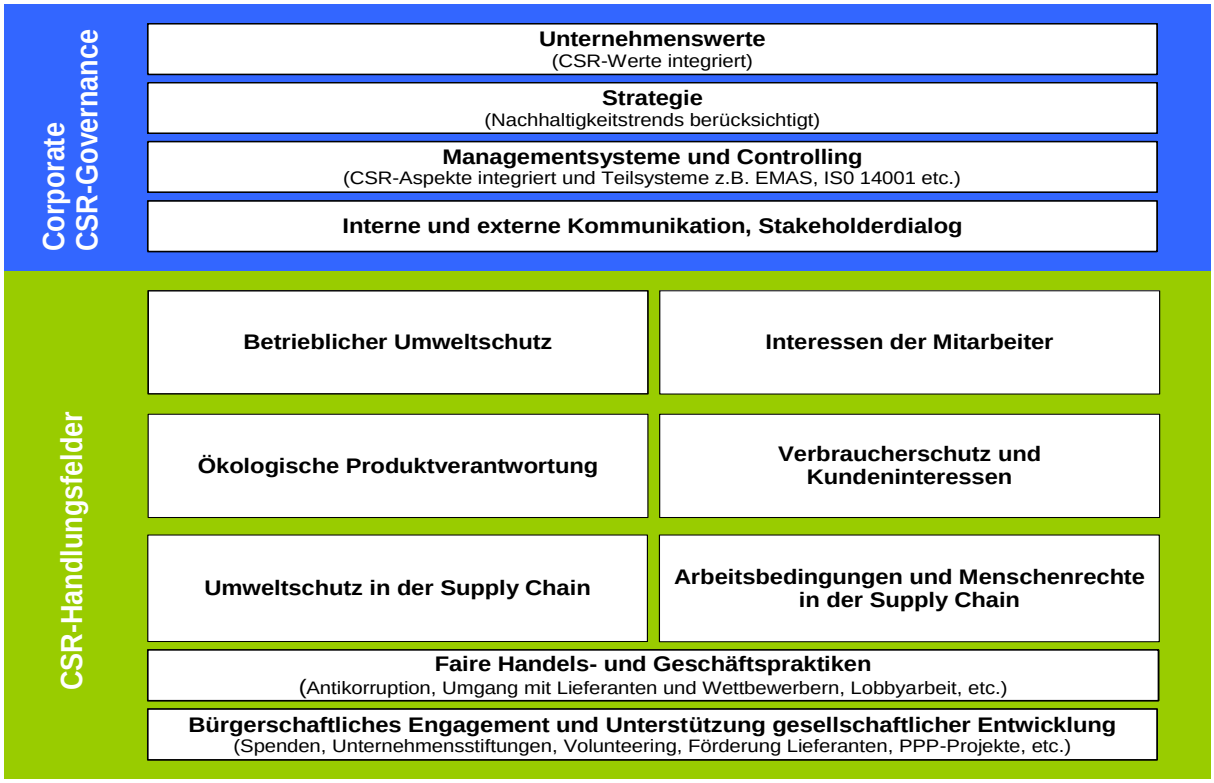
ESG	KPI
ESG 1 Energy efficiency	ESG 1-1 Energy consumption, total
	ESG 1-2 Energy consumption, specific (intensity); Options: per unit of revenue, per employee, per unit of production volume (tons of steel, for example)
ESG 2 GHG emissions	ESG 2-1 GHG emissions, total
	ESG 2-2 GHG emissions, specific; Options: per unit of revenue, per employee, per unit of production volume (tons of steel, for example)
ESG 3 Staff turnover	ESG 3-1 Percentage of employees leaving p.a./total employees (FTE?)
ESG 4 Training & qualification	ESG 4-1 Percentage of trained employees p.a./total employees (FTE?)
	ESG 4-2 Average expenses on training per employee p.a
ESG 5 Maturity of workforce	ESG 5-1 Age structure/distribution (number of employees per age group, 10 year intervals)
	ESG 5-2 Percentage of workforce to retire in next 5 years
ESG 6 Absenteeism rate	ESG 6-1 Number of mandays lost per employee p.a.
ESG 7 Litigation risks	ESG 7-1 Expenses and fines on filings, law suits related to anti-competitive behavior, anti-trust and monopoly practices
	ESG 7-2 Reserves on preventive measurements against anti-competitive behaviour, anti-tust and monopoly practices
	ESG 7-3 (other) litigation payments, total
	ESG 7-4 (other) litigation payments, reserves
ESG 8 Corruption	ESG 8-1 Percentage of revenues in regions with TI corruption index below 6.0
ESG 9 Revenues from new products	ESG 9-1 Percentage of revenues from products at end of life-cycle
	ESG 9-2 Percentage of new products or modified products introduced less than 12 months ago

Quelle: DVFA 2008

Die DVFA bearbeitet prinzipiell alle Dimensionen der Nachhaltigkeit. Im Bereich der Umweltrisiken bleiben aber nur die Risiken im Kontext von Energie und Klima, rechtliche Risiken sowie – soweit es um Umweltinnovationen geht – die Risiken im Absatzmarkt der Produkte übrig. Verfügbarkeits- und Preisrisiken im Bereich von Wasser oder Material wurden offensichtlich nicht als besonders relevant eingestuft.

Eine gröbere aber gleichzeitig umfassende Kategorisierung, sodass wohl alle potentiellen Nachhaltigkeitsrisiken zugeordnet werden können, haben Loew und Braun (2006, 2009) mit den Handlungsfeldern zu CSR vorgelegt. Die Handlungsfelder sind nicht unmittelbar auf eine Risikobetrachtung ausgelegt, sondern dienen vielmehr der Zuordnung der vielfältigen Themen nach in Unternehmen gängigen Kategorien. So lassen sich beispielsweise auch die oben vorgestellten ESG Themen der DVFA dort zuordnen.

Abbildung 15: CSR-Handlungsfelder nach Loew und Braun



Quelle: Loew und Braun (2009)

Zwischenfazit

Die Risikokategorien aus Ökosystemsicht beiziehen sich auf die Veränderungen, die in den Ökosystemen stattfinden. Hier existieren zunächst Risiken für die Ökosysteme selbst. Wird die Funktionsfähigkeit der Ökosysteme eingeschränkt oder gar zerstört, kann sich dies auf die Bevölkerung und auf die Unternehmen auswirken. Aus Sicht von Unternehmen wird die Gefahr einer Veränderung oder Zerstörung von Ökosystemen erst dann zum finanziell wirksamen Risiko, wenn damit Auswirkungen auf die Beschaffungs- und Absatzmärkte oder gar auf die Sicherheit eines Standorts verbunden sind.

Die ökobilanzielle Sicht bietet das Potenzial, ausgehend von Stoffströmen eine weitgehend vollständige Analyse ökologischer Risiken des Unternehmens durchführen zu können.

In der betriebswirtschaftlichen Perspektive fokussiert sich der Blick auf diejenigen Risiken, deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg aus der Sicht der jeweiligen Autoren (z.B. im Falle der DVFA) schon erwartet wird.

Im Folgenden geben wir einen Überblick über die Hintergründe einer Reihe bedeutender Risiken, die sich aus den Megatrends der Nachhaltigkeit für Unternehmen ergeben können (BMU 2008).

7.2 Risiken im Kontext der ökologischen Megatrends

7.2.1 Risiken aus dem Klimawandel

Die Veränderung des Klimasystems, die sich durch steigende Durchschnittstemperaturen ergibt, ist ein langfristiger Prozess, der jedoch für Unternehmen bereits kurz- bis mittelfristige signifikante Risiken mit sich bringen kann. Die durch den Klimawandel hervorgerufenen Veränderungen von Preisen, Marktstrukturen und Regulierungen haben direkte Auswirkungen auf Bilanz- und Finanzkennzahlen von Unternehmen. Dazu gehören physische Risiken, regulative Risiken, Wettbewerbsrisiken, Reputationsrisiken und Klagerisiken (Onischka 2009).

Abbildung 16: Beispiele für Klimarisiken

Physisches Risiko	Regulatives Risiko	Haftungs- und Klagerisiken	Reputationsrisiko
• Schäden durch Wetterextrema • Veränderungen des Wetters • Verfügbarkeit Wasser • Energienachfrage und –preis • Gesundheit der Mitarbeiter • Anpassungskosten	• Emissionsregulierung • Knock-on-Effekte • Änderungen der Konsumentennachfrage • Kosten aufgrund erforderlicher Emissionsreduzierung	• Haftung aufgrund früherer Emissionen • Vorgelagerte Risiken auf Zulieferketten • Berichterstattung • Sorgfaltspflicht der Unternehmensführung	• Image der Unternehmen und der Produktmarken • Fähigkeit auf Wettbewerber & Technologien zu reagieren • Einführung klimafreundlicher Produkte • Rückwirkungen auf Produktnachfrage und Markenwert

Quelle: Onischka 2009

Neben den physischen Risiken ergeben sich für Unternehmen vor allem Risiken aus dem Emissionshandel als wesentliche Rahmenbedingung für Unternehmen (Woodhouse und Mills 2009). Die Tatsache, dass neben der EU auch einzelne US-amerikanische Staaten bereits Emissionshandelsprogramme entwickeln, lässt Kostenbelastungen absehen, aber auch neue Chancen wie „cleantech“ realistisch erscheinen. Stubbs und Lockwood (2007) haben schon 2007 einen systematischen Ansatz zur Reduktion der Risken aus dem Klimawandel vorgelegt. Sieben Punkte sind für sie wichtig (Stubbs und Lockwood 2007):

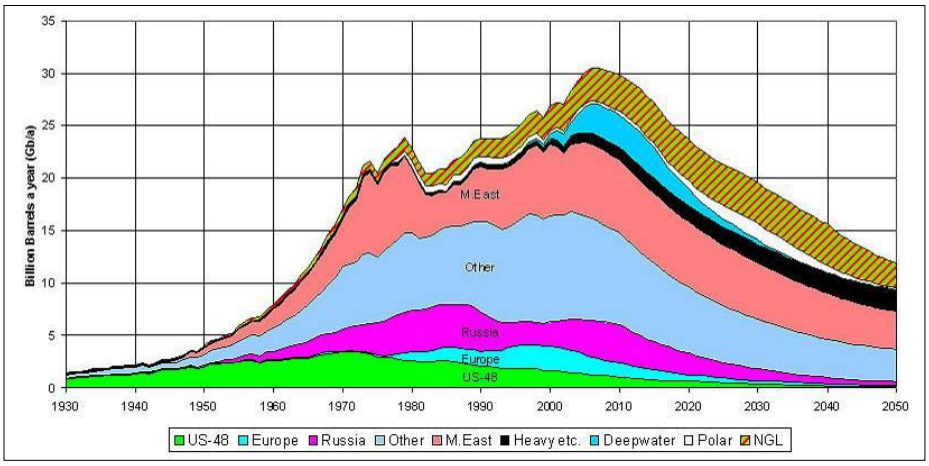
- Reduktion von Treibhausgasemissionen,
- Beobachtung von gesetzgeberischen Aktivitäten und Abschätzung ihrer Bedeutung für das Unternehmen,
- Erstellung von einschlägigen Risikomanagementplänen,
- proaktive Kommunikation mit den Versicherungen, um Risikovermeidungsaktivitäten bei der Prämienfestsetzung zu berücksichtigen,
- Nutzung der langfristigen Möglichkeiten des Emissionshandels,
- Erzielung von wirtschaftlichen Vorteilen, z.B. durch Energieeffizienzprojekte,
- Identifizierung neuer Geschäftschancen aus der Notwendigkeit der Vermeidung des Klimawandels.

Insofern gibt für Unternehmen eine ganze Reihe an Möglichkeiten, den Risiken, denen sie durch den Klimawandel ausgesetzt sind, zu begegnen und in die strategische Unternehmensausrichtung zu integrieren.

7.2.2 Risiken der Energieversorgung

Seit einigen Jahren wird über den Zeitpunkt von „peak oil“ diskutiert, den Zeitpunkt, von dem ab die Ölförderung stetig und unaufhaltsam absinken wird. Selbst nach der Ansicht der Internationalen Energieagentur, die sicherlich übertriebener Panikmache völlig unverdächtig ist, soll dieser Zeitpunkt gegen 2020 erreicht sein[12]. Es werden zum „peak oil“ verschiedene Szenarien dargestellt, die grundsätzlich alle das Problem der begrenzten Ressourcen reflektieren.

Abbildung 17: Szenario der zukünftigen Ölförderung



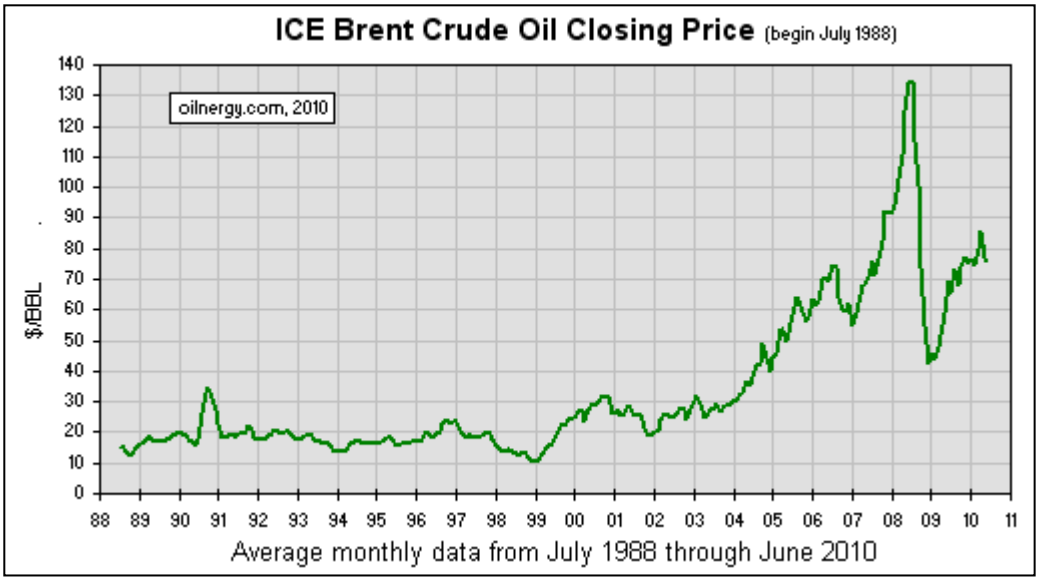
Quelle: http://www.peakoil.net/uhdsg/ vom 24.11.2009

Als Folge befürchtet die “Association for the Study of Peak Oil & Gas” zunehmende Preisauschläge, die sich auf die Wirtschaft auswirken: *“A volatile epoch of recurring price shocks and consequential recessions dampening demand and price is now regarded as more likely, with terminal decline setting in and becoming self-evident by about 2010.”*

Eine zentraler Risikofaktor sind die Energiepreise. Sie werden bis heute wesentlich durch den Erdölpreis geprägt. Und dieser zeigt etwa seit 2006 die von „peak oil“ (a.a.O.) im Jahre 2004 vorhergesagte, stark zunehmende Volatilität. Als mögliche Ursachen werden Peak Oil, Spekulationen und Nachfrageschwankungen diskutiert.

[12] Vgl. http://www.guardian.co.uk/business/2008/dec/15/global-oil-supply-peak-2020-prediction vom 24.8.2009.

Abbildung 18: ICE Brent Crude Oil Closing Price (begin July 1998)

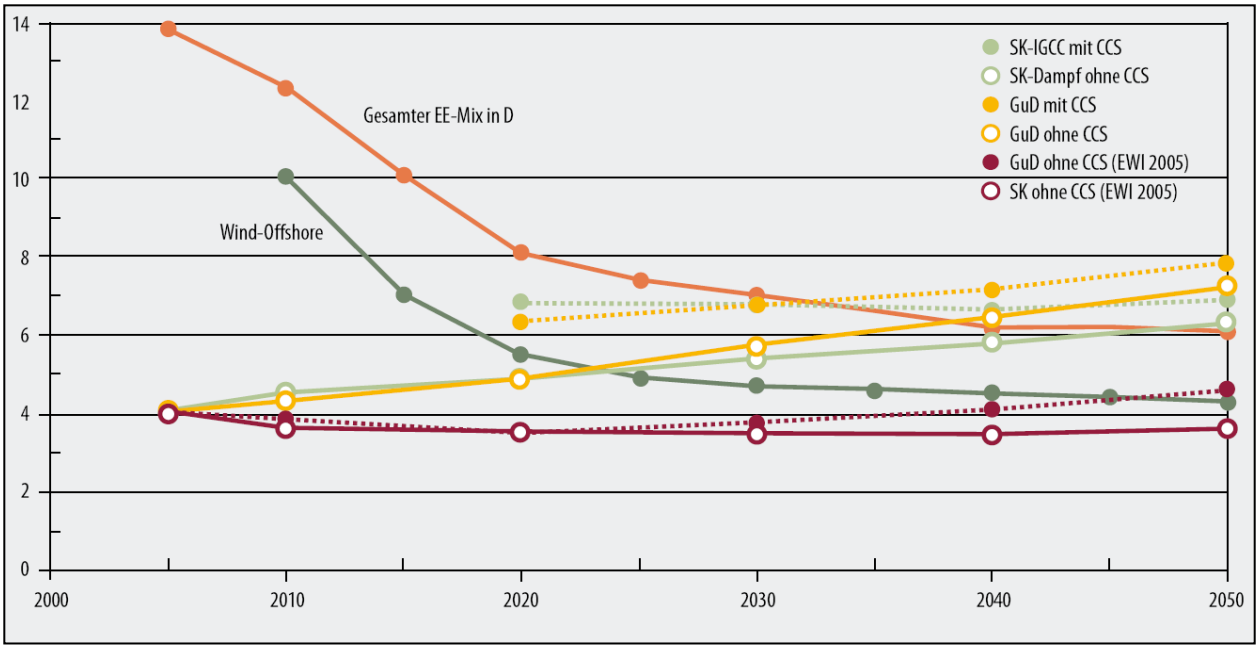


Quelle: www.oilnergy.com vom 6.8.2010

Grundsätzlich sehen auch die Ernst&Young Studie „Strategic Business Risk (E&Y 2008 und 2009) das Energiepreisrisiko (Risiko Nr.6 von 10 in 2008, Nr. 17 von 20 in 2009) als sehr bedeutend an und empfiehlt 2008 „skilled hedging of sources, types and timing of fuel supplies." Die Hintergründe einer Energieversorgung, die auf immer weniger Nationalstaaten als Großlieferanten beruht und deren Transport auf wenigen angreifbaren Tankerrouten passiert, wird allerdings auch als globales politisches Problem beschrieben, dass Minderungsstrategien des Risikomanagements nur begrenzt zugänglich ist.

Aber für die Abschätzung von Risiken rund um den Energieverbrauch ist nicht nur der Energiepreis der Vergangenheit von Belang, auch und eigentlich in erster Linie die zukünftige Entwicklung des Preises lässt Rückschlüsse auf kommende Risiken zu. Diese Preisentwicklung hat das Wuppertal Institut (2007) für die regenerativen Energien und Kohlekraftwerke mit und ohne CCS für einige kommende Jahrzehnte abgeschätzt. Im Ergebnis kann nur im Fall kontinuierlich niedriger Kohlepreise und im Falle des Ausbleibens eines CO_2-Emissionsaufschlags von Stromgestehungskosten um die 4 €-Cent/kWh (rote Linien) gerechnet werden. Die 4 €-Cent sind aber auch im Lichte der Tatsache optimistisch, dass der Grundlastpreis für Strom an der EEX seit 2005 eigentlich durchgängig über 5 €-Cent/kWh lag und erst seit Anfang 2009 wieder 3,5 €-Cent erreichte. Ein neues Gas- und Dampfkraftwerk mit CCS könnte dagegen schon 2020 zu Stromgestehungskosten von 6,4 €-Cent/kWh führen und wäre damit ca. 0,3 €-Cent teuer als Neuanlagen im Onshore-Wind (6,1 €-Cent / kWh in 2020).

Abbildung 19: Verlauf der Stromgestehungskosten (Neuanlagen)



Quelle: Wuppertal Institut (2007) (Wind Offshore wurde im EEG 2009 deutlich abweichend festgelegt)

Frühestens ab 2025 ist aufgrund des EEG 2009 nunmehr damit zu rechnen, dass der Strompreis zusätzlich durch Offshore-Windkraftanlagen gedrückt wird. Weitere Unsicherheiten bringen zusätzlich Großprojekte wie „Desertec“ mit sich.

Wie aber geht das Risikomanagement mit solchen Risiken um? Coffin (2008) lobt die Strategie der Southwest Airlines, die für 2008 mehr als 70% ihres Kerosinbedarfs gehedged hatten und damit im Jahr 2008 einen deutlich erfreulicheren Profit machten als ihre Wettbewerber. Eine langfristige Absicherung gegen steigende Energiepreise kann so allerdings nicht erreicht werden. Dies sieht Coffin auch und hebt Volvos Anstrengungen hervor, mit regenerativen Energien wie Rapsmethylester (RME) und Dimethylether (DME) an Nachfolgern zu erdölbasierten Treibstoffen zu forschen. Sehgal (2008) leitet quer durch die Branchen eine breite Palette von Geschäftschancen ab, die sich rund um regenerative Energie und Energieeffizienz abzeichnen. In weiteren Beiträgen schaut Atkinson (2008) eher zurück und beschreibt Risiken des US-amerikanischen Stromnetzes ohne dabei aber die notwendigen Umstrukturierungen zu thematisieren, die dem Netz zur Adaption an dezentrale, regenerative Stromerzeugung bevorstehen. Arnold (2008) beschreibt neue Chancen der Versicherungswirtschaft in der Versicherung von Windenergieanlagen.

Dabei ist interessant, dass der US-Amerikaner Arnold noch im Dezember 2008 die Windkraftanlagen als 200 Fuß hoch mit bis zu 100 Fuß langen Flügeln beschreibt: in Deutschland übertrafen auch schon 2008 die 5 MW-Anlagen diese Werte mit Nabenhöhen von bis zu 138 m und Rotordurchmessern bis 82 m deutlich[13].

Ähnlich kurzfristig ist die Betrachtung in einem Beitrag von Richardson (2008), der die Risiken der Solarenergie im Wesentlichen mit Blick auf unsichere Einspeisevergütungen diskutiert. Small (2008) diskutiert die Risiken von Bioehtanol mit Blick auf Produkthaftungsprobleme wegen ggf. enthaltender Mycotoxine sowie genetisch veränderter Maissorten, behandelt die Risiken aus der Flächenutzungskonkurrenz zwischen Energie und Nahrung dagegen nicht.

Es ist zu resümieren, dass sowohl die Komplexität der mit Energie und Klimaschutz zusammenhängenden Fragen wie auch die Zufälligkeit der Beiträge hierzu deutlich macht, dass mehr ökologische Fachkenntnis in diesem spezifischen Risikofeld durchaus das Potenzial hätte, die Debatte um Umweltrisiken voranzutreiben.

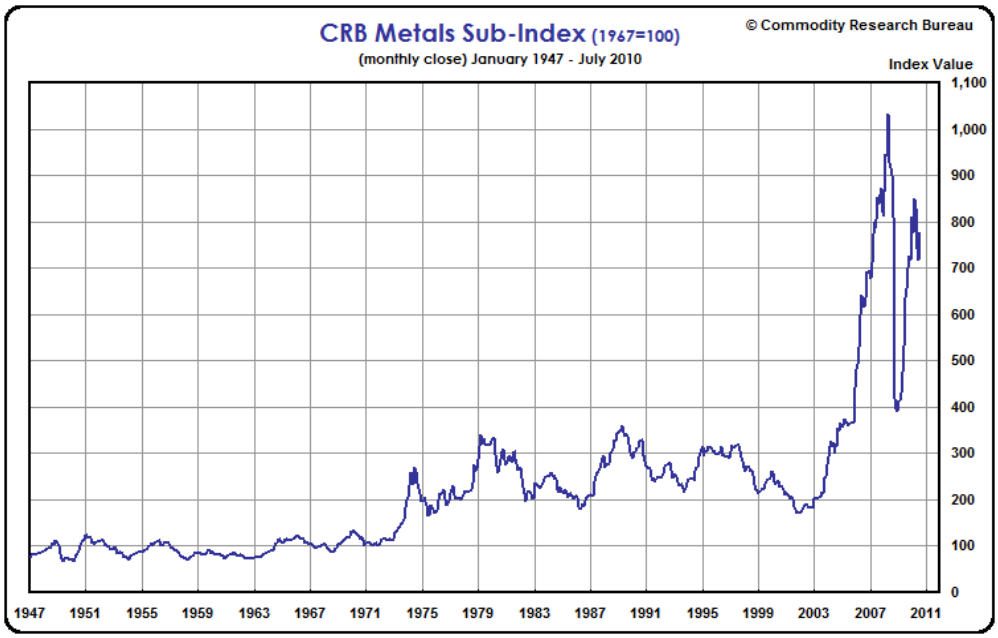
7.2.3 Risiken der Materialversorgung

Innerhalb des von uns gesichteten Materials fand sich das Risiko der Materialversorgung nur versteckt im Commodity Price Risk, welches als fünftes der „top ten risks“ in der AON-Studie von 2009 aufgeführt wird. Der Grund für die hohe Bewertung dieses Risikos liegt in den sehr volatilen Preisen auf den Märkten für Öl, Kohle, Metalle und Agrarprodukten. Der Verlauf des CRB-Metallpreisindex zeigt ähnlich wie beim Rohölpreis seit 2004 erhebliche Volatilität.

[13] Die Versicherungswirtschaft bietet rund um den Klimawandel eine Reihe weiterer Leistungen an. Neben der Diskussion um Versicherungsschäden durch klimawandel-bedingte Naturkatastrophen tauchen auch Ansätze des Versicherungswesens auf, durch spezielle Versicherungsangebote der Gewerbeversicherung zu reagieren. Taylor (2008) erwähnt:

- Speziell auf „Green Building“ zugeschnittene Angebote,
- Automobilhaftpflicht, die linear mit der Fahrtstrecke abgerechnet wird („pay as you drive“),
- Prämienvergünstigungen für Hybridfahrzeuge,
- Versicherung von Emissionshandelsaktivitäten,
- Versicherung regenerativer Energieerzeugungsanlagen.

Abbildung 20: Verlauf des CRB-Metallpreis Index



Quelle: www.crbtrader.com vom 6.8.2010.

AON diskutiert als Methoden der Risikobegrenzung ausschließlich Fragen der kurz- oder langfristigen Vertragsgestaltung und Preisvereinbarung. Auch die KPMG-Studie „Energie- und Rohstoffpreise. Risken und deren Absicherung." (KPMG 2007b) geht nicht über die Fragen von Preisvolatilitäten und deren Vermeidung hinaus[14]. Fragen der grundsätzlichen Verfügbarkeit bestimmter Rohstoffe werden nicht behandelt. Dies ist insoweit verwunderlich, als wirtschaftliche Risiken aus der prinzipiellen Verfügbarkeit bzw. Nichtverfügbarkeit bestimmter Rohstoffe zumindest für eine Reihe von Branchen erhebliche Bedeutung zu haben scheinen.

Eine typische Problemlage fasst der BDI in seinem „Bericht zur Verfügbarkeitssituation metallischer Rohstoffe und ihren Auswirkungen auf die deutsche Industrie" von Anfang 2006 zusammen: *„Die Kupfernachfrage ist über das vergangene Jahrzehnt extrem stark angestiegen, insbesondere in Folge der immensen Verbrauchssteigerung der asiatischen Wachstumsländer. Denn der Bedarf an Kupfer ist positiv mit dem Entwicklungsniveau eines Landes korreliert. So liegt der Kupferbedarf Japans bei 12 kg pro Kopf, im restlichen asiatischen Raum beträgt der Kupferbedarf dagegen nur 2 kg. Das heißt, die Kupfernachfrage wird – insbesondere mit dem Wachstum Chinas – weiter ansteigen. Kupfer wird zunehmend knapper werden – und Recycling wird wichtiger denn je"* (BDI 2006). Der BDI-Bericht diskutiert als strategische Option auch die Substituierbarkeit der verschiedenen Metalle, ohne allerdings gravierende Perspektiven aufzuzeigen. Als wesentliche Folge der Nicht-Substituierbarkeit wird der Preisanstieg und nicht die Nichtverfügbarkeit gesehen. *„… die Rohstoffe sind schwer und kurzfristig gar nicht zu substituieren. Entsprechend stark wirken sich die Preisanstiege auf den internationalen Rohstoffmärkten aus"* (BDI 2006).

[14] Das World Economic Forum (2009) führt darüber hinaus aus, dass konventionelle Hedgingstrategien, wie sie der mäßig volatilen Preisentwicklung bis 2003 entsprachen, im auf und ab der Commoditypreise seit Anfang 2008 an ihre Grenzen stießen. Diese Strategien müssen nunmehr auf größere Unsicherheit und höhere Volatilitäten angepasst werden.

Neuere Arbeiten aus den USA lassen allerdings gerade an der dauerhaften Verfügbarkeit zweifeln. Graedl (2008) beschreibt das grundsätzliche Problem wie folgt:

- die Nutzung mineralischer und metallischer Ressourcen nimmt kontinuierlich zu, wobei immer schlechtere Lagerstätten mit geringeren Konzentrationen ausgebeutet werden,
- der industrielle Sektor nutzt quasi sämtliche Elemente des Periodensystems,
- die langfristige Verfügbarkeit vieler Elemente des Periodensystems ist weitgehend unbekannt.

Aufmerksamkeit verdient die Frage nach Meinung von Graedl, da zumindest bei einigen Ressourcen die jährliche Förderrate im Vergleich zu den bekannten Reserven vergleichsweise hoch liegt. Bei wiederum einigen dieser Stoffe sind keine Substitute bekannt. Beispielhaft wären hier das Element Erbium im Kontext optischer Leitersysteme sowie die Elemente Indium und Europium im Kontext der LCD-Bildschirme zu nennen. Graedl entwickelt eine zweidimensionale Sicht auf die Risiken der Rohstoffversorgung.

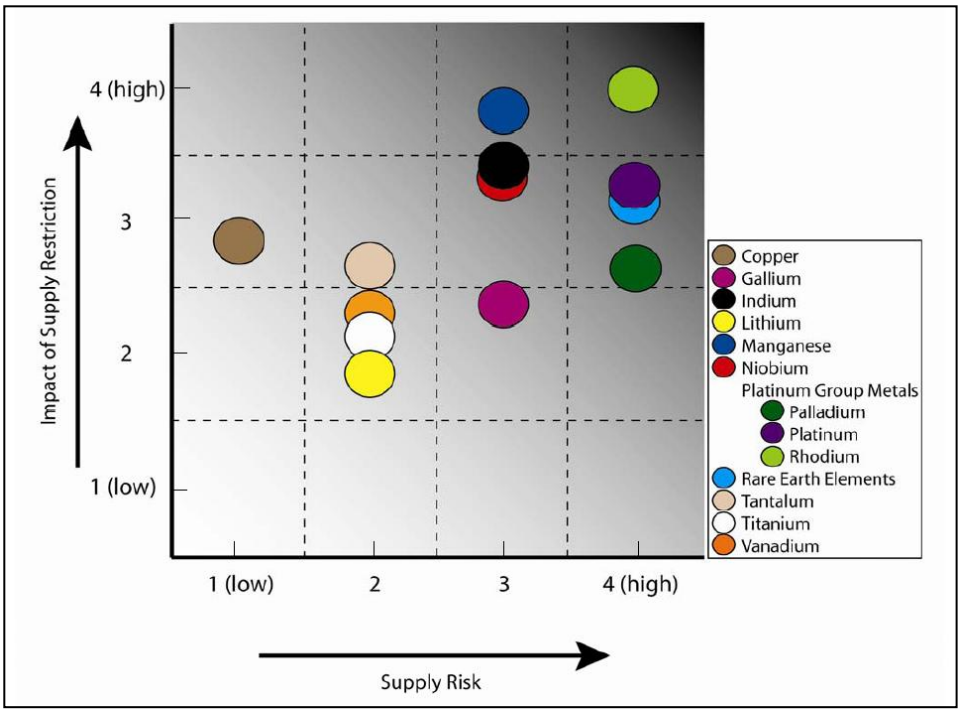
Abbildung 21: Kritische Dimensionen des Materialrisikos nach Graedl

Supply Risk	Impacts of Supply Restriction
Geological availability	Prevents manufacture
Regulatory availability	Impedes product development
Social availability	Influences profitability
Technical availability	
Geopolitical availability	
Market availability	

Quelle: Graedl 2008

Durch systematische Analyse dieser Dimensionen erhält Graedl ein Bild, dass in Bezug auf eine Reihe von Elementen des Periodensystems höchste Risiken erkennen lässt, die für viele Unternehmen Maßnahmen der Risikovermeidung zur Folge haben sollten.

Abbildung 22: Materialrisiko für ausgewählte Materialien nach Graedl



Quelle: Graedl (2008)

Mit Blick auf die deutsche IT-Branche wurden Materialrisiken von Fichter et al. (2009) analysiert und Zinn, Silber, Indium, Gallium, Germanium, Tantal und Niob als Engpassmaterialien identifiziert. Als Lösungsstrategien empfehlen Fichter et al. die Suche nach Substituten und die Optimierung des Rohstoffeinsatzes sowie des Recyclings. Dem Recycling sind dabei bei solchen Materialien insoweit Grenzen gesetzt, als die Verwendung „dissipativ“ erfolgt, also nur geringe Mengen in einer Vielzahl von Produkten eingesetzt werden.

Auch aus der Politik werden mahnende Stimmen laut. So sagte Günther Verheugen (2008) vor dem BDI folgendes: „Unserer Einschätzung nach ist die Situation bei hochtechnologischen Basismetallen besonders kritisch, und zwar aus zwei Gründen:

- zum einen, weil sie einen hohen kommerziellen Wert besitzen, eine Schlüsselrolle bei der Entwicklung von innovativen umweltfreundlichen Technologien spielen und
- zum anderen, weil das Versorgungsrisiko in Anbetracht der extrem hohen Importabhängigkeit, der geringen Substitutionsmöglichkeiten und dominierenden Stellung der Erzeugerländer sehr hoch ist.“

Mit Blick auf diese und andere Einschätzungen begann die EU im Herbst 2008 eine Rohstoffinitiative, die auf drei Pfeiler setzt: Sicherung des Zugangs zu Rohstoffen außerhalb Europas, Erschließung europäischer Rohstoffquellen sowie Senkung des Rohstoffverbrauchs. Auch die deutsche Bundesregierung hat im Oktober 2010 eine Rohstoffstrategie vorgelegt, mit der die Rohstoffpolitik im Bereich der nicht-energetischen mineralischen Rohstoffe (z.B. seltene Erden) neu ausgerichtet wird (BMWI 2010).

Verheugen sieht aber auch darüber hinaus noch Notwendigkeiten: „Der zweite Schritt dieser Rohstoffinitiative wird sein, kritische Rohstoffe zu definieren, d.h. Rohstoffe die ökonomisch wichtig sind und deren Verfügbarkeit für Europas Industrie unsicher ist oder unsicher werden

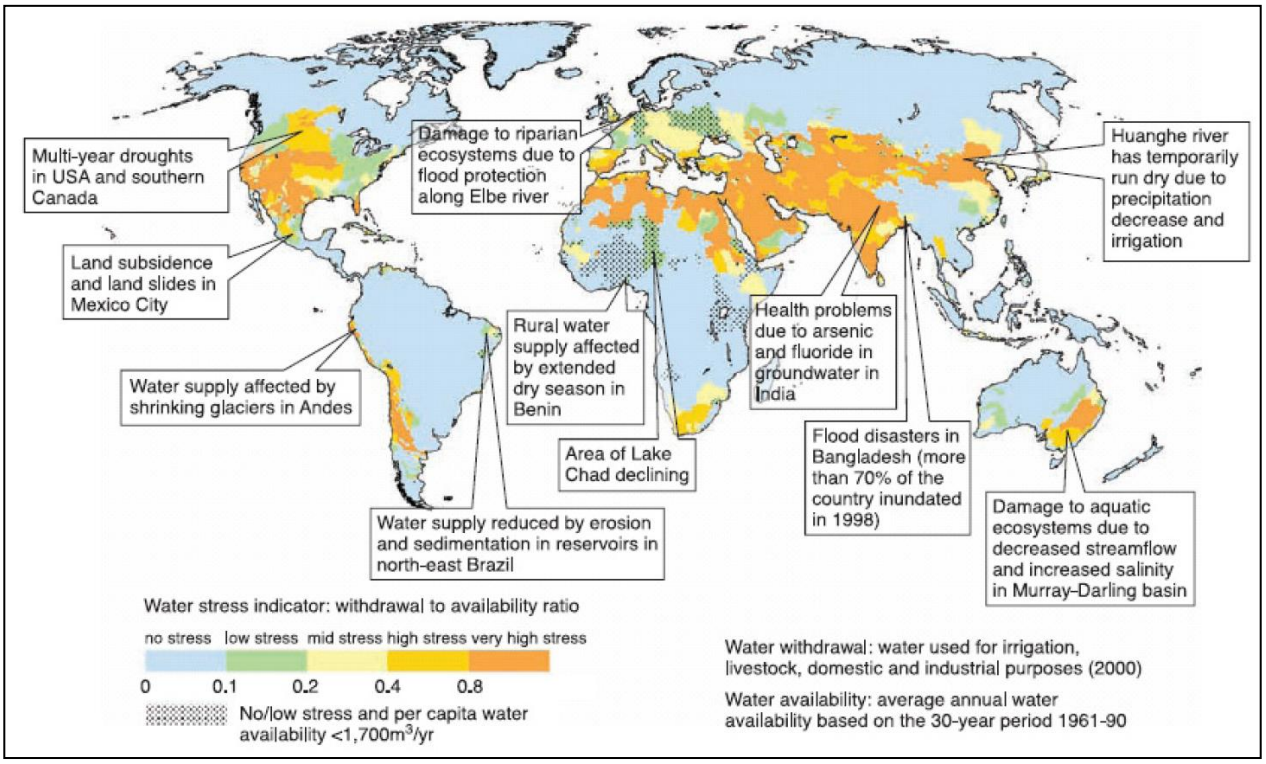
könnte“ (a.a.O.). Diese Sichtweise scheint im Risikomanagement noch nicht angekommen zu sein. Es scheint ganz deutlich so zu sein, dass auch im Kontext der Materialversorgung der im wesentlichen auf Preise fokussierte Blickwinkel des klassischen Risikomanagements nicht ausreicht, um die Risken der Megatrends der Nachhaltigkeit korrekt abzubilden.

7.2.4 Risiken der Wasserversorgung

Weltweit haben mehr als eine Milliarde Menschen keinen Zugang zu sauberem Trinkwasser. Der größte Teil des der Umwelt entnommenen Wassers wird allerdings verschwendet. UNEP (2002) geht von Verlusten zwischen 90% bei industrieller Wassernutzung und 30% in der Landwirtschaft aus.

Die Knappheit von Süßwasser ist dabei regional stark unterschiedlich. Die weltweiten Süßwasserreserven sind zwar groß, die Schwerpunkte der Reserven liegen allerdings nicht unbedingt dort, wo die Schwerpunkte des Verbrauchs liegen. Hinzu kommt, dass immer mehr Süßwasserreserven mit unterschiedlichen chemischen und biologischen Stoffen (z.B. Schwermetalle, Düngemittel) kontaminiert sind. In China führt dies bereits zu bedrohlicher Wasserknappheit. FAO und UN unterscheiden des Weiteren, wie in der Abbildung gezeigt, zwischen Gebieten mit physischer und ökonomischer Wasserknappheit.

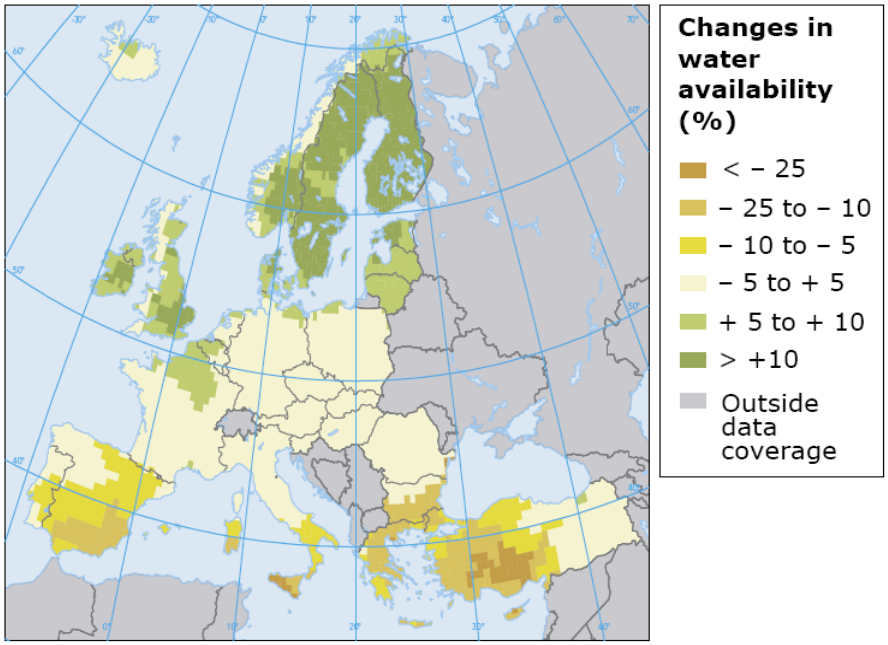
Abbildung 23: Gebiete mit Süßwasserknappheit



Quelle: JP Morgan (2008)

In großen Gebieten mit intensiver Landwirtschaft und hoher Bevölkerung, besonders in Nordamerika, Asien und fast im gesamten Afrika, besteht oder droht Süßwasserknappheit. Damit einhergehen werden zukünftig steigende Wasserpreise und ein deutlicher Druck zur Effizienzsteigerung der Wasserwirtschaft in Landwirtschaft, Industrie und Haushalten zur Vermeidung von Verlusten. Aber auch in Teilen Europas sieht die Zukunft eher trocken aus:

Abbildung 24: Veränderungen der Wasserverfügbarkeit in der EU bis 2030



Quelle: European Environment Agency (2005)

Fast im gesamten Südeuropa sieht die Klimafolgenforschung ein um teilweise mehr als 25% zurückgehendes Wasserangebot. Aber auch in Mitteleuropa sieht die Lage nicht völlig unkritisch aus, denn es werden auch Verschiebungen in der jahreszeitlichen Niederschlagsmenge erwartet. In Deutschland sind beispielhaft regenreichere Winter und trockenere Sommer zu erwarten. Das Risiko der Wasserversorgung unterscheidet sich damit in einem Punkt von den Risken der Energie- und Materialversorgung. Dies sind die regionalen Unterschiede. Während Energie und Klima in globale Zusammenhänge eingebunden sind und letztlich Energie überall knapp und teuer werden kann, werden die starken regionalen Unterschiede bei Wasser bestehen bleiben. Wasser bleibt eine Standortfrage.

Die ökonomischen Risiken der Wasserknappheit wurden innerhalb eines Jahres gleich zweimal aufgearbeitet. 2008 durch JP Morgen im Bericht „Watching Water: A Guide to Evaluating Corporate Risiks in a Thirsty World“ sowie 2009 durch CERES im Bericht “Water Scracity and Climate Change: Growing Risks for Business Investors”. Beide Berichte benennen die Kategorien „physische Risiken”, „regulatorische Risken” und „Reputationsrisiken“.

Physische Risiken aufgrund der gigantischen Verbrauchsmengen bestehen beispielsweise in Landwirtschaft, Lebensmittelherstellung und Getränkeindustrie. CEREC (2007) ordnet aber auch die Halbleiterindustrie den Sektoren mit extrem hohem Wasserbedarf zu. In allen diesen Sektoren ist der Wasserverbrauch so groß, dass die Verfügbarkeit nicht überall sichergestellt ist. Physische Knappheit wiederum führt u.U. zu regulatorischen Aktivitäten. Holbrook (2009) berichtet:

„In March 2004, local officials in Kerala, India, shut down a $ 16 million Coke bottling plant

that local citizens blamed for a drastic decline in both the quantity and quality of water available to the local community."

Holbrook sieht aber neben „physischen Risiken", „regulatorischen Risken" und „Reputationsrisiken" noch Kostenrisiken erwachsen. Während Unternehmen früher Wasser meist kostenlos fördern durften und nur die Kosten für die technischen Anlagen zur Wassergewinnung anfielen, z.B. für Brunnen, sieht sie die Zeiten freien und kostenlosen Zugangs zu Wasser bald enden. Sowohl Begrenzungen der Menge wie auch Wasserentnahmeentgelte sieht sie auf Unternehmen zukommen.

Als empfehlenswerte Strategien sind langfristig nur zwei Wege gangbar:

- erhebliche Steigerung der Wassereffizienz und Verbrauchsreduktion oder
- Ansiedlung in Regionen ohne Wasserknappheit.

Interessant im Wasserkontext ist auch die Einschätzung des Global Risk 2009 Berichtes des World Economic Forum (2009), dass Wasser und Energieressourcen eng verknüpft sind. Argumentativ wird aufgeführt, dass nicht nur in thermischen Kraftwerken viel Wasser benötigt wird, welches allerdings meist in Kreisläufen geführt wird, sondern auch beim Anbau von Energiepflanzen und der Raffination von Biofuel viel Wasser benötigt wird. In der anderen Richtung sind oft 50% der Kosten der Wassergewinnung Energiekosten. Eine positive Rückkopplung könnte also die Risiken beider Bereiche in die Höhe schnellen lassen.

Auffällig an der Rezeption der Risken der Wasserversorgung in den Publikationen des Risikomanagements ist, dass über die wirklichen Probleme der Ressourcenverfügbarkeit gesprochen wird und nicht (wieder) ein Mantel aus Preisrisiken darüber gehängt wird. Denn Hedging hilft hier nicht, da Wasser meist (noch) kostenlos genutzt wird. Wenn in den Betriebsbrunnen zu wenig Wasser ist oder die städtische Versorgung rationiert wird, dann ist das kein Preisproblem. Insoweit besteht kaum eine Möglichkeit, am wirklichen Problem - der potentiellen Knappheit - vorbei zu denken. Unterstützt wird dies vermutlich durch die regionalen Wasserversorgungssysteme. Da der Wasserpreis durch Transport über lange Entfernungen immens steigen würde, können sich Marktkräfte nicht entfalten.

7.2.5 Grundlegende Regeln zur systematischen Vermeidung von Umweltrisiken

Erste Ansätze für Grundregeln umweltgerechten Wirtschaftens wurden bereits in den 1970er Jahren entwickelt. So ist die Begrenztheit der Ressourcen Ausgangspunkt der Überlegungen Georgescu-Roegens in seinem Buch „The Entropy Law and the Economic Process" (Georgescu-Roegen 1971) und Herman Daly entwickelte auf dieser Basis seine „Steady-state economics" (Daly 1977)[15].

Vier grundlegende Regeln für das Management von Stoffströmen wurden dann von der Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt" (1994) formuliert. Eine fünfte Regel wurde vom Sachverständigenrat für Umweltfragen eingeführt, um dem Aspekt der Risikovorsorge mit Blick auf die Wahrung des Lebens und der Gesundheit des Menschen in Gegenwart und Zukunft" Rechnung zu tragen (SRU 1994):

[15] Diese Überlegungen haben dann Hallay und Pfriem (1992), Stahlmann (1994) bei der Entwicklung des Öko-Controlling aufgegriffen wo Stoffströme u.a. anhand der Begrenzung der Rohstoffvorkommen bewertet werden.

1. Die Abbaurate erneuerbarer Ressourcen soll ihre Regenerationsrate nicht überschreiten. Dies entspricht der Forderung nach Aufrechterhaltung der ökologischen Leistungsfähigkeit, d.h. (mindestens) nach Erhaltung des von den Funktionen her definierten ökologischen Realkapitals.
2. Nicht erneuerbare Ressourcen sollen nur in dem Umfang genutzt werden, in dem ein physisch und funktionell gleichwertiger Ersatz in Form erneuerbarer Ressourcen oder höherer Produktivität der erneuerbaren sowie der nicht-erneuerbaren Ressourcen geschaffen wird.
3. Stoffeinträge in die Umwelt sollen sich an der Belastbarkeit der Umweltmedien orientieren, wobei alle Funktionen zu berücksichtigen sind, nicht zuletzt auch die "stille" und empfindlichere Regelfunktion.
4. Das Zeitmaß anthropogener Einträge bzw. Eingriffe in die Umwelt muss im ausgewogenen Verhältnis zum Zeitmaß der für das Reaktionsvermögen der Umwelt relevanten natürlichen Prozesse stehen.
5. Gefahren und unvertretbare Risiken für die menschliche Gesundheit durch anthropogene Einwirkungen sind zu vermeiden.

Diese Regeln der Enquete-Kommission sind geeignet, als Leitbilder für die Technologie- und Produktentwicklung. Sparsamkeit mit Material und Energie, Reduzierung von Emissionen und Abfällen und Beachtung der Wirkungen auf die Natur und ihres Reaktionsvermögens, auch in zeitlicher Hinsicht, stellen direkt umsetzbare Ziele und Prioritäten dar und sind auch als Ziele der systematischen Vermeidung von Umweltrisiken anwendbar. Trotzdem wird beim Lesen dieser grundlegenden Regeln und dem deutlich veränderten Umweltverständnis, welches ihnen zugrunde liegt, deutlich, wie tief der Umweltschutz im Paradigma der Vermeidung von Emissionen und Abfällen verhaftet ist. Insbesondere die "Zeitmaß-Regel" verlangt Beachtung. Implizit wird hier Langsamkeit sowie die Beachtung natürlicher Rhythmen verlangt, zumindest aber die Infragestellung von Geschwindigkeit als höchstem Wert. So darf z.B. die Geschwindigkeit der Belastung eines Sees mit organischen Stoffen nicht größer sein als die Geschwindigkeit des Abbaus dieser Stoffe im See. Die Geschwindigkeit der Entwicklung neuer Stoffe und Organismen darf nicht schneller sein als die Fähigkeit des Ökosystems, diese in seine Wirkungsbeziehungen einzugliedern. Die Beschleunigung oder Verlangsamung natürlicher Vorgänge sollte möglichst unterbleiben. Aber auch natürliche Rhythmen sollen beachtet werden. So sollten wir Gemüse dann essen, wenn es reif ist, Bier so lange gären lassen, bis die natürliche Hefe ihre Arbeit getan hat. Letztlich stehen hinter dieser Regel zwei Vermutungen:

- Wir sind gut beraten, der Natur Zeit zum Reagieren zu lassen, da wir (erfahrungsgemäß) ihre Reaktionen nicht im Voraus abschätzen können.
- Natürliche Rhythmen erfüllen in den vernetzten Zusammenhängen der Ökosysteme wichtige Aufgaben. Wir tun gut daran, sie nicht zu verändern.

Gerade der Zeitmaß-Regel haftet ein tiefer Sinn der Risikovermeidung an.

Die Regeln der Enquete-Kommission weisen grundsätzlich Ähnlichkeiten auf mit den Nachhaltigkeitsprinzipien, die die internationale Organisation „The Natural Step“, gegründet von dem Schweden Karl-Hendric Robert, ebenfalls Anfang der 90er Jahre, aufstellte. „The Natural Step“ betreibt gegenwärtig Büros in 11 Nationen, um Unternehmen und Verwaltungen bzw. Regionen zu beraten und ihre Aktivitäten zu koordinieren.

Abbildung 25: Prinzipien von „The Natural Step“

The Four System Conditions...	**Reworded as The Four Principles of Sustainability**
In a sustainable society, nature is not subject to systematically increasing:	To become a sustainable society we must...
1. concentrations of substances extracted from the earth's crust	1. eliminate our contribution to the progressive buildup of substances extracted from the Earth's crust (for example, heavy metals and fossil fuels)
2. concentrations of substances produced by society	2. eliminate our contribution to the progressive buildup of chemicals and compounds produced by society (for example, dioxins, PCBs, and DDT)
3. degradation by physical means	3. eliminate our contribution to the progressive physical degradation and destruction of nature and natural processes (for example, over harvesting forests and paving over critical wildlife habitat); and
4. and, in that society, people are not subject to conditions that systemically undermine their capacity to meet their needs	4. eliminate our contribution to conditions that undermine people’s capacity to meet their basic human needs (for example, unsafe working conditions and not enough pay to live on).

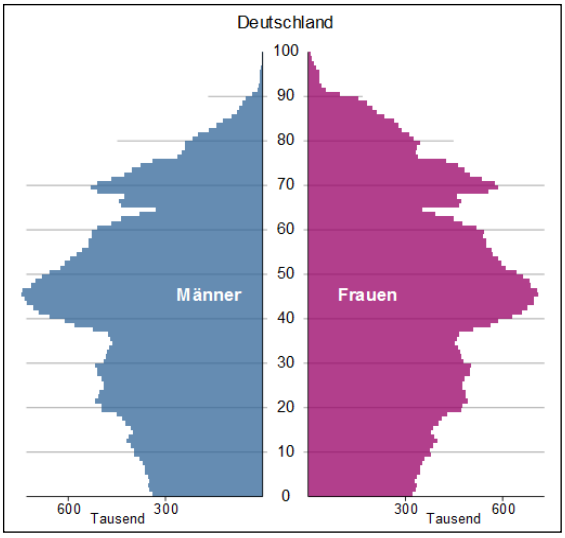
Quelle: www.thenaturalstep.org *vom 28.11.2009*

Die Konzeptualisierung dieser recht grundlegenden Ideen zur Entwicklung eines systematischen Risikomanagements steht aus. Konkret wird sie eher in Form von Beiträgen, wie diese von Graedl für das Haushalten mit knappen Mineralien und Metallen entwickelt wurden (vgl. Abbildung 21).

7.3 Risiken aus dem demographischen Wandel

Aufgrund niedriger Geburtenraten und einer höheren Lebenserwartung ist in Europa mit einer erheblichen Veränderung der Altersstruktur zu rechnen. Wenn man eine Nettozuwanderung von jährlich 200.000 Menschen unterstellt, dürfte die Bevölkerung in Deutschland bis 2050 um ein Zehntel von heute 82,4 auf 75 Millionen zurückgehen (econsense 2009). Im Jahr 2060 wird in Deutschland jeder siebente Mensch 80 Jahre oder Älter sein (Statistisches Bundesamt 2009).

Abbildung 26: Altersaufbau in Deutschland 2009



Quelle: Statistisches Bundesamt (2009)

Auf längere Sicht ist die Entwicklung der Bevölkerung einer der wichtigsten Standortfaktoren eines Landes. Gerade Deutschland steht diesbezüglich vor enormen Herausforderungen. Für Unternehmen ergeben sich daraus zum einen Personalrisiken hinsichtlich der Verfügbarkeit geeigneter Fachkräfte als auch Risiken im Hinblick auf Produkt und Konsumpräferenzen.

8 Risikomanagement und CSR: Synergien und Potentiale

8.1 Der Beitrag von Umweltmanagement zur Risikoreduzierung

Studien zu Wettbewerbsvorteilen von CSR nennen häufig den Beitrag von CSR zu Risikovermeidung als einen wichtigen Wettbewerbsvorteil. Die nähere Betrachtung zeigt, dass dieser Beitrag zur Risikovermeidung teilweise aus dem Umweltmanagement resultiert (Loew und Clausen 2009). Um besser zu verstehen wie genau dieser Beitrag zur Risikovermeidung zustande kommt, ist es zunächst hilfreich die Rolle des Umweltmanagements näher zu betrachten, da es in vielen Unternehmen Ausgangspunkt bei der Entwicklung des CSR-Managements war und ansonsten zumindest wichtiger Bestandteil ist (PWC 2010a).

Erste konzeptionelle Arbeiten zur Gestaltung des Umweltmanagements wurden bereits Anfang der 1990er Jahre vorgelegt. Hallay und Pfriem (1992) und Stahlmann (1994) schlugen vor die in das Unternehmen eingehenden und die von dem Unternehmen ausgehenden Stoffströme nach Gesichtspunkten der Verfügbarkeit, Giftigkeit und weiteren Beeinträchtigungen von Umweltmedien zu bewerten, um diesbezüglich besonders ungünstige Stoffe zu substituieren.

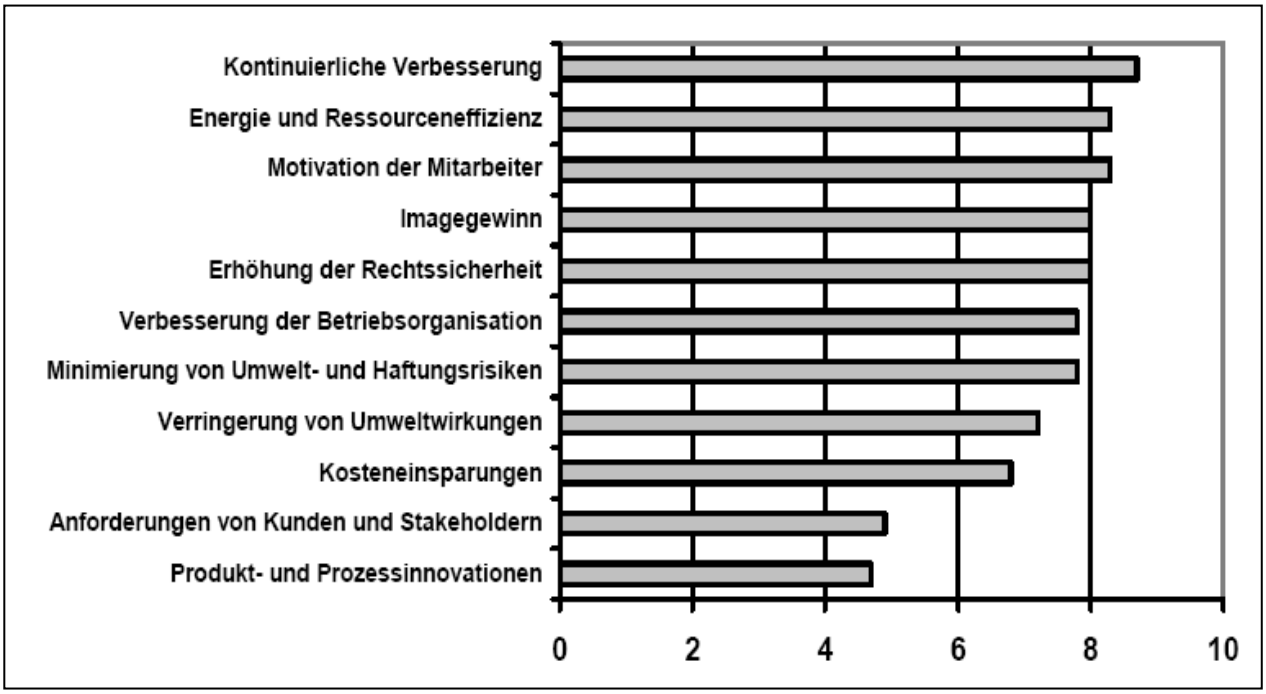
Der wesentliche Treiber für Umweltschutzaktivitäten von Unternehmen war jedoch das Umweltrecht. Auf die pauschale Frage nach der Motivation für betriebliche Umweltschutzmaßnahmen in ihrer Gesamtheit ermittelte der VDI in den drei Branchen Chemie, Nahrungsmittel und Bau an erster Stelle das „Erfüllen gesetzlicher Auflagen“ (VDI 1999). Aufgrund der Komplexität der Um-

weltgesetzgebung und -auflagen ging es den Unternehmen darum dass Auflagen nicht versehentlich missachtet oder nicht erfüllt werden. Es sollten also Rechtsrisiken reduziert werden.

Nachdem ab Mitte der 1990er Jahre in einer größeren Zahl von Unternehmen Umweltmanagementsysteme nach EMAS und der ISO 14001 Norm eingeführt wurden, bestand ein Interesse den Nutzen dieser Managementsysteme zu untersuchen. In einer ganzen Reihe von Studien (u.a. Dylick/Belz/Schneidewind (1997), Umweltbundesamt (1999), HLUG (2005), Bayrisches Staatsministerium für Umwelt (2004)) wird nach Motiven oder Vorteilen der Managementsysteme gefragt.

So ermittelte das Umweltbundesamt (1999) auf der Basis einer 1998 unter allen EMAS-Teilnehmern durchgeführten Umfrage mit 1228 Rückläufern die in Abbildung 27 dargestellten Motive für die Teilnahme an EMAS.

Abbildung 27: Motive für die Teilnahme an EMAS (Wichtiges Motiv = 10, unwichtiges Motiv = 0)



Quelle: Umweltbundesamt (1999)

Die Befragung in über 1000 Unternehmen macht deutlich: Umweltmanagementsysteme reduzieren Umwelt- und Haftungsrisiken und erhöhen die Rechtssicherheit. Die Ursache dafür liegt in der Vorgabe von EMAS eine Systematik einzuführen, die die Einhaltung der gängigen Rechtsvorschriften sicherstellt. Dies erfolgt zumeist über eine Zusammenstellung der für den einzelnen Standort gültigen Rechtsvorschriften und die Nutzung eines Aktualisierungsdienstes. Weiterhin wird compliance durch klare Zuständigkeiten und definierte Abläufe angestrebt und durch den Umweltgutachter geprüft.

Was in der obigen Abbildung aus der UBA Studie (1999) nicht hervorgeht ist die ökologische Frühwarnfunktion der Umweltbeauftragten. So verfolgen sie auch die Fachdiskussionen zu etwaigen Umweltgefährdungen von bestimmten Stoffen und Technologien und deren Einsatz wird ggf. auch schon bevor eine gesetzliche Regelung kommt, hinterfragt (UBA 1995).

Auch haben multinationale Unternehmen mit Umweltmanagementsystemen zur Vermeidung von Risiken oft einheitliche interne Standards aufgestellt, die je nach Standort auch deutlich anspruchsvoller als das dort gültige Umweltrecht sind.

8.2 CSR als (Beitrag zum) Risikomanagement von sozialen und ökologischen Risiken

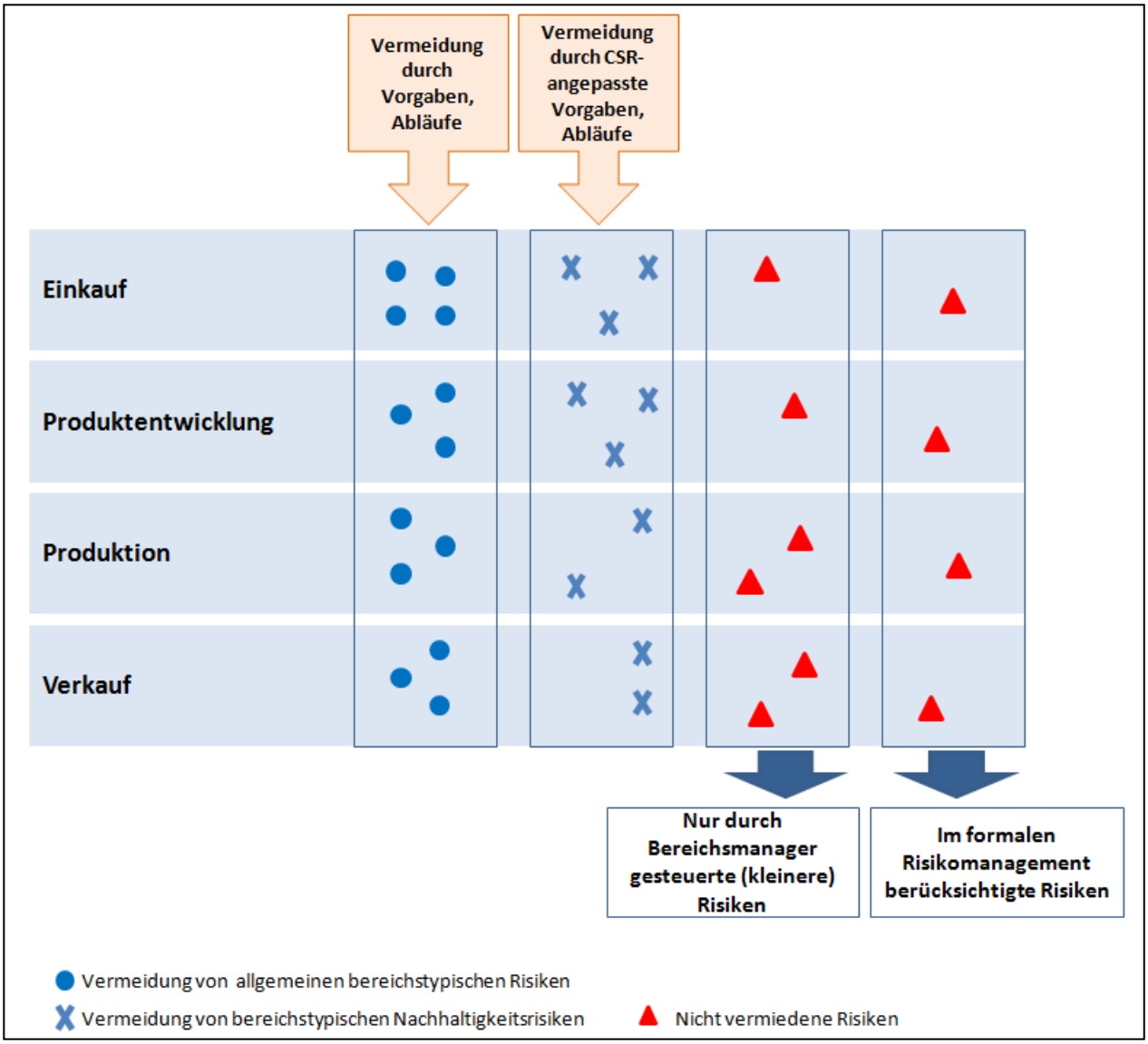
Während sich CSR in vielen Unternehmen aus dem Umweltmanagement entwickelte, ging damit bei den großen Unternehmen auch ein Umdenken im Umgang mit kritischen Meinungen zum Unternehmen und seinen Geschäftstätigkeiten einher. Auch hat sich durch das Internet die Schlagkraft der Nichtregierungsorganisationen verändert. Schließlich wird zunehmend erkannt, dass die ökologischen und sozialen Megatrends, wie etwa der Klimawandel oder der demografische Wandel, nicht nur Risiken, sondern auch Chancen für Innovationen und neue Märkte eröffnen (z.B. Roland Berger 2007, BMU 2008, Siemens 2008, PWC 2010a).

Auch lässt sich feststellen, dass in den vergangenen Jahren eine ganze Reihe von Branchen damit begonnen hat, sich verstärkt mit der Vermeidung ökologischer und sozialer Missstände bei ihren Lieferanten zu befassen, die Meinung kritischer Anspruchsgruppen stärker zu berücksichtigen sowie im Innovationsmanagement ökologische und soziale Gesichtspunkte systematischer zu integrieren. Alle diese Aktivitäten tragen letztlich auch zur Reduzierung von Risiken bei. Dabei ist hervorzuheben, dass dieses Reduzieren von Risiken zumeist außerhalb der formalen Risikomanagementabläufe stattfindet.

Dass in Unternehmen Risiken auch außerhalb der formalen Risikomanagementabläufe vermieden oder reduziert werden, ist normal und hat schon stattgefunden bevor Risikomanagement eingeführt wurde. In den meisten Geschäftsprozessen werden über die Definition von Vorgaben und Abläufen Vorkehrungen getroffen um Fehler zu vermeiden oder Risiken aus ungünstigen Entwicklungen z.B. bei Geschäftspartnern zu reduzieren (Siehe Abbildung 28). Beispielsweise ist es im Einkauf üblich, dass Unternehmen versuchen sich nicht von einzelnen Lieferanten abhängig zu machen, weil sie sich unter anderem Alternativen für unerwartete Lieferschwierigkeiten offen halten wollen. Und im Verkauf wird quasi schon immer darauf geachtet, dass man nicht nur von wenigen Kunden und deren Zahlungsfähigkeit abhängig ist. Diese Risikovermeidung bzw. Reduzierung findet also bereits integriert statt. Durch die Anpassung der Vorgaben und Abläufe, z.B. angeregt durch das CSR-Management, können weitere in diesem Bereich bestehende Nachhaltigkeitsrisiken vermieden werden.

Trotz aller Maßnahmen, lassen sich manche Risiken nicht vermeiden. Kleinere Risiken werden dann durch den jeweiligen Bereichsmanager gesteuert und nur Risiken ab einer vom Unternehmen definierten Größenschwelle fließen in die formalen Abläufe des Risikomanagements ein.

Abbildung 28: CSR-Management als Risikomanagement von NH-Risiken



Quelle: eigene Darstellung

Durch seinen besonders ausgeprägten Blick für ökologische und soziale Risiken trägt ein gut ausgebautes CSR-Management im Unternehmen dazu bei derartige Risiken zu vermeiden. Der Beitrag des CSR-Managements besteht somit darin Nachhaltigkeitsrisiken frühzeitig zu identifizieren, zu analysieren und im Unternehmen auf sie an geeigneter Stelle aufmerksam zu machen. In der Wahrnehmung seiner Aufgabe als „Nachhaltigkeitsrisikomanagement“ werden im CSR-Management in der Regel folgende Ansatzpunkte berücksichtigt:

- Reduzierung von Risiken in operativen Prozessen.
- Reduzierung von Risiken, die den Erfolg neuer Produkte gefährden.
- Reduzierung von Risiken bei Investitionen.
- Reduzierung von Risiken in der Unternehmensstrategie.
- Frühwarnsystem für potentielle Risiken im Bereich Umweltschutz, Gesellschaft, Mitarbeiter.

- Risikoreduzierung durch Sensibilisierung der Mitarbeiter und des Managements für Umweltschutz und soziale Herausforderungen.

Reduzierung von Risiken in operativen Prozessen

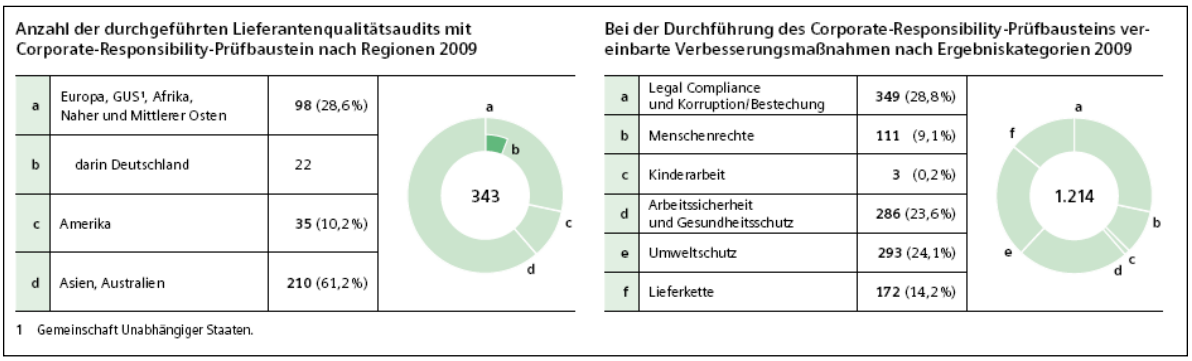
Beispiele sind die Einführung von Umweltmanagementsystemen, die Anpassung von Abläufen und Vorgaben im Bereich der Beschaffung zur Vermeidung von ökologischen und sozialen Risikopotenzialen in der Zuliefererkette sowie die Entwicklung von Vorkehrungen zur Sicherstellung von Compliance. Im Risikobericht der Bayer AG heißt es dazu:

> *„Produkt- und Umweltschutzrisiken begegnen wir mit entsprechenden Qualitätssicherungsmaßnahmen. So gewährleisten wir Prozesssicherheit durch ein integriertes Qualitäts-, Gesundheits-, Umwelt- und Sicherheitsmanagement. Weiterhin engagieren wir uns im Rahmen der internationalen Initiative „Responsible Care“ der chemischen Industrie, treiben unser Nachhaltigkeits- und Klimaprogramm voran und berichten regelmäßig über unser Nachhaltigkeitsmanagement, welches auch die Themen Umwelt und Sicherheit einschließt.“(Bayer Geschäftsbericht 2009, S. 123).*

Insbesondere im Bereich der Lieferkette trägt ein gut ausgebautes Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Management zur Reduktion von Risiken bei. So beispielsweise bei Siemens:

> *„Ein wesentlicher Bestandteil der Lieferantenauswahl ist unser lieferantenbezogener Qualifizierungsprozess. Mit diesem sorgen wir dafür, dass ein Lieferant zusätzlich zu ökonomischen Kriterien auch ökologische und soziale Mindestkriterien erfüllen muss. […] Für eine wirkungsvolle Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsanforderungen im weiteren Geschäftsverlauf beurteilen und überprüfen wir regelmäßig die Leistung unserer Lieferanten. Im Rahmen einer Risikobewertung werden Lieferanten nach einem konzernweiten einheitlichen Kriterienset zur Nachhaltigkeit bewertet. Die Kriterien umfassen Legal Compliance, soziale und ethische Verantwortung, Umwelt, Gesundheit und Arbeitssicherheit sowie Nachhaltigkeit in der Lieferkette des Lieferanten.“ (Siemens Nachhaltigkeitsbericht 2009, S. 95f.)*

Abbildung 29: Lieferantenaudits bei Siemens



Anzahl der durchgeführten Lieferantenqualitätsaudits mit Corporate-Responsibility-Prüfbaustein nach Regionen 2009

a	Europa, GUS[1], Afrika, Naher und Mittlerer Osten	98 (28,6%)
b	darin Deutschland	22
c	Amerika	35 (10,2%)
d	Asien, Australien	210 (61,2%)

Bei der Durchführung des Corporate-Responsibility-Prüfbausteins vereinbarte Verbesserungsmaßnahmen nach Ergebniskategorien 2009

a	Legal Compliance und Korruption/Bestechung	349 (28,8%)
b	Menschenrechte	111 (9,1%)
c	Kinderarbeit	3 (0,2%)
d	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	286 (23,6%)
e	Umweltschutz	293 (24,1%)
f	Lieferkette	172 (14,2%)

1 Gemeinschaft Unabhängiger Staaten.

Quelle: Siemens (2010)

Reduzierung von Risiken, die den Erfolg neuer Produkte gefährden

In der Produktentwicklung gilt es allgemein Risiken auszuschließen, die den Erfolg eines neuen Produkts gefährden und zugleich werden Produkteigenschaften angestrebt, die die Nachfrage fördern. Das Nachhaltigkeitsmanagement kann also zu einer entsprechenden Anpassung der Vorgaben und Vorgehensweisen in der Produktentwicklung beitragen. Möglichkeiten sind Negativlisten von problematischen Stoffen, Zielvorgaben für Energieeffizienz oder Anforderungen an die Zusammensetzung von Entwicklungsteams.

Ein gutes Beispiel für die Reduzierung von Risiken bei neuen Produkten ist der Produktentwicklungsprozess bei Henkel. Eines der zentralen Nachhaltigkeitsthemen bei Henkel ist die Produktsicherheit und die Verantwortung beim Einsatz von Inhaltsstoffen. Um langfristige Trends bei der Produktentwicklung zu berücksichtigen, werden Roadmaps für den Produktentwicklungsprozess verwendet. Dabei werden die Ansprüche der unterschiedlichen Stakeholder einbezogen. So wird versucht die Zukunftstrends in der Produktentwicklung zu berücksichtigen:

> *„Henkel präsentiert mit der Adhesin A 78er Serie eine neue Generation weichmacherfreier Dispersionsklebstoffe für Verpackungen.*
>
> *Jüngste Berichte über den Weichmacher Diisobutylphthalat (DiBP), der aus Papier- und Kartonverpackungen migriert und sich in darin verpackten Lebensmitteln anreichern kann, haben Nahrungsmittel- und Verpackungshersteller hellhörig gemacht. Der Weichmacher stammt unter anderem aus Dispersionsklebstoffen, die in der Verpackungsindustrie sehr häufig verwendet werden. Um die Verbraucher vor möglichen Risiken zu schützen, hat Henkel neuartige Dispersionsklebstoffe entwickelt, die keinerlei Weichmacher mehr enthalten […].“ (Henkel 2010)*

Reduzierung von Risiken bei Investitionen

Hier empfiehlt es sich, dass bei Investitionsvorhaben ab einer bestimmten Größenordnung oder offensichtlich nennenswerten Auswirkungen automatisch eine Prüfung von ökologischen und sozialen Risikopotenzialen erfolgt.

Bei Henkel werden beispielsweise auch Energieaspekte bei Investitionen in Produktionsanlagen berücksichtigt, indem Referenzszenarien für eine zukünftige energieoptimale Fabrik erstellt werden (Bergmann 2010).

Reduzierung von Risiken in der Unternehmensstrategie

Bei der Weiterentwicklung der Unternehmensstrategien ist eine Vielzahl an Faktoren zu berücksichtigen. Es besteht dabei die Möglichkeit, dass einzelne Aspekte übersehen werden können. Der systematische Einbezug der Perspektive der CSR-Fachleute kann zum Beispiel über Berichte, Präsentationen oder Teilnahme an Sitzungen erfolgen. So können die Vorrausetzungen geschaffen werden, dass die Megatrends der Nachhaltigkeit bei strategischen Entscheidungen berücksichtigt werden.

So nutzt BASF beispielweise das Nachhaltigkeitsmanagement um Zukunftsthemen frühzeitig zu erkennen:

> *„Wichtige Themen in Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung wollen wir frühzeitig erkennen und berücksichtigen. Wir analysieren regelmäßig Nachhaltigkeitsthemen im Hinblick auf ihre gesellschaftliche Relevanz und ihre Bedeutung für BASF. Ziel ist es, Themen zu identifizieren, die derzeit oder in Zukunft zu einem Risiko oder zu einer Chance für unser Geschäft werden können. Die Ergebnisse nutzen wir, um im Unternehmen langfristige Veränderungsprozesse anzustoßen, Ziele für unsere Portfolioentwicklung zu definieren und Schwerpunkte in der Berichterstattung festzulegen.“ (BASF Bericht 2009, S. 26)*

Auch die Bayer AG nutzt das Nachhaltigkeitsmanagement aktiv für die Unternehmensstrategie:

> *„Große globale Trends haben unsere Konzernausrichtung ganz wesentlich geprägt, um die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens zu sichern: Wachstum der Weltbevölkerung, steigende Lebenserwartung, Klimawandel, Wasserknappheit. Diese Trends resultieren in Herausforderungen, die wir annehmen und bewältigen müssen. Daher integrieren wir sie in unsere Strategien. […] Diese Herausforderungen sind für uns gleichzeitig geschäftliche Chancen.*

Um hierbei strukturiert Trends sowie interne und externe Faktoren einzubeziehen, haben wir eine Materialitätsanalyse in unseren Strategie-Prozess einbezogen." (Bayer Nachhaltigkeitsbericht 2009, S. 19)

Frühwarnsystem für potentielle Risiken im Bereich Umweltschutz, Gesellschaft, Mitarbeiter

Als Anlaufstelle für ökologische und soziale Fragestellungen verfolgt das CSR- Management die Entwicklungen in den Bereichen Umweltschutz, Gesellschaft und Soziales. Auch ein systematischer Dialog mit Stakeholdern trägt dazu bei. Das CSR-Management ist somit mit neuen Entwicklungen vertraut und kann die eventuell davon ausgehenden Risiken für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens frühzeitig erkennen und ggf. betroffene Bereiche informieren.

Um zukünftige Entwicklungen und auch die damit verbundenen Risiken frühzeitig zu erkennen nutzt beispielsweise Henkel den Stakeholderdialog:

„Zukunftsfähige Lösungen für eine nachhaltige Entwicklung können nur im Dialog mit allen gesellschaftlichen Gruppen gefunden werden – lokal, regional und international. Wir suchen daher kontinuierlich den Austausch mit allen Stakeholdern. Dazu gehören unsere Kunden, Verbraucher, Lieferanten, Mitarbeiter, Aktionäre, Nachbarn, Behörden, Verbände und Nichtregierungsorganisationen sowie die Politik und die Wissenschaft. Der Dialog zeigt uns, welche Aspekte des nachhaltigen Wirtschaftens für welche Interessengruppen von besonderem Interesse sind. Er bietet die Grundlage für ein gegenseitiges Verständnis sowie die Chance, unser Handeln an der Gesellschaft zu spiegeln. Gleichzeitig lässt er neue Impulse in unser Unternehmen zurückfließen. So können wir zukünftige Anforderungen und eventuelle Risiken unseres Handelns frühzeitig erkennen.

Die gewonnenen Impulse leisten einen wichtigen Beitrag zu unserem Innovations- und Risikomanagement. Sie bilden die Basis für die Weiterentwicklung unserer Nachhaltigkeitsstrategie und unseres Reportings." (Henkel Nachhaltigkeitsbericht 2009, S. 38)

Risikoreduzierung durch Sensibilisierung der Mitarbeiter und des Managements für Umweltschutz und soziale Herausforderungen

Vieles lässt sich Regeln und Planen und somit in Vorgaben verankern. Aber damit im Tagesgeschäft die entsprechenden Vorgaben auch richtig und regelmäßig eingehalten werden, ist ein Verständnis der Hintergründe und Zusammenhänge, also eine Sensibilisierung wichtig. Dies gilt gleichermaßen für das Risikomanagement wie für das CSR-Management. Hinzu kommt, dass es immer auch zu unvorhergesehene Situationen kommt für die es keine Vorgaben gibt. Ein gut ausgebautes CSR-Management trägt über die interne Kommunikation zu CSR-Themen oder auch deren Integration in die Aus- und Weiterbildung zur entsprechenden Information und Sensibilisierung der Mitarbeiter bei.

Reduzierung von Risiken für die Reputation und die öffentliche Akzeptanz

Die oben genannten Maßnahmen tragen dazu bei, dass auch solche Sachverhalte erkannt und vermieden werden, die der Reputation schaden können. Denn ein Reputationsrisiko kann in letzter Konsequenz auch zu einem operativen oder strategischen Risiko werden. BASF benennt diesen Zusammenhang sehr konkret:

„BASF bekennt sich dazu, wirtschaftlichen Erfolg mit dem Schutz der Umwelt sowie gesellschaftlich verantwortungsvollem Handeln zu verbinden. Verstöße gegen unsere Selbstverpflichtungen im Rahmen der Nachhaltigkeit oder gegen Gesetze stellen ein Reputationsrisiko dar und können zu operativen und strategischen Risiken führen. Um Risiken und Chancen aus Nachhaltigkeitsaspekten frühzeitig zu erkennen, haben wir ein diesbezügliches globales

Managementsystem eingeführt. Die Ergebnisse werden dazu genutzt, Veränderungsprozesse im Unternehmen anzustoßen, um auf etwaige Risiken vorbereitet zu sein und Chancen entsprechend nutzen zu können." (BASF Bericht 2009, S. 110)

Auch ist es im Falle, dass dennoch ein Problem auftritt und das Unternehmen von externen Stakeholdern kritisiert wird, deutlich einfacher Verwürfen zu begegnen. Denn mit einem CSR-Management „im Rücken" kann glaubhaft dargelegt werden, dass man ein entsprechendes Problembewusstsein hat und entsprechende Vorkehrungen implementiert sind. Gibt es eine CSR- Berichterstattung, so schafft diese zudem eine Ausgangsbasis mit der gezeigt werden kann, welche Ziele angestrebt und welche Verbesserungen schon erreicht wurden.

8.3 Schnittstellen zwischen CSR und formalem Risikomanagement

Neben dem Beitrag, den ein gut ausgebautes CSR- bzw. Nachhaltigkeitsmanagement allgemein zur Vermeidung von Nachhaltigkeitsrisiken leisten kann, bestehen auch zu dem gesetzlich vorgeschriebenen formalen Risikomanagement Schnittstellen an denen das CSR-Management unterstützend für das Risikomanagement wirken kann.

Während die Koordination des Risikomanagements in Unternehmen in der Regel durch den Risikomanager erfolgt, sind es, wie oben bereits erwähnt, in erster Linie die jeweiligen Funktionseinheiten, die für die Risiken in ihren Bereichen – und somit auch für das Risikomanagement - verantwortlich sind. Für das Risiko der Rohstoffknappheit ist beispielsweise der Einkauf zuständig und für Risiken im Zusammenhang mit Produktentwicklung die Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Je nach Struktur des Unternehmens können diese Verantwortlichkeiten auch bei den Geschäftsführern der Länder oder Segmente/Sektoren liegen.

Sensibilisierung des Risikomanagements für soziale und ökologische Risiken

Durch seinen umfassenden Blick für langfristige Trends und Entwicklungen kann das CSR-Management dazu beitragen, dass Risiken die womöglich erst in 5 oder 10 Jahren zum Tragen kommen, zumindest nicht aus dem Blickfeld des formalen Risikomanagements geraten. Denn auch Risiken, die sich zunächst nicht kurzfristig auf das Ergebnis des Unternehmens auswirken, können sich zu einem ernstzunehmenden Geschäftsrisiko entwickeln. Insofern kann das CSR-Management unterstützend für die Identifizierung und Bewertung von sozialen und ökologischen Risiken wirken.

Dies beschreibt das Schweizer Chemieunternehmen Roche so:

„Risiken werden vor Ort beherrscht, d.h. dort wo sie entstehen und wo der geeignete Sachverstand vorhanden ist. Mitarbeitende und Manager identifizieren Risiken frühzeitig, und die Fachgebietsleiter sind dafür verantwortlich, dass geeignete Massnahmen getroffen und interne Kontrollen eingerichtet werden. Wenn Interessenkonflikte bestehen, gewährleisten getrennte Zuständigkeiten und Funktionen ein effektives Risikomanagement.

Das Risikomanagement-Team des Konzerns koordiniert und steuert diesen gesamten Prozess konzernweit. Das Team berichtet direkt dem Leiter des Prüfungsausschusses des Verwaltungsrates.

Das Corporate Sustainability Committee bewertet die sozialen, ökologischen und ethischen Risiken, die in regelmässigen Workshops mit Mitarbeitenden aus den relevanten Funktionen ermittelt werden. Die Teilnehmer identifizieren, gestützt auf ihre eigene Kompetenz und Erfahrung, aber auch auf Erkenntnisse aus dem Dialog mit unseren Anspruchsgruppen, neu entstehende Risikothemen, die in den Risikomanagement-Prozess einbezogen werden" (Roche 2010).

Im Hinblick auf Deutschland ist zu unterscheiden zwischen Risiken im Sinne des KonTraG, also jenen Risiken, die sich kurzfristig auf das Ergebnis des Unternehmens auswirken können und eher langfristigen Risiken. Doch auch bei kurzfristigen Risiken können soziale oder ökologische Aspekte eine Ursache für das Risiko sein. In diesen Fällen kann das CSR-Management durch seine Fachkompetenz zu einer Berücksichtigung relevanter Aspekte und einem besseren Verständnis für derartige Risiken beitragen.

Einbezug des CSR-Managements in die Abläufe des Risikomanagements

Das interne Reporting zu kurzfristigen Risiken erfolgt in den meisten Unternehmen halbjährlich oder quartalsweise. Die CSR- oder Umweltabteilung kann zu diesen Berichten mit Aussagen zu Risiken aus ökologischen und sozialen Entwicklungen beitragen. Eine entsprechende Routineabfrage durch das Risikomanagement kann eine Lösung sein, um die Einbindung sicher zu stellen. Zu berücksichtigen ist, dass manche Risiken von verschiedenen Seiten beleuchtet werden sollten. Das Risiko z.B. von Umsatzausfällen durch den Boykott eines kontroversen Produktes kann sicherlich das Marketing besser bewerten als ein CSR-Verantwortlicher, der aber helfen kann, das solche Risiken entweder im Vorfeld vermieden oder angesprochen werden.

Um Hintergründe und Zusammenhänge besser zu verstehen, ist der persönliche Austausch eine wichtige Ergänzung. Die gemeinsame Diskussion von Risiken kann je nach Unternehmen in unterschiedlichen Arbeitskreisen eine Rolle spielen:

In manchen großen Unternehmen gibt es ein Risikomanagement-Komitee als zentrales Gremium, das sich mit Risiken aller Art auseinandersetzt. Diesem sollte auch ein CSR- oder Umweltverantwortlicher angehören.

In kleineren Unternehmen bestehen eher übergreifende Steuerungskreise, die neben anderen Themen auch neu aufkommende Risiken bewerten und über etwaige Gegenmaßnahmen entscheiden. Auch hier ist die Einbeziehung von CSR- oder Umweltverantwortlichen wünschenswert.

Neben der Routine regelmäßiger Berichte oder Besprechungen sollte auch eine rasche Reaktion auf neue Risiken gewährleistet sein: Werden neue Entwicklungen bekannt, die zusätzliche Risiken verursachen oder bestehende vergrößern, müssen Ad-hoc-Meldungen an das Risikomanagement erfolgen – dies sollte auch für Risiken im Kontext Umweltschutz und Nachhaltigkeit gelten.

Förderung von Offenheit für die Benennung von Risiken und Fehlern

Regeln zu Abläufen und Informationen sind allerdings nur so gut, wie sie in der Hektik des Tagesgeschäfts auch beachtet werden. Dass neue Risiken für diejenigen, die sie melden müssten, oft mit viel Ärger und Aufwand verbunden sind, befördert dies nicht. So ist beispielsweise der Umweltbeauftragte eines Standorts, dem ein Strafverfahren wegen Verletzung einer Auflage droht, meist intensiv in die Kommunikation mit den Behörden, die Suche und Aufarbeitung von Akten und anderes mehr eingebunden. Die Meldung des Risikos mag da schon mal unterbleiben, zumal die Überbringer schlechter Nachrichten nur selten geschätzt werden – egal, ob sie Verursacher des Misstandes sind oder nicht.

Wichtig ist daher eine offene Unternehmenskultur, die nicht in erster Linie danach fragt, wer schuld ist, sondern wie Risiken bewältigt und künftig besser gemanagt werden können. Auch die Anwendung des Vier-Augen-Prinzips sowie eine grundsätzlich offene Kommunikationspolitik im Unternehmen erhöhen die Chance, Risiken rechtzeitig zu entdecken. Wenn stattdessen die

Verantwortlichen versuchen, die Risiken im „stillen Kämmerlein“ auszuräumen, kann an der Lösung des Problems nicht kooperativ und zukunftsorientiert gearbeitet werden.

Eine wichtige Folge einer offenen Risikokultur ist auch, dass Risiken früher aufgezeigt werden und mehr Zeit zum Gegensteuern bleibt.

Prüffähigkeit sicher stellen

Um eine Prüffähigkeit im Rahmen der Abschlussprüfung sicherzustellen, sind die entsprechenden Prozesse und Abläufe in geeigneter Weise zu dokumentieren.

8.4 CSR aus der Perspektive von Corporate-Governance

In der Literatur finden sich vereinzelt auch Betrachtungen zu CSR und Corporate-Governance. Diese bestätigen die vorstehenden stärker an der praktischen Umsetzung orientierten Darstellungen. Bei der Einordnung von CSR ordnet Kopp (2008) CSR-Funktionen gleich ganz in den Corporate-Governance-Kontext ein und fokussiert dabei auf CSR-Beiträge:

- zum internen Risikomanagement,
- zur Sicherung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftslage,
- zur Einhaltung rechtlicher Vorschriften sowie
- zur Darstellung im Lagebericht.

Grundsätzlich sieht er CSR als eine Debatte um Verantwortung mit den Zielen einer guten, werteorientierte Unternehmensführung, dem Ernstnehmen der gesellschaftlichen Kontexte und der Legitimation durch Sachbilanzen über finanzielle, ökologische und soziale Indikatoren.

In den zwei vorstehenden Abschnitten wurden die Beiträge von CSR zur Reduzierung von Risiken und zur Berücksichtigung der Nachhaltigkeits-Megatrends dargestellt. Der Frage, wie die Steuerung dieser Aktivitäten in die Arbeit der Vorstände integriert werden kann, ist Deloitte in einer Umfrage unter 220 Direktoren amerikanischer Unternehmen mit mehr als $ 1 Mrd. Umsatz nachgegangen:

> *„Directors were asked how their boards should organize to consider climate change and business sustainability issues. Just over one-third of respondents favored full board oversight, while another 37 percent indicated oversight should reside in existing board committees. When asked which committees should have this oversight responsibility, directors responded in equal numbers (24 percent each) that risk committees and governance committees should be in charge. Another 22 percent favored the strategy committee, and, likely to the relief of overburdened audit committee members, only 15 percent of directors wanted to assign responsibility to audit committees.*
>
> *Since only a small minority of American boards have risk committees (which are most prevalent in financial services companies) or standing strategy committees, in many cases oversight should reside in the board governance (and nominating) committee. A number of recent proxy proposals calling for creating CR&S committees suggest that momentum to establish such committees will grow. However, establishing new board committees in the face of shrinking boards (11 was the average number of directors on S&P 500 company boards in 2007) and the growing oversight required of both audit and compensation committees may prove problematic” (Wagner et al 2009).*

PricewaterhouseCoopers (2010a) hat eine Übersicht zu den Fragestellungen entwickelt, die Aufsichtsrat und Vorstand im Kontext CSR berücksichtigen sollten. So wird beispielsweise emp-

fohlen, dass sich der Aufsichtsrat mit den Haftungs- und Reputationsrisiken aus den Bereichen Umwelt, Soziales und Gesellschaft befasst und sich darüber informiert ob die Konsequenzen der Megatrends der Nachhaltigkeit für das Unternehmen erkannt werden (Tabelle 6).

Tabelle 6: Auswahl von Schlüsselfragen zur Nachhaltigkeit für Aufsichtsrat und Vorstand

Aufsichtsrat	
• Welches sind die größten Haftungs- und Reputationsrisiken, die sich aus den Bereichen Umwelt, Soziales und Gesellschaft ergeben? • Verbessert oder verschlechtert sich unsere Reputation? • Welche Vorteile erwarten wir durch unsere Nachhaltigkeits-bemühungen?	• Wie erfolgreich reagieren wir mit neuen Produkten oder Dienstleistungen auf sich ändernde Kundenbedürfnisse? • Hemmt oder unterstützt unsere Unternehmenskultur unsere Nachhaltigkeitsbemühungen? • Versteht unser Vorstand die Konsequenzen des Megatrends der Nachhaltigkeit und reagiert er angemessen?

Vorstandsvorsitzender	
• Wie verfolgen, messen, integrieren und interpretieren wir die Auswirkungen unserer Nachhaltigkeitsprojekte? • Wie verändern sich Kundenerwartungen und welche neuen Anforderungen entstehen dadurch? • Klimawandel, Arbeitssicherheit, Korruption, Menschenrechte, Produktsicherheit, Regulierung und andere Aspekte unter-nehmerischer Verantwortung – wie werden sich die gesetzlichen Vorgaben weiterentwickeln? • Mit welchen alternativen Technologien oder Energiequellen müssen wir uns jetzt beschäftigen? • Wie reagieren wir, wenn jemand behauptet, dass wir unsere Verantwortung nicht ausreichend wahrnehmen? • Wie können wir die Nachhaltigkeitsagenda in unserer Organisation und Unternehmenskultur vorantreiben?	• Wie positionieren wir uns im Wettbewerb? • Mit wem können wir uns verbünden, um Nachhaltigkeit in unserer Wertschöpfungskette effizient umzusetzen? • Sind unsere Kunden bereit, für „grüne Produkte“ mehr zu zahlen? • Haben wir Nachhaltigkeit in Schlüsselfunktionen wie Beschaffung, F&E, Marketing, Human Resources ausreichend integriert? • Wie können wir Nachhaltigkeit in unsere Markenstrategie einbeziehen? • Ist das Nachhaltigkeitsmanagement in unserer Organisation an der richtigen Stelle positioniert?

Quelle: PricewaterhouseCoopers (2010a)

Dass der Aufsichtsratsvorsitzende sich mit dem Vorstand unter anderem regelmäßig über Strategie und Risikomanagement des Unternehmens beraten soll, ist im deutschen Corporate Governance Kodex vorgesehen. Die gesetzlichen Verpflichtungen von Vorstand und Aufsichtsrat bezüglich des Risikomanagements sind in Kapitel 2 „Gesetzliche Vorgaben zum Risikomanagement“ beschrieben.

8.5 Zwischenfazit

Nur ein ausgebautes CSR-Management leistet guten Schutz

Aus einer umfassenden Risikoperspektive leistet ein ausgebautes CSR- bzw. Nachhaltigkeitsmanagement bedeutende Beiträge zur Reduzierung von Risiken. Es reicht also aus der Perspektive des Risikomanagements nicht aus, wenn das CSR-Management nur für die Berichterstattung, den Dialog und eventuell noch für operative Umweltmanagementsysteme zuständig ist, sich jedoch hinsichtlich anderer Bereiche und schwieriger Fragestellungen keine Möglichkeit hat, sich einzubringen. Vielmehr hat CSR die Aufgabe systematisch alle Kerngeschäftsprozesse auf Nachhaltigkeitsrisiken und –chancen zu analysieren. Meist sind manche der Risiken dort bereits bekannt. Durch den Austausch mit den Nachhaltigkeitsfachleuten wird deren Einschätzung verbessert und zugleich können bislang noch nicht erkannte Risiken identifiziert werden.

In Unternehmen, in denen dieses Prozedere bereits durchlaufen wurde, fungiert das CSR-Management als Frühwarnsystem. Durch die Beobachtung ökologischer und sozialer Themen,

den Dialog mit Stakeholdern und durch seine Rolle als Anlaufstelle für ökologische und soziale Fragen und Informationen, die an anderer Stelle im Unternehmen eintreffen, kann das CSR-Management neue potentielle Risiken erkennen und zuordnen für welche funktionalen Bereiche diese relevant sind. Es erfolgt dann ein Austausch mit den betroffenen Funktionseinheiten über die Relevanz, mögliche Folgen der Entwicklung sowie zu möglichen Gegenmaßnahmen. Dabei ist davon auszugehen, dass auch in den Funktionseinheiten ein Trend erkannt werden kann. Durch den Austausch mit dem CSR-Management wird jedoch ermöglicht, dass die betreffende Entwicklung aus unterschiedlichen Perspektiven diskutiert wird. Hier sei u.a. auf den Häufigeren Kontakt von CSR-Verantwortlichen mit Politik und NGOs hingewiesen. In großen Unternehmen kann CSR den Informationstransfer der gewonnenen Erkenntnisse in andere Unternehmensbereiche herbeiführen.

Vor dem Hintergrund des breiten Spektrums an Ansatzpunkten wird deutlich, dass ein ausgebautes CSR-Management bedeutende Beiträge zur Reduzierung von Risiken leistet. Welche Ansatzpunkte im Einzelfall relevant sind, hängt natürlich von der Geschäftstätigkeit und den strategischen Zielsetzungen des Unternehmens ab.

Zusammenarbeit von CSR und Risikomanagement bei Strategieprozessen

Auch im Rahmen von Strategieprozessen bietet sich die Zusammenarbeit von Risikomanagement und CSR an. Denn in der Verknüpfung der Perspektiven von CSR und Risikomanagement liegt das Potenzial eines Innovationstreibers, der das Unternehmen von zukünftigen Restriktionen des Umfeldes unabhängig macht.

Der Blick des CSR- bzw. Nachhaltigkeitsmanagements für langfristige gesellschaftliche Trends und Entwicklungen kann von der Strategieabteilung für die Grundausrichtung des Unternehmens genutzt werden. Wie die Beispiele in den Abschnitten 8.2 und 8.3 zeigen nutzen die Vorreiterunternehmen im Bereich Nachhaltigkeit diese Synergien und stellen ihre Unternehmensstrategie auf die globalen Herausforderungen, wie demographischer Wandel, Ressourcenknappheit und Klimawandel ein, um auch in Zukunft mit ihrem Geschäftsmodell erfolgreich sein zu können.

Umsetzung in Unternehmen ohne CSR-Stab

CSR-Stabsabteilungen oder CSR-Verantwortliche sind meist nur in großen Unternehmen anzutreffen. Je kleiner ein Unternehmen ist, um so eher sind die Zuständigkeiten verteilt. Für Unternehmen, die keine CSR Abteilung haben, fehlt ein Fachstab für die ökologischen, sozialen/gesellschaftlichen Risiken. Die inhaltliche Zuständigkeit liegt dann ausschließlich in den betroffenen Funktionsbereichen. In Unternehmen mit Umweltbeauftragten werden diese natürlich die Umweltaufgaben von CSR bearbeiten. Soziale Aspekte im Kontext der Zulieferkette wird u.U. der Einkauf berücksichtigen, Fragen der Personalpolitik die Personalabteilung. Gibt es ein Umweltmanagement, dann sollte der/die Umweltbeauftragte nicht nur für das operative Umweltmanagementsystem zuständig sein, sondern zugleich auch darüber hinaus allgemein die oben angesprochene Funktion des Frühwarnsystems für neue Umweltthemen und die Bereitstellung von Analysen, Informationen für die Unternehmensstrategie übernehmen.

Die übergreifende Verantwortung liegt bei der Geschäftsführung oder im Lenkungskreis und in letzter Instanz beim Eigentümer. Hier fließen in KMU die Informationen zu Risiken zusammen und hier erfolgt auch die Initiierung von Gegenmaßnahmen. Auch die Konsequenzen aus Informationen über Megatrends der Nachhaltigkeit sind hier zu ziehen.

Auch dann sind strukturierte Prozesse fallweise ad hoc Entscheidungen vorzuziehen, etwa um sicher zu stellen, dass eine Auseinandersetzung mit CSR Themen in der Strategiefindung und der Ausgestaltung von organisatorischen Abläufen erfolgt.

8.6 Nutzung der Risikoperspektive um CSR Themen Anerkennung zu verschaffen und zu bewerten

Diffey (2007) stellt fest, dass Synergien zwischen CSR und Risikomanagement deshalb bestehen, da Risikoinformationen auf Finanzmärkten eine höhere Bedeutung haben als CSR-Informationen. Konsequent wird eine Systematik entwickelt, um soziale und ökologische Problemfelder als Geschäftsrisiken zu identifizieren, deren Materialität zu bewerten und anschließend über die Entwicklung gegengerichteter Szenarien Risikominimierungsstrategien, abzuleiten. Diffey (2007) zeigt dies Vorgehen am Beispiel des Unternehmens De Beers in Südafrika (Abbildung 30).

Abbildung 30: Identifikation sozialer und ökologischer Risiken nach Diffey

Risk identification[(A)]	Materiality screening	Scenario development	Mitigation strategies
• Data security • Carbon footprint • Child labour • Forced labour • Working hours • Health and safety • Freedom of association and collective bargaining • Discrimination • Discipline • Remuneration • Human rights • Environment • Ethics / anti-corruption • Economics	Exclude the following as not issues in this specific case: Child labour Data security Discrimination Discipline Working hours Human rights	• Health and safety – risk of workforce contracting HIV /AIDS, with consequent productivity issues • Environment – failure of water management policy • Carbon footprint – product air freighted – climate change levies • Child labour / Forced labour - bad publicity and infringement of national/international laws • Freedom of association and collective bargaining – bad publicity • Remuneration – underpaid workers – bad publicity, bad staff retention, poor productivity • Economic – need to support economies of diamond mining countries where De Beers active	• Health and safety: Provide the following to work force, families and communities: ○ HIV treatment ○ Health education ○ Healthcare ○ Introduce target of zero fatalities • Child Labour/ Forced Labour: ○ Monitor mining operations to ensure / control no forced labour or child labour. Document efforts. • Remuneration: ○ Increase base pay – minimum wage ○ Flexible working ○ Other benefits – e.g. education / health care ○ Can lead to positive publicity • Water management strategy – during droughts – emergency relief programs; donation to Government funds for drought relief. Look at alternative water sources. Use water consumption targets. • Ethics / anti-corruption – All diamond 'sightholders' required to subscribe to best practice Principles. • Economics: Make sure that local taxes are paid. Support local entrepreneurs. build infrastructure, supporting local suppliers – e.g. of ferrosilicon.

(A) Generic risk identification indicators should be used for each industry

Quelle: Diffey (2007)

Die Bewertung als kleines, mittleres oder großes Risiko verschafft dem Thema Priorität. Nach Diffey bedient sich die CSR-Abteilung der Methoden des Risikomanagements, um die Relevanz von CSR-Themen für den Unternehmenserfolg aufzuzeigen.

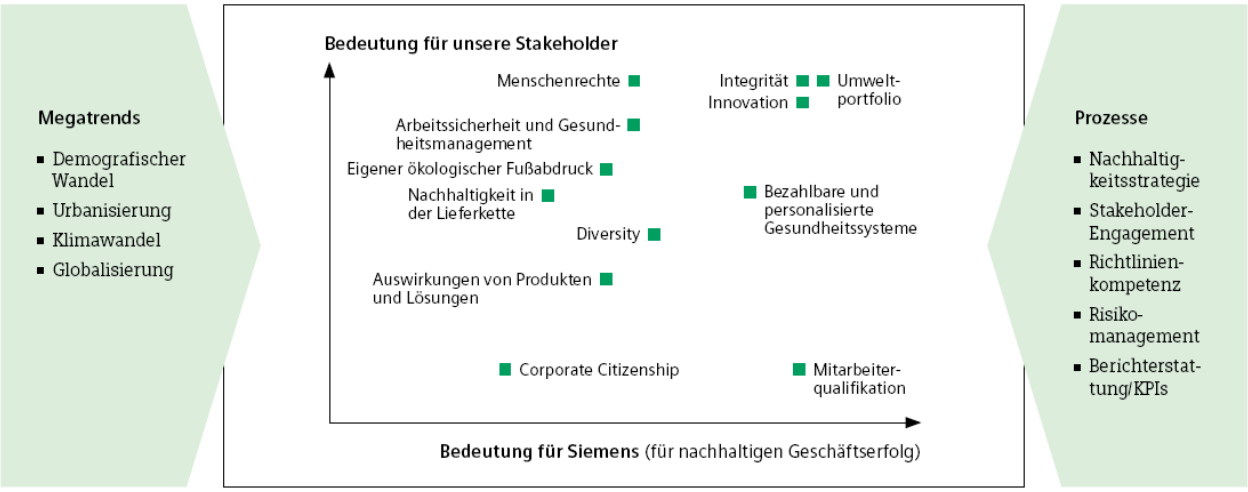
Materialitätsanalysen

Auch Siemens nutzt unter anderem Informationen aus dem Risikomanagement um die Bedeutung der Nachhaltigkeitsthemen für das Unternehmen zu ermitteln (Abbildung 31).

> *„Unser Materialitätsportfolio stellt die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen und ihre Bedeutung für unsere Stakeholder und Siemens gegenüber. Wir erstellen es jährlich – basierend auf einem eng verzahnten Prozess aus der Analyse allgemeiner Trends, der Orientierung an den Megatrends sowie intensivem Stakeholder-Dialog.*
>
> *Unser Materialitätsportfolio entsteht im engen Austausch mit unseren Stakeholdern. Die Ergebnisse dieses Stakeholder-Dialogs werden im Rahmen von Workshops mit Vertretern der Fachbereiche einer internen Analyse auf Erheblichkeit und Relevanz unterzogen. Abschließend werden sie im Sustainability Board und im Siemens Sustainability Advisory Board erör-*

tert und beschlossen. In die vorangehende Bewertung fließen sowohl Risiken als auch Chancen ein" (Siemens Nachhaltigkeitsbericht 2009, S.32)

Abbildung 31: Materialitätsportfolio Siemens 2010



Quelle: Siemens (2010)

9 Nachhaltigkeitsrisiken in Geschäftsberichten deutscher und internationaler Unternehmen

9.1 Vorgehensweise

Um den Sachstand in großen deutschen Unternehmen wie auch im internationalen Vergleich zu ermitteln, wurden die Angaben in Geschäftsberichten deutscher (15), österreichischer (3), Schweizer (3) und US-amerikanischer (10) Unternehmen analysiert. Mit dem Fokus auf deutschsprachige Unternehmen im europäischen Raum sollte geprüft werden, inwiefern dort Parallelen in der Darstellung der Risikomanagementsysteme und von Risiken mit sozialen und ökologischen Ursachen bestehen.

Aus der Untersuchung der Geschäftsberichte sollte abgeleitet werden, welchen Stellenwert Risiken aus dem Themenkreis CSR/Nachhaltigkeit in der Geschäftsberichterstattung haben, welcher Natur diese Risiken sind und ob und welche Gegenmaßnahmen von Unternehmen ergriffen werden.

9.1.1 Stichprobe

Die Arbeiten wurden im Frühjahr 2010 durchgeführt und es wurden ausschließlich Berichte zum Geschäftsjahr 2009 zugrunde gelegt.

Berger und Gleißner (2007) haben festgestellt, dass die Qualität der Risikoberichterstattung tendenziell mit der Größe zunimmt und in DAX 30 Unternehmen überdurchschnittlich ist. In Anbetracht dessen wurde zur Auswahl der deutschen Unternehmen der DAX 30 zugrunde gelegt. Weil sich das Risikomanagement in der Finanzwirtschaft grundlegend vom Risikomanagement in der Industrie und bei Dienstleistern unterscheidet, wurden Banken und Versicherungen nicht einbezogen.

Um im Rahmen der Analyse auch Aussagen über mögliche Schwächen in den Darstellungen treffen zu können, wurde ein Branchenfokus gesetzt. Aus dem DAX 30 wurden die zwei stark vertretenen Branchen Chemie, Automobil und Energieversorger ausgewählt. Diese drei Branchen haben gemein, dass sie in der Öffentlichkeit als besonders umweltrelevant eingestuft werden und überdurchschnittlich viel Erfahrung mit Umwelt- und CSR-Management haben. Hier war eine verhältnismäßig große Anzahl an Risiken mit sozialen und ökologischen Ursachen zu erwarten. Diese Gruppe von Unternehmen wird im Folgenden auch CAE (Chemie, Automobil, Energieversorger) genannt. Ergänzend zu diesen 11 wurde 4 weitere DAX Unternehmen aus verschiedenen Branchen hinzugenommen.

Für die Auswahl der Unternehmen aus Österreich, der Schweiz und den USA wurden jeweils die wichtigsten nationalen Indizes ATX, SMI und der Dow Jones Index zugrunde gelegt. Um auch Unternehmen aus den Branchen Chemie, Automobil und Energieversorgung in dem internationalen Teil der Stichprobe zu haben, wurden zusätzlich einige Unternehmen aus dem Fortune 500 ausgewählt. Dabei wurden insgesamt 7 Geschäftsberichte von CAE Unternehmen und weitere 9 Berichte von Unternehmen aus anderen Branchen aufgenommen (Tabelle 7).

Insgesamt enthält die Stichprobe somit 18 Berichte von CAE Unternehmen, also aus Branchen, die in der Öffentlichkeit als besonders umweltrelevant angesehen werden und 13 Unternehmen aus anderen Branchen.

Tabelle 7: Stichprobe Analyse Geschäftsberichte

	Chemie (9)	**Energie (4)**	**Automobil (5)**	**andere Branchen (12)**
Deutschland (15)	BASF SE Bayer AG Henkel KGaA Beiersdorf AG K+S AG	E.ON AG RWE AG	BMW AG Daimler AG MAN AG Volkswagen AG	Adidas AG Linde AG Siemens AG ThyssenKrupp AG
Österreich (3)		Verbund		Andritz Wienerberger
Schweiz (3)	Roche			ABB Tyco International
USA (10)	Dow Chemical DuPont Johnson & Johnson	Constellation Energy Group	Ford Motor[16]	Caterpillar Hewlett Packard Johnson Controls General Electric

Quelle: eigene Darstellung

9.1.2 Vorgehensweise und Besonderheiten bei der Auswertung der Risikoberichterstattung

In Deutschland und Österreich ist eine Berichterstattung im Lagebericht über das Risikomanagement und bestandsgefährdende Risiken verpflichtend. Daher sind in den Geschäftsberichten aus diesen Ländern in sich abgeschlossene Risikoberichte als Teil des Lageberichtes anzutreffen. In diesen Fällen wurden nur diese Risikoberichte ausgewertet. Lediglich um zu erfassen inwieweit von den Unternehmen dargestellt wird, ob CSR-/Nachhaltigkeitsmanagement zu Risikominimierung beigetragen, wurden auch andere Teile des Geschäftsberichtes auf diesbezügliche Angaben geprüft.

In Geschäftsberichten Schweizer Unternehmen ist weder ein Lagebericht noch ein Risikobericht formaler Bestandteil. So wurden bei diesen Unternehmen alle risikomanagementbezogenen Angaben im Geschäftsbericht, sowie in weiteren Unternehmensveröffentlichungen, auf die direkt verwiesen wird, berücksichtigt.

In den USA werden von der Securities and Exchange Commission (SEC) mehrere sehr formalisierte Berichte gefordert, die sogenannten SEC-Filings. Zu diesen SEC-Filings gehört ein jährlich auszufüllendes Formular „Form 10-K“, das aufgrund seines Umfangs und der Art der Angaben eher als Bericht, als als Formular anzusehen ist. Im Form 10-K sind die zu veröffentlichenden Angaben über formale Gliederungspunkte vorgegeben. Neben diesem als einfaches Textdokument erstellten Bericht veröffentlichen US-amerikanische Unternehmen auch optisch ansprechende Geschäftsberichte. Somit werden in den USA Pflichtangaben und Imagedarstellungen nicht wie z.B. in Deutschland in einem Bericht zusammengefasst.

[16] Es wäre nahe liegend gewesen, auch von General Motors den Form 10 K Bericht für das GJ 2009 einzubeziehen. Ein solcher lag jedoch bis Anfang April 2010 nicht vor. Ursache ist wohl das Insolvenzverfahren.

Das Form 10-K enthält unter anderem die Abschnitte „Risk Factors“ sowie „Quantitative and Qualitative Disclosure about Market Risk[17]“. Diese wurden für unsere Untersuchung ausgewertet. Jedoch wurden bei den meisten Unternehmen weder dort noch an anderer Stelle Angaben zum Risikomanagementsystem gefordert. Somit konnten bei den US-Unternehmen keine Darstellungen zum Risikomanagement analysiert werden.

Durch die ausgeprägte Trennung von Imagedarstellungen und Pflichtangaben sind die Darstellungen in den Form 10-K Berichten sehr formal. Dies führt teilweise dazu, dass ein sehr breites Spektrum an Risiken angegeben wird. Zum Beispiel stellt die Constellation Energy Group dar, dass Kriegshandlungen innerhalb der USA sich negativ auf die heimische Wirtschaft und somit auf die Geschäftsentwicklung auswirken würden.

Die gesetzlichen Vorgaben zur Darstellung des Risikomanagements sind also national recht unterschiedlich, so dass bezüglich der Darstellung des Risikomanagements lediglich eine länderspezifische Auswertung sinnvoll ist.

9.2 Beschreibung des Risikomanagements im Geschäftsbericht

Bei der Betrachtung der im Folgenden dargestellten Auswertungen der Lageberichte beziehungsweise der vergleichbaren Unternehmenspublikationen sollte berücksichtigt werden:

- Dass die Darstellungen gesetzlichen Vorgaben unterliegen. Somit werden die Formulierungen von Rechtsabteilungen in den Unternehmen geprüft, was dazu führen kann, dass die Aussagen weniger präzise gefasst werden, als möglicherweise ursprünglich von den Autoren vorgesehen.
- Dass Erkenntnisse über Risiken und Methoden diesen zu begegnen für die Unternehmen gegebenenfalls Wettbewerbsvorteile darstellen. Somit ist durchaus anzunehmen, dass die Beschreibungen eher so ausfallen, dass einerseits die rechtlichen Anforderungen erfüllt und andererseits keine Sachverhalte geschrieben werden, die Wettbewerbern nutzen könnten.
- Dass das gesetzliche Risikomanagement traditionell einen Betrachtungshorizont von circa zwei Jahren aufweist, und erst durch neuere Anpassungen dieser Betrachtungshorizont im Falle von Unternehmen mit langfristigen Investitionszeiträumen aufgearbeitet wurde. Somit haben die Verantwortlichen für das Risikomanagement langfristige Risiken nicht im Blick.

9.2.1 Deutschland

Die Auswertung der Darstellung in den Risikoberichten der deutschen Unternehmen hat zu folgenden Ergebnissen geführt (Abbildung 32):

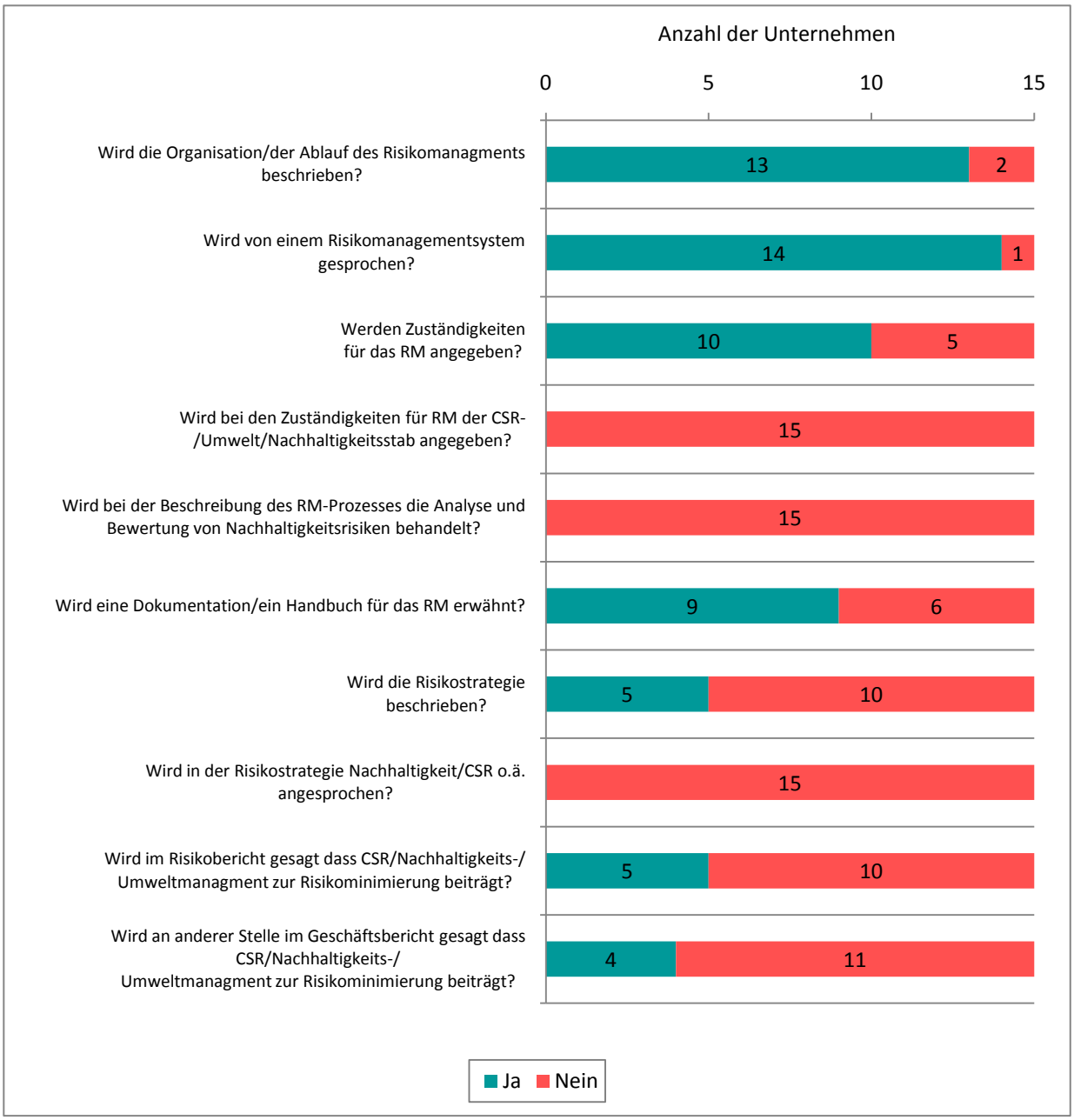
In 13 der 15 betrachteten Risikoberichte wird die Organisation des Risikomanagements samt der Abläufe beschrieben. Dass zwei Unternehmen hier keine nennenswerten Angaben machen überrascht, da eine entsprechende Darstellung mittlerweile gesetzlich vorgeschrieben ist.

[17] Wobei der Abschnitt des zweit genannten Kapitels meist nur einen Verweis auf andere Kapitel enthält.

Bis auf eine Ausnahme wird immer von einem Risikomanagementsystem gesprochen. Hier lässt sich der Einfluss der gesetzlichen Vorgaben erkennen, denn mit dem BilMoG wurde dieser Begriff eingeführt.

Während bei der Beschreibung des Risikomanagementsystems die wichtigsten Zuständigkeiten meist angegeben werden, wird ein Einbezug von CSR- bzw. Nachhaltigkeits- oder Umweltfachleuten nicht angesprochen. Beim Lesen der Berichte hatte man jedoch nicht den Eindruck, dass hier etwa eine Vernachlässigung dieser Bereiche anzutreffen wäre. Vielmehr fokussieren die Beschreibungen immer nur auf die Hauptzuständigkeiten und sprechen auch den Einbezug anderer Stäbe und Abteilungen allenfalls allgemein aber nie konkret an.

Abbildung 32: Berichterstattung zum Risikomanagement in Deutschland



Quelle: eigene Darstellung

Allgemein wird die Risikostrategie nicht sehr häufig dargestellt und bei den fünf Unternehmen, die dies tun, wird CSR (Nachhaltigkeit, Umwelt) dort nicht angesprochen. Aber immerhin geben fünf Unternehmen im Risikobericht und weitere vier Unternehmen an anderer Stelle an, dass CSR (Nachhaltigkeitsmanagement, Umweltmanagement) zur Reduzierung von Risiken beiträgt.

BASF drückt dies folgendermaßen aus:

> *„Die BASF bekennt sich dazu, den Schutz der Umwelt und gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln in die Geschäftstätigkeit zu integrieren. Verstöße gegen unsere Selbstverpflichtungen im Rahmen der Nachhaltigkeit stellen ein Reputationsrisiko dar und können zu operativen und strategischen Risiken führen. Um Risiken und Chancen aus Nachhaltigkeitsaspekten frühzeitig erkennen zu können, haben wir ein globales Themenmanagement für Nachhaltigkeit eingeführt. Die Ergebnisse werden dazu genutzt, Veränderungsprozesse im Unternehmen anzustoßen, um auf etwaige Risiken vorbereitet zu sein und Chancen entsprechend zu Nutzen" (BASF Geschäftsbericht 2009, S. 110).*

Bei E.ON findet sich eine entsprechende Aussage nicht im Risikobericht sondern an anderer Stelle im Geschäftsbericht, wo das Thema Corporate Responsibility behandelt wird:

> *„Die Energiewirtschaft befindet sich - bedingt durch Globalisierung, weltweit steigenden Energiebedarf sowie Klimawandel - in einem Umbruch. Der nur im Einklang mit den gesellschaftlichen Erwartungen und Wertvorstellungen erfolgreich bewältigt werden kann. Die CR-Organisation unterstützt E.ON dabei, mit diesen Erwartungen professionell umzugehen […] Dafür haben wir die CR-Strategie und das Arbeitsprogramm weiterentwickelt und für den Zeitraum 2008-2009 klare Ziele und Maßnahmen definiert. Dies umfasst neben der Analyse und Bewertung von Risiken in den CR-Kernfeldern Markt und Region, Klima- und Umweltschutz sowie Gesundheitsmanagement und Arbeitssicherheit vor allem die Aufstellung konzernweit gültiger Standards und Richtlinien sowie deren Integration in wichtige Konzernstrategie." (E.ON Geschäftsbericht 2009, S. 41).*

9.2.2 Österreich und Schweiz

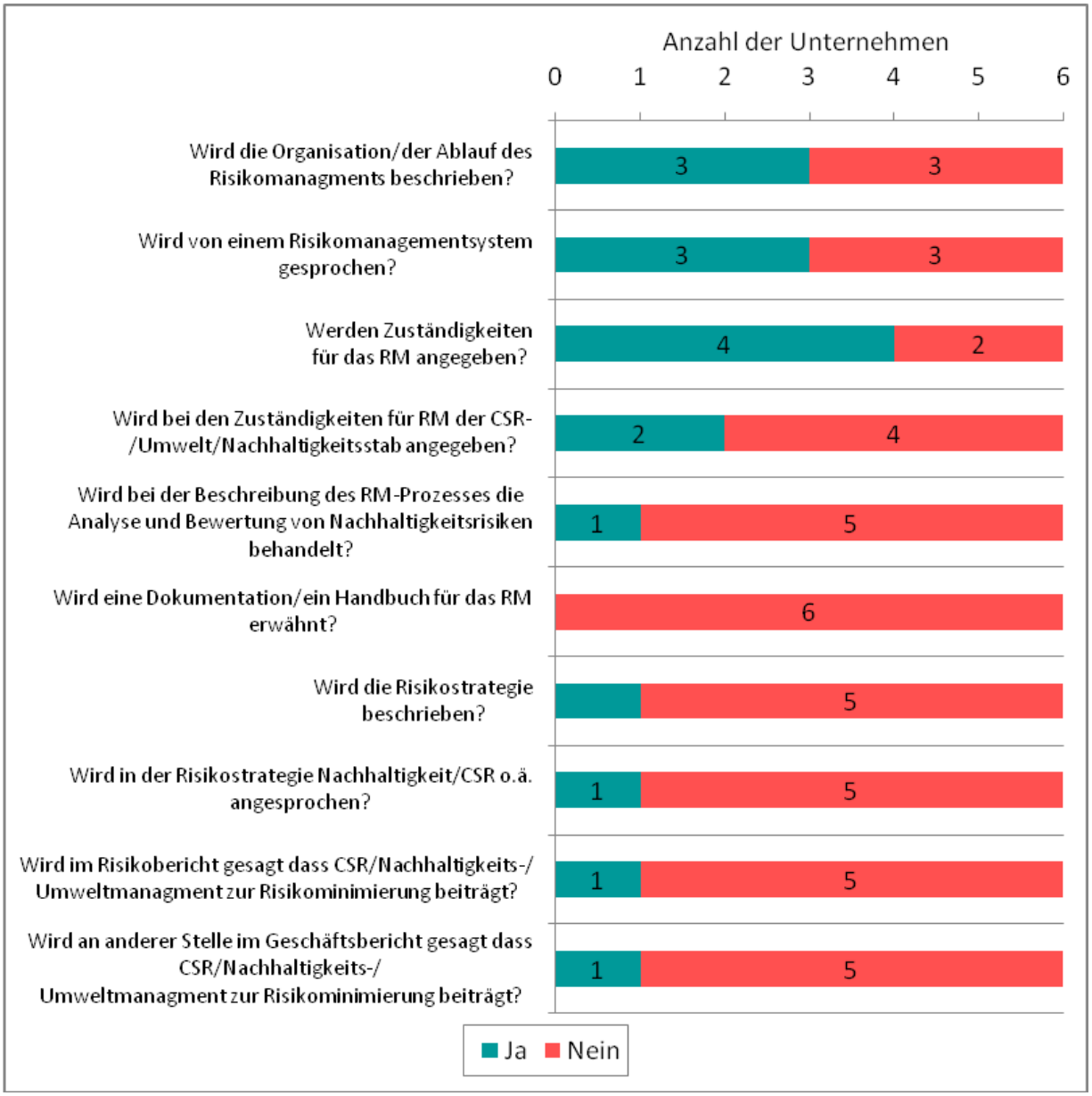
Bei den Unternehmen aus Österreich und der Schweiz sind vor allem die Risikoberichte von Roche und ABB interessant. Der Berichterstattung von Roche ist die einzige der gesamten Stichprobe, in der bereits bei der Beschreibung des Risikomanagementprozesses auf die Analyse von Nachhaltigkeitsrisiken eingegangen wird. Da der Geschäftsbericht von Roche zwar keinen Risikobericht enthält, aber direkt und explizit auf Informationen auf der Unternehmenswebsite verwiesen wird, wurden diese in die Analyse einbezogen. Hier heißt es unter dem Stichwort „Risikomanagement und Compliance":

> *„[…] Das Corporate Sustainability Committee bewertet die sozialen, ökologischen und ethischen Risiken, die in regelmäßigen Workshops mit Mitarbeitenden aus den relevanten Funktionen ermittelt werden. Die Teilnehmer identifizieren, gestützt auf ihre eigene Kompetenz und Erfahrung, aber auch auf Erkenntnisse aus dem Dialog mit unseren Anspruchsgruppen, neu entstehende Risikothemen, die in den Risikomanagement-Prozess einbezogen werden" (Roche 2009[18]).*

Das einzige der sechs Unternehmen aus beiden Ländern, welches im Risikobericht davon spricht, dass CSR-, Nachhaltigkeits- beziehungsweise Umweltmanagement zur Risikominimierung beiträgt, ist ABB.

[18] http://www.roche.com/de/corporate_responsibility/business/risk_management_and_compliance.htm (08.04.2010)

Abbildung 33: Berichterstattung zu Risikomanagement in Österreich und der Schweiz



Quelle: eigene Darstellung

9.2.3 USA

In den zehn untersuchten „Form 10-K“ Berichten von US-Unternehmen finden sich keine nennenswerten Aussagen zum Risikomanagement. Dies ist, wie oben bereits angesprochen, darauf zurückzuführen, dass eine Darstellung des Risikomanagementsystems in diesen formalen Berichten nicht verlangt wird.

9.3 Darstellung von Nachhaltigkeitsrisiken

9.3.1 Vorgehen bei der Identifizierung und Kategorisierung der Risiken

Zentraler Gegenstand der Untersuchung war die Berichterstattung über Nachhaltigkeitsrisiken, also über jene Risiken, deren Ursache in einer ökologischen oder sozialen Problemlage liegt. Hier wurden die Risikoberichte (bzw. Geschäftsberichte, Form 10-K Berichte) danach untersucht, inwieweit dort Risiken angegeben sind, für die eine ökologische oder soziale Ursache angeführt werden kann. Dies können ökologische oder soziale Megatrends sein, aber auch andere Aspekte des Umwelt-, Gesundheits-, Verbraucherschutzes oder vergleichbarer ökologischer wie sozialer Themen kommen in Betracht. Dabei war es nicht von Bedeutung, ob das Unternehmen diese Ursache auch so darstellt.

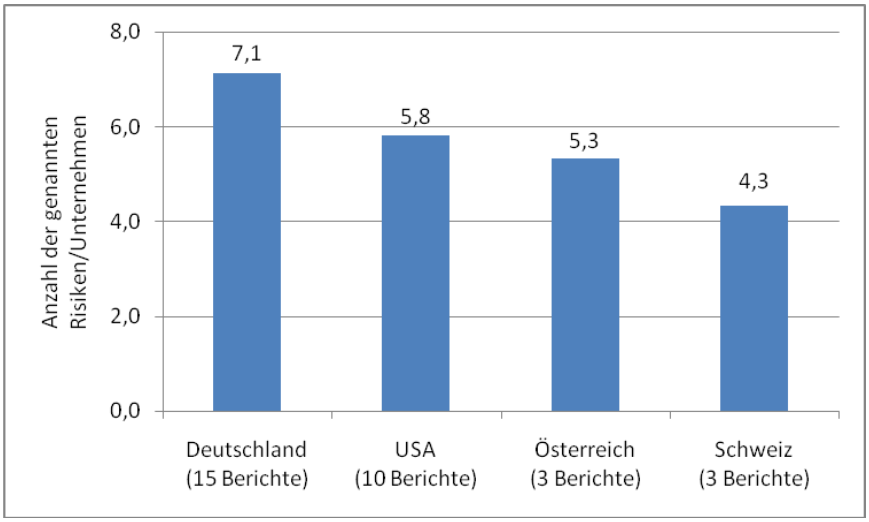
Zusammenhängende Risiken (z.B. Verfügbarkeit von Rohstoffen und Preisvolatilität) wurden getrennt erfasst (also z.B. einmal als Verfügbarkeitsrisiko, einmal als Preisrisiko). Dies wird unterschieden, da sowohl der Charakter des Risikos als auch die Gegenmaßnahmen unterschiedlich sind. Auch Risiken, die zwar zur gleichen Kategorie gehören (z.B. Rechtsrisiken), sich aber auf verschiedene Themenbereiche beziehen, z.B. Umweltschutz, Produkthaftung, Arbeitsschutz, wurden getrennt erfasst. Insgesamt wurden so 194 einzelne Risiken identifiziert. Für diese Risiken wurde u.a. erfasst:

1. Welchem Megatrend oder anderen Ursache ist das Risiko zuzuordnen?
2. Wird die letztliche Ursache für das Risiko (also z.B. der Megatrend) angegeben?
3. Zu welcher betriebswirtschaftlichen Risikokategorie gehört das Risiko? (strategische Risiken, Marktrisiken, politisch/rechtliche und gesellschaftliche Risiken etc.)
4. Werden Gegenmaßnahmen angegeben und wenn ja welche?

9.3.2 Häufigkeit der Darstellung von Nachhaltigkeitsrisiken

Betrachtet man die durchschnittliche Anzahl der dargestellten Nachhaltigkeitsrisiken pro Bericht, so werden in der Stichprobe im Schnitt je Bericht 6,3 Risiken genannt, bei denen eine soziale oder ökologische Ursache angeführt werden kann. Die meisten Nachhaltigkeitsrisiken, mit im Schnitt 7,1 genannten Risiken pro Bericht, wurden von deutschen Unternehmen genannt. Bei den Schweizer Unternehmen wurden dagegen mit im Schnitt 4,3 Risiken deutlich seltener Nachhaltigkeitsrisiken genannt, was wohl zu Teilen auf die weniger strenge Regulierung im Hinblick auf Risikoberichterstattung zuzuführen sein könnte.

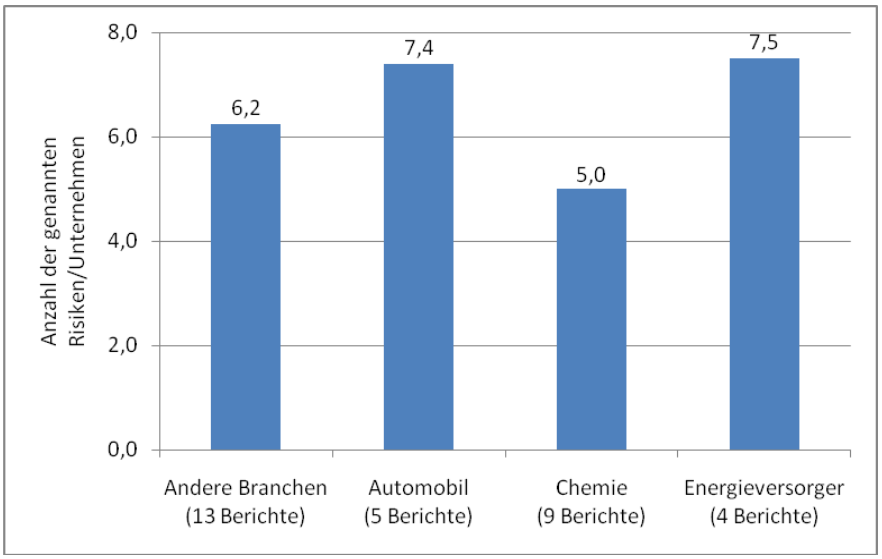
Abbildung 34: Durchschnittliche Anzahl der pro Bericht genannten Nachhaltigkeitsrisiken im Ländervergleich



Quelle: eigene Darstellung

Ein Branchenvergleich der durchschnittlich pro Unternehmen genannten Risiken zeigt, dass insgesamt von den Energieversorgern sowie der Automobilindustrie mit im Schnitt 7,5 und 7,4 Risiken pro Unternehmen, die meisten Nachhaltigkeitsrisiken genannt werden. Auch in den Berichten anderer Branchen sind durchschnittlich 6,2 Nachhaltigkeitsrisiken aufgeführt. Überraschend ist, dass die seit fast 25 Jahren umweltaktive Chemiebranche (der erste Umweltbericht eines deutschen Unternehmens geht auf die BASF zurück und stammt aus dem Jahre 1988) nur vergleichsweise wenige Risiken aufführt. Hier ist allerdings ein Unterschied zwischen Berichten deutscher Unternehmen (5) und ausländischer Unternehmen zu erkennen: die deutschen Chemieunternehmen berichten über durchschnittlich 5,8 Nachhaltigkeitsrisiken pro Bericht, während die Wettbewerber aus der Schweiz und den USA nur durchschnittlich 4,3 Nachhaltigkeitsrisiken pro Bericht angeben.

Abbildung 35: Durchschnittliche Anzahl der pro Bericht genannten Nachhaltigkeitsrisiken im Branchenvergleich

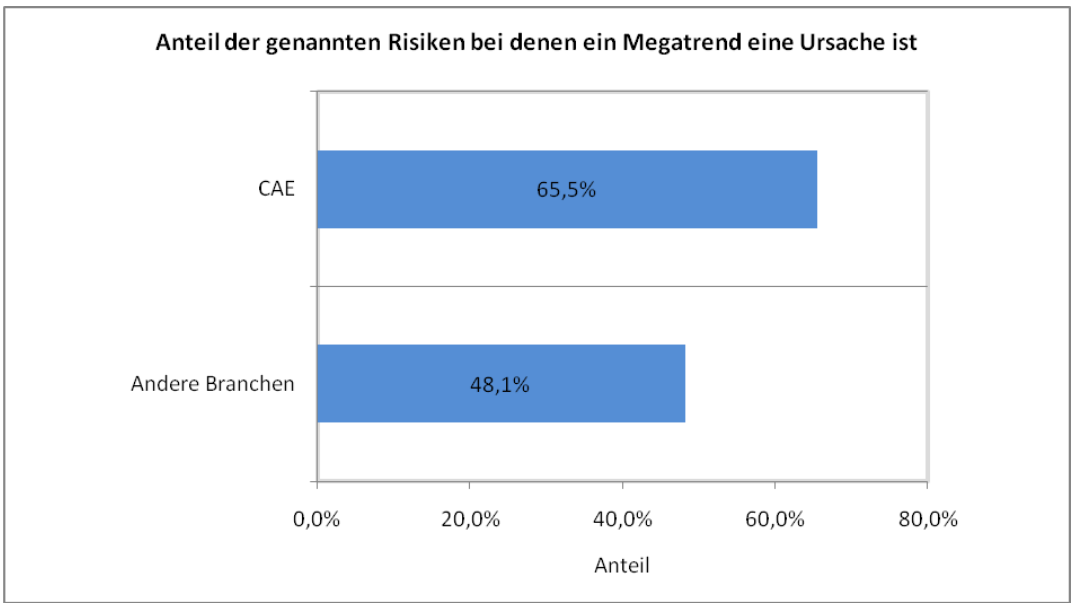


Quelle: eigene Darstellung

9.3.3 Megatrends als Ursachen für Nachhaltigkeitsrisiken

Besonders in den umweltrelevanten Branchen Chemie, Automobil und Energieversorger (CAE) stellen Megatrends für knapp zwei Drittel der genannten Nachhaltigkeitsrisiken eine Ursache dar (Abbildung 36). Und auch in Berichten von Unternehmen aus anderen Branchen können immer noch knapp die Hälfte aller Nachhaltigkeitsrisiken mit den Auswirkungen der Megatrends in Verbindung gebracht werden.

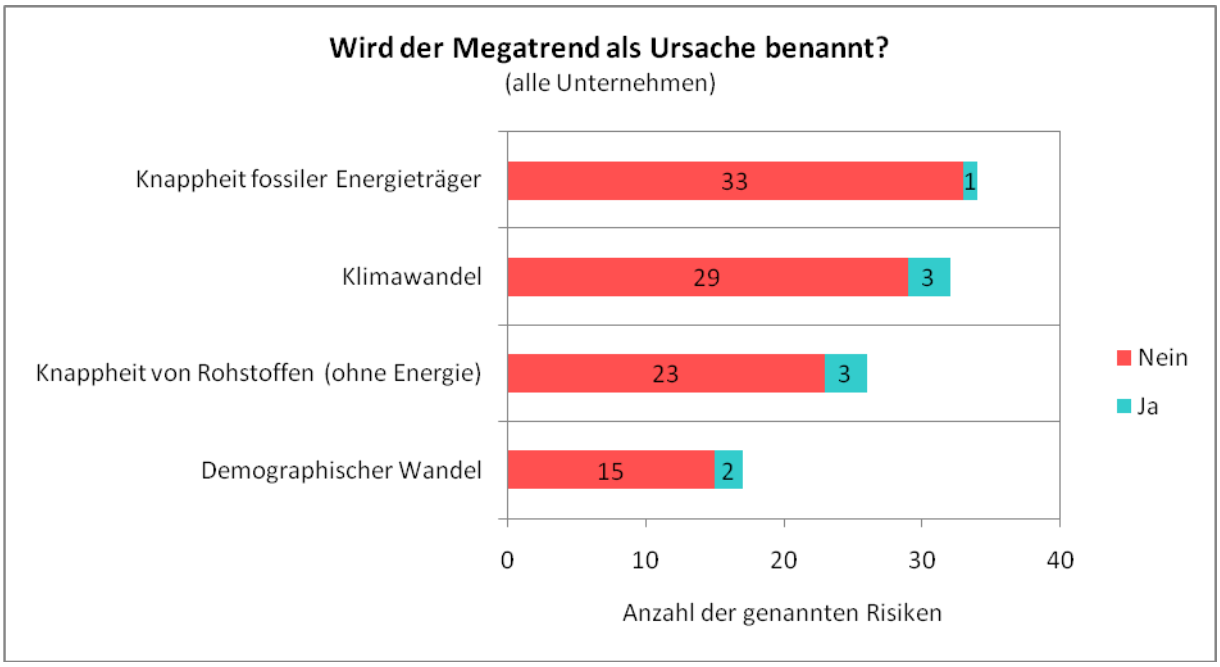
Abbildung 36: Megatrends als Ursache von Nachhaltigkeitsrisiken



Quelle: eigene Darstellung

Allerdings wird in den seltensten Fällen bei den Risiken aufgrund von Megatrends der entsprechende Trend als Ursache für das Risiko benannt (Abbildung 37). Lediglich bei insgesamt 9 der 109 Risiken, die aus Megatrends resultieren, wird der Megatrend auch angesprochen.

Abbildung 37: Benennung von Megatrends als Ursache von Risiken (ohne „anderer Megatrend“)



Quelle: eigene Darstellung

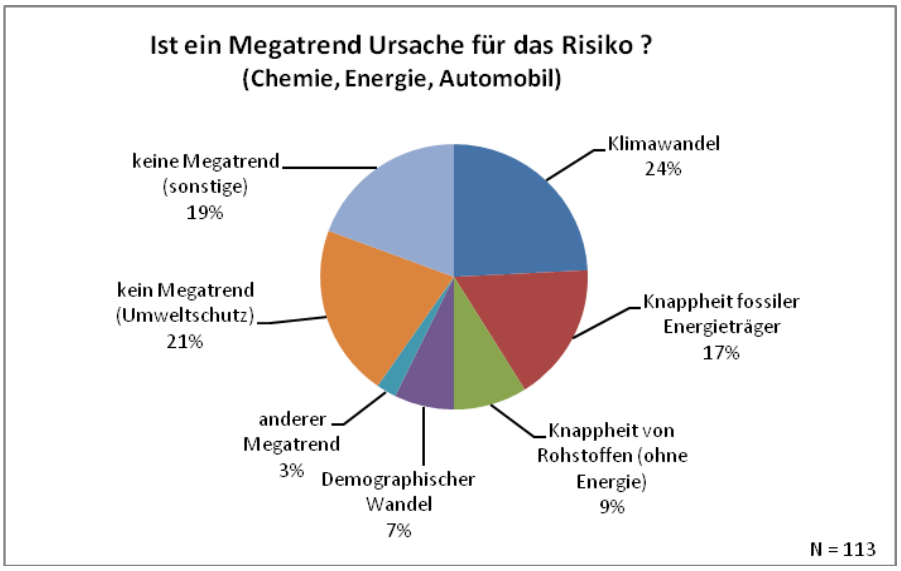
Beispielsweise wird im Risikobericht von BMW der demographische Wandel direkt angesprochen und es werden die Auswirkungen auf das Unternehmen selbst wie auf die Absatzmärkte benannt. Jedoch werden im Kontext der Risiken aus der Preisentwicklung von Rohöl und der Regulierung von CO_2 Emissionen weder die Endlichkeit von Erdöl noch der Klimawandel genannt.

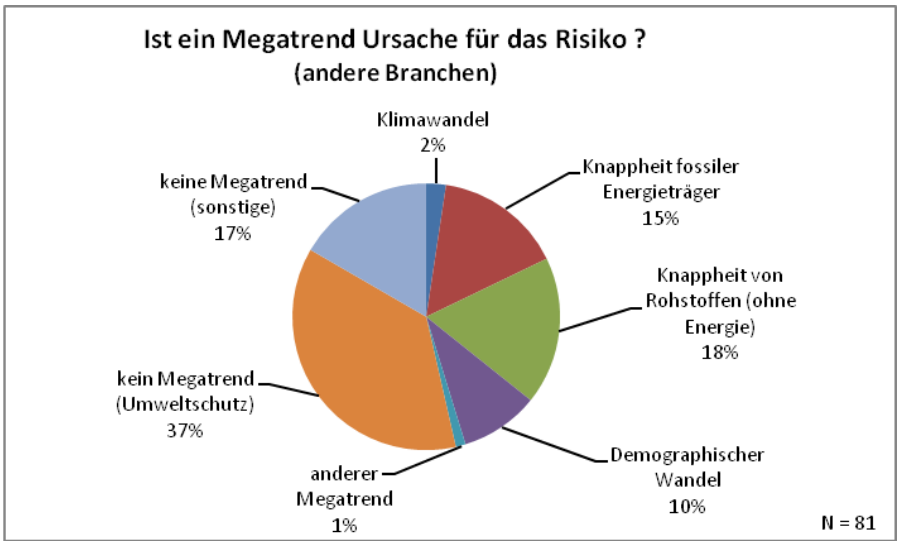
> *“Eine alternde und zugleich schrumpfende Bevölkerung in Deutschland wird die Bedingungen auf den Arbeits-, Produkt-, Dienstleistungs- und Finanzmärkten dauerhaft beeinflussen. Für die Unternehmen resultieren aus dem demografischen Wandel Risiken und Chancen, die in den kommenden Jahren verstärkt zu 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:*
>
> *(1) zukunftsorientierte Gestaltung des Arbeitsumfelds,*
>
> *(2) Förderung und Erhalt der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit,*
>
> *(3) Qualifizierung,*
>
> *(4) Stärkung des Bewusstseins der Mitarbeiter für die Eigenverantwortung bei der individuellen Zukunftsvorsorge und*
>
> *(5) individuelle Lebensarbeitszeitmodelle“ (BWM Geschäftsbericht 2009, S. 68).*
>
> *„Die Preisentwicklung von Rohöl, das als Grundstoff für Komponenten eine wichtige Rolle spielt, wirkt sich indirekt auch auf unsere Produktionskosten aus. Zudem beeinflusst der Rohölpreis durch die Entwicklung der Kraftstoffpreise direkt das Nachfrageverhalten der Autofahrer. [...] Die Entwicklung der Kraftstoffpreise, die sowohl markt- als auch steuerpolitisch beeinflusst wird, sowie weltweit steigende Anforderungen an die Reduzierung von Verbrauch und Emissionen von Fahrzeugen stellen unverändert hohe Herausforderungen an unsere Motoren- und Produktentwicklung dar. Sichtbarer Erfolg bei der Minderung von Verbrauch und*

Emissionen ist unser Efficient Dynamics- Konzept. In Europa, Nordamerika, Japan, China und weiteren Ländern existieren mittel- bis langfristige Anforderungen an den Verbrauch oder die CO2-Emissionen eines Fahrzeugs. Europa setzt bis 2015 im Durchschnitt über alle Neufahrzeuge der Automobilhersteller ein Ziel von 130 g / km. [...] " (BMW Geschäftsbericht 2010, S. 66).

Der Vergleich zwischen CAE- und Unternehmen aus anderen Branchen (Abbildung 38) zeigt, dass die CAE Unternehmen viel häufiger über Risiken aus dem Klimawandel berichten, als die Unternehmen aus den anderen Branchen. Von der Knappheit fossiler Energieträger und vom demografischen Wandel sehen sich dagegen beide Gruppen gleich stark betroffen. Risiken aus Wasserknappheit wurden von keinem der untersuchten Unternehmen genannt. In der Kategorie „anderer Megatrend" wurde einmal das Risiko von Menschenrechtsverletzungen in der Supply Chain und drei Mal wurden Risiken im Zusammenhang mit Gentechnik genannt.

Abbildung 38: Ursachen von Nachhaltigkeitsrisiken in nach Branchengruppen





Quelle: eigene Darstellung

Neben den Risiken, die aus Megatrends resultieren, werden insbesondere von Unternehmen anderer Branchen Risiken im Zusammenhang mit dem allgemeinen Umweltschutz genannt, wobei es sich meist um Risiken im Kontext von Pflichten aus dem Umweltrecht handelt.

Um einen Eindruck der Darstellung von Nachhaltigkeitsrisiken zu vermitteln, werden im Folgenden beispielhaft einige von Unternehmen genannte Risiken vorgestellt.

Risiken aus dem Klimawandel

Hier handelt es sich zum einen um Risiken, die sich daraus ergeben, dass der Klimawandel und dessen Folgen in politischen Entscheidungen berücksichtigt werden, zum anderen um Marktrisiken, die sich durch veränderte Verbrauchernachfrage ergeben.

Sehr häufig wurden Risiken aus dem EU-Emissionshandel genannt, so heißt es beispielsweise im Risikobericht des Energiekonzerns RWE:

> *„Der ständige Wandel des politischen, rechtlichen und gesellschaftlichen Umfelds kann die Ertragslage des RWE-Konzerns in starkem Maße beeinflussen. Angesichts des großen Anteils von Braun- und Steinkohlekraftwerken an unserem Stromerzeugungsportfolio sind wir erheblichen Risiken aus dem EU-weiten CO_2-Emissions-handelssystem ausgesetzt. Diese können sich insbesondere aus erhöhten Beschaffungskosten für CO_2-Zertifikate ergeben. Die Mitgliedstaaten der EU haben sich im Dezember 2008 darauf geeinigt, dass dem Stromsektor in Westeuropa ab 2013 so gut wie keine Zertifikate mehr unentgeltlich zugeteilt werden. Unsere Ausgaben für CO_2-Zertifikate werden dann wesentlich höher sein als in der aktuellen Handelsperiode bis 2012“ (RWE Geschäftsbericht 2009, S. 101).*

Marktrisiken, die im Klimawandel begründet sind, kommen vor allem für die Automobilindustrie zum Tragen. Denn durch ein verändertes Nachfrageverhalten können Automobilunternehmen bestimmte Produkte ihres Portfolios schlechter absetzen. So schreibt beispielsweise Daimler im aktuellen Geschäftsbericht:

> *"Der bisher schon ausgeprägte Wettbewerbsdruck auf den Automobilmärkten hat sich hierdurch ebenfalls weiter verschärft. 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. Diese zusätzlichen Maßnahmen würden nicht nur die Erträge des Neufahrzeuggeschäfts belasten, sondern auch zu niedrigeren Preisniveaus auf den Gebrauchtwagenmärkten und damit zu abnehmenden Fahrzeugrestwerten führen. Eine Verschiebung im Modell-Mix hin zu kleineren, renditeschwächeren Fahrzeugen würde darüber hinaus die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Daimler belasten" (Daimler Geschäftsbericht 2009, S. 105).*

Interessant ist zudem, dass von Daimler keine Gegenmaßnahmen genannt werden, die sich z.B. auf effizientere oder kleinere Modelle beziehen sondern, dass davon gesprochen wird “die Attraktivität weniger verbrauchsgünstiger Modelle zu steigern”.

Auch für die Zulieferer der Automobilindustrie, wie z.B. Johnson Controls, sind solche Risiken von Bedeutung. Hier nimmt man auf die sich verändernden Marktanforderungen Bezug:

> *“Recent increases in energy costs may shift consumer demand away from motor vehicles that typically have higher interior content that we supply, such as light trucks, cross-over vehicles, minivans and SUVs, to smaller vehicles having less interior content. The loss of business with respect to or a lack of commercial success of, one or more particular vehicle models for which we are a significant supplier could reduce our sales and harm our profitability, thereby ad-*

versely affecting our results of operations. Any of the following could adversely impact our results of operations: […] ,delays or difficulties in new product development, including nickel-metal-hydride/lithium-ion technology, […] (Johnson Controls , SEC Filing, Form 10-K 2009, S. 9f).

Exakt diese beiden Felder, nämlich kleinere Fahrzeuge und Hybridtechnologie, führt auch der deutsche Automobilzulieferer Continental auf. Hier geht es um Verbrauchs- und Abgasnormen, sich verändernde Markttrends hin zum Kleinwagensegment und zu erschwinglichen Fahrzeugen unter 10.000 $ in Schwellenländern sowie um Hybridfahrzeuge.

Risiken aus der Knappheit von Rohstoffen und fossilen Energieträgern

Aber auch außerhalb des Klimawandels werden Risiken zumindest von einigen Unternehmen dargestellt. Siemens z.B. führt auf:

"Umgekehrt könnten wir in Zeiten fallender Rohstoffpreise nicht vollständig von solchen Preisrückgängen [Energie- und Rohstoffpreise, die Autoren] profitieren, 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 Herging, zu vermindern. In Verbindung mit einem möglichen Preisdruck nach unten, dem wir seitens unserer Kunden ausgesetzt sein könnten, da diese erwarten, von gesunkenen Rohstoffpreisen zu profitieren, könnte sich dies ebenfalls negativ auf unsere Ertragslage auswirken." (Siemens Geschäftsbericht 2009 S. 113)

Auch Johnson Controls erwähnt das Thema Rohstoffrisiken, u. a. am Beispiel Blei:

"Lead is a major component of our lead-acid batteries. The price of lead has been highly volatile over the last several years" (Johnson Controls SEC Filing, Form 10-K 2009, S. 10).

Johnson Controls ist dabei das einzige Unternehmen, welches (soweit wir dies gefunden haben) nicht *nur* mit Hedging auf die Problematik von Verfügbarkeit und Teuerung von Rohstoffen reagiert. Sie führen als strategische Konsequenz auf:

"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. Our ability to mitigate the impact of lead price changes can be impacted by many factors, including customer negotiations, inventory level fluctuations and sales volume/mix changes, any of which could have an adverse effect on our results of operations." (Johnson Controls SEC Filing, Form 10-K 2009, S. 10)

Risiken aus dem demographischen Wandel

Ein besonders gutes Beispiel ist die bereits oben zitierte Darstellung von Personalrisiken beim Automobilhersteller BMW. Auch in anderen Berichten werden Folgen des demografischen Wandels, meist Fachkräftemangel, angesprochen:

"Dem auf manchen Gebieten bestehenden Fachkräftemangel [...] begegnen wir vorsorglich mit umfassenden Personalentwicklungsmaßnahmen sowie umfangreichen Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Damit stärken wir unsere Position als attraktiver Arbeitgeber im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter, insbesondere im Ingenieurbereich." (Linde Geschäftsbericht 2009 S. 87)

Risiken aus anderen Megatrends

Eines der ganz wenigen Beispiele sozialer Risiken in der Zulieferkette findet sich bei Adidas:

"Wir sind uns unserer ständigen Verantwortung für Arbeitnehmer, Zulieferer und Umwelt bewusst. Missstände in diesen Bereichen – insbesondere Verstöße gegen die Menschenrechte und zweifelhafte Beschäftigungspraktiken – können Ansehen und Effizienz des Konzerns und seiner Zulieferer stark beeinträchtigen. Um dieses Risiko zu begrenzen, haben wir Arbeitsplatzstandards erstellt. Um Geschäftspartner des adidas Konzerns zu werden und zu bleiben, müssen Zulieferer diese einhalten." (Adidas Geschäftsbericht 2009, S. 145)

Ein weiteres Beispiel für Risiken aus anderen Megatrends ist die Darstellung von Gentechnik-Risiken bei DuPont

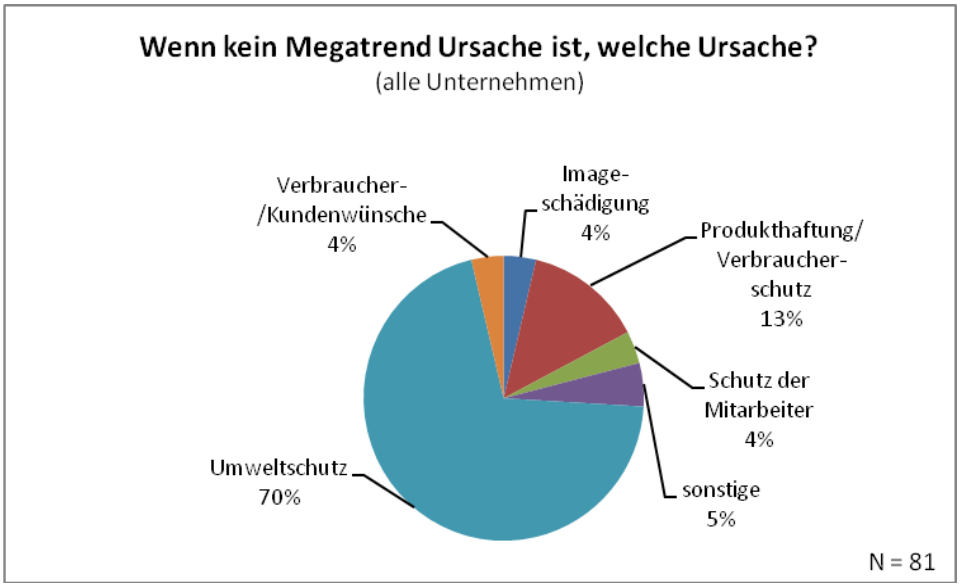
"The company's ability to generate sales from genetically modified products, particularly seeds and other agricultural products, could be adversely affected by market acceptance, government policies, rules or regulations and competition." (DuPont , SEC Filing Form 10-K, 2009, S. 7)

Insgesamt sind zwar für viele Risikobereiche Beispiele vorhanden, letztlich konzentriert sich die Darstellung von Nachhaltigkeitsrisiken jedoch sehr stark auf Energie- und Rohstoffpreisrisiken, Klimaschutz und Risiken aus umweltrechtlichen Verpflichtungen.

9.3.4 Andere Ursachen für Nachhaltigkeitsrisiken

Bei den meisten Nachhaltigkeitsrisiken, die nicht aus Megatrends resultieren, sind vor allem mögliche Verpflichtungen mit finanzieller Folge aus umweltrechtlichen Vorschriften eine Hauptursache. Letztlich ist die wirkliche Ursache der gesellschaftliche Wunsch nach einer sauberen Umwelt, der sich ja auch im Staatsziel Umweltschutz spiegelt. Das Thema „Umweltschutz" wird nicht mehr als Megatrend eingestuft, da es nicht den Charakter eines Trends sondern eher den Charakter einer „bottom-line" bzw. einer Anforderung an die „licence to operate" hat. Daneben spielen als rechtliche Risiken auch Verbraucherschutz und Produkthaftung eine Rolle. In den zwei Branchengruppen (Chemie, Energie und Automobil sowie „andere") sind dabei diese Ursachen ähnlich verteilt.

Abbildung 39: Ursachen von Nachhaltigkeitsrisiken, die nicht aus einem Megatrend resultieren



Quelle: eigene Darstellung

Risiken im Kontext Umweltschutz und Produkthaftung

Typisch für diese Gruppe von Risiken ist das folgende Zitat aus dem Siemens Geschäftsbericht, welches die aus umweltrechtlichen Vorschriften folgenden Verpflichtungen als ertragsmindernde Risiken aufführt:

> *"Einige Branchen, in denen wir tätig sind, sind stark reguliert. Gegenwärtige oder zukünftige umweltrechtliche oder sonstige behördliche Bestimmungen oder deren Änderungen können unsere operativen Kosten und Produktkosten erheblich steigern. Uns könnten auch Verpflichtungen aus Umweltverschmutzungen oder aus der Dekontamination von verseuchten Produktionsanlagen entstehen, die von uns errichtet oder betrieben werden." (Siemens Geschäftsbericht 2009 S. 118)*

Von einer Reihe von Unternehmen, besonders aus Chemie und Anlagenbau, werden Risiken aus der Lieferung bzw. der Montage von Produkten erwähnt.

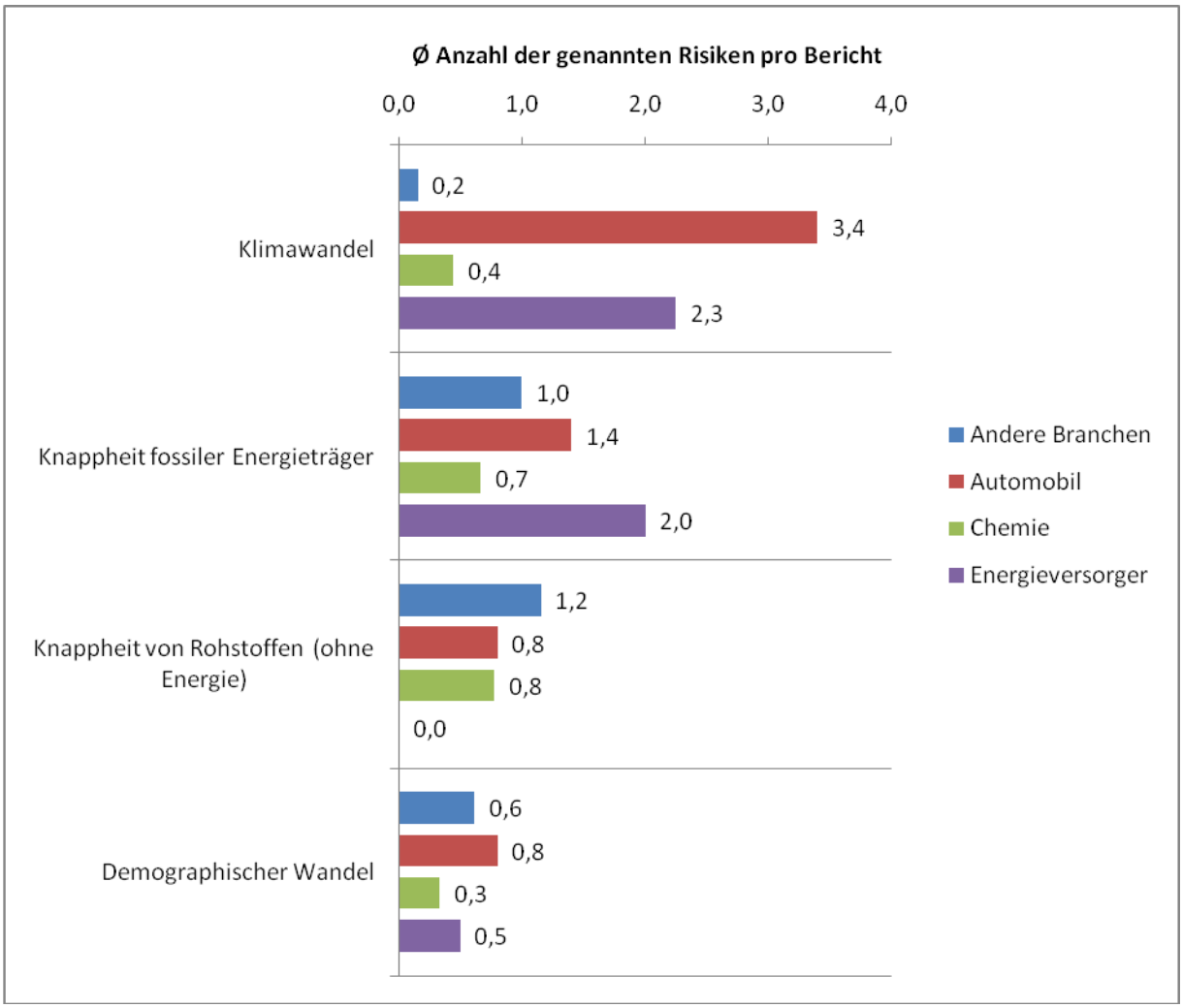
> *"Die ANDRITZ-GRUPPE liefert außerdem Systeme, bei denen Technologien zum Einsatz kommen, die das Risiko von schwerer Verletzung, Tod oder Eigentumsbeschädigung in sich bergen. In zahlreichen Systemen kommen gefährliche Chemikalien und Werkstoffe zum Einsatz. Die Gruppe bietet Montage- und sonstige Dienstleistungen auf Baustellen an, auf denen gefährliche Chemikalien und Werkstoffe verwendet werden. Im Falle eines Unfalls, wie etwa des Auslaufens solcher gefährlichen Stoffe, eines Feuers oder einer Explosion, könnte die Gruppe für Sach- oder Personenschäden und die Beseitigung von Umweltschäden haften müssen." (Andritz Geschäftsbericht 2009 S. 19)*

9.4 Haben die Unternehmen ihre zentralen Nachhaltigkeitsrisiken benannt?

Im Rahmen unserer Studie kann nicht in letzter Konsequenz beantwortet werden, ob dies geschehen ist. Deutlich wird allerdings, dass zumindest die aus dem Klimawandel und der Knappheit fossiler Energieträger folgenden Risiken von den Energieversorgern und den Automobilfirmen durchweg erkannt und im Risikobericht oft mehrfach angesprochen werden. Deutlich seltener werden diese Risiken durch die Chemiebranche und die anderen Branchen angesprochen.

Die Zahl der Nennungen von Risiken aus der Knappheit von Rohstoffen sowie aus dem demographischen Wandel legt grundsätzlich den Schluss nahe, dass über diese Risiken noch lange nicht überall dort, wo sie bestehen, auch berichtet wird.

Abbildung 40: Benennung von Megatrend-Risiken nach Branchen (ohne „anderer Megatrend“)



Quelle: eigene Darstellung

Ähnliches gilt auch für Risiken aus der Forderung nach der Achtung der Menschenrechte in der Wertschöpfungskette. In 31 Berichten haben wir diesen Faktor insgesamt nur einmal als Ursache zugeordnet. Mit Blick auf die internationale Vernetzung der Energiewirtschaft und der Chemie, besonders aber auch der durch mehrere Berichte in der Studie enthaltenen IT-Branche (und auch Automobile und Maschinenbau enthalten viele IT-Komponenten), scheint auch dieser Megatrend mit seinen möglichen Folgen noch nicht in den Berichten angekommen zu sein.

Dabei könnte zumindest eine Ursache darin liegen, dass solche Risiken zwar gesehen, aber nicht als hinreichend bedeutend eingestuft werden, um im Bericht aufgeführt zu werden. Die vergleichsweise wenigen öffentlichen Bewertungen von Eintrittswahrscheinlichkeit und möglicher Schadenshöhe solcher Risiken (z.B. bei Adidas) deuten darauf hin, dass diese Ursache zumindest nicht unwahrscheinlich ist. Dies hat jüngst der Bericht über die KIK-Textilien und Nonfood GmbH in der ARD (2010) wieder gezeigt.

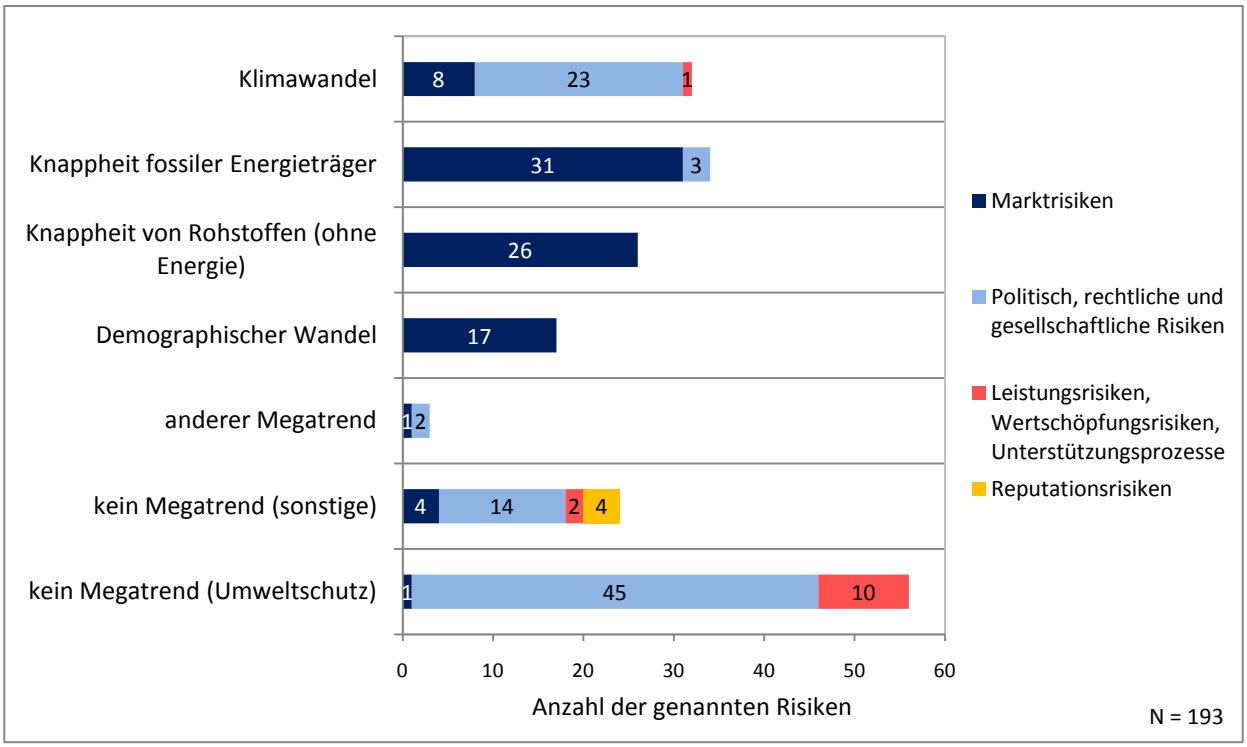
9.4.1 Einstufung der Nachhaltigkeitsrisiken aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Hier wurde die Darstellung zu dem jeweiligen Risiko geprüft und je nach angegebener Auswirkung (z.B. Gefahr von Preissteigerung) einer der folgenden Kategorien (in Anlehnung an Berger und Gleißner (2007)) zugeordnet:

- Strategische Risiken,
- Marktrisiken,
- Politisch/rechtliche und gesellschaftliche Risiken,
- Risiken aus Corporate Governance,
- Leistungsrisiken, Wertschöpfungsrisiken, Unterstützungsprozesse,
- Reputationsrisiken.

Mit den Auswirkungen der Megatrends werden demnach vor allem Marktrisiken und rechtliche Risiken in Verbindung gebracht, jedoch noch nicht strategische Risiken und Leistungsrisiken. Dies kann als eine Unterschätzung der langfristigen Auswirkungen der Megatrends interpretiert werden. Zumindest scheint die Zeitskala, in der das Risikomanagement denkt, noch nicht zur Zeitskala der möglichen Auswirkungen von Megatrends der Nachhaltigkeit zu passen. Neben der Notwendigkeit zur Beschäftigung mit anderen (zusätzlichen) Themen deutet damit auch einiges auf die Notwendigkeit eines langfristigeren, und damit mehr mit der Strategie vernetzten, Risikomanagements hin.

Abbildung 41: Zuordnung der Megatrend -Risiken zu Risikokategorien



Quelle: eigene Darstellung

9.4.2 Benennung von Gegenmaßnahmen

Bei der Benennung von Gegenmaßnahmen sind zwei Typen zu unterscheiden: klassische Maßnahmen des Risikomanagements wie Versicherungen oder im Falle von Preisrisiken das Hedging. Andererseits gibt es auch Unternehmen, die versuchen, durch geeignete Maßnahmen, Ursachen von Risiken zu bekämpfen, wie es z.B. schon weiter oben am Beispiel von Johnson Controls gezeigt wurde, die zur Reduzierung des Versorgungsrisikos mit dem Batterierohstoff Blei das Recyclingsystem stärken wollen.

Eine „klassische“ Reaktion auf umweltrechtliche Risiken zeigt Andritz:

> *“Die Gruppe hat Versicherungen für einige dieser Risiken abgeschlossen; es gibt jedoch keine Garantie, dass diese Versicherungen ausreichend sind oder diese Risiken abdecken.” (Andritz Geschäftsbericht 2009 S. 19)*

Bezeichnend für Beispiele dieser Art ist die letztendliche Unsicherheit, die in Bezug auf die Wirksamkeit von Versicherungen geäußert wird. Im Falle von Preisrisiken werdend dagegen langfristige Lieferverträge und Hedging oft erwähnt:

> *„Wir haben mit verschiedenen Lieferanten Energielieferverträge abgeschlossen. Aufgrund der darin vereinbarten Energiebezugsklauseln wirkt sich eine Steigerung oder Senkung der Energiepreise am Markt mit einem Zeitverzug von sechs bis neun Monaten auf unsere Kostenrechnung aus. Darüber hinaus kommen selektiv Absicherungsgeschäfte zum Einsatz, um die Effekte aus Preisschwankungen zu begrenzen. Projektbezogene Kooperationen mit Energieunternehmen verringern über den Bezug von Dampf aus Ersatzbrennstoff- Heizwerken an bisher einem Standort das Ergebnisrisiko.” (K+S Geschäftsbericht 2009 S. 129)*

Die hier genannte Zeitspanne von sechs bis neun Monaten macht besonders deutlich, dass zumindest das gesetzliche Risikomanagement auf die kurz- und mittelfristige Ergebnissicherung gerichtet ist.

Auch Lobbyingstrategien werden mit dem Risikomanagement in Verbindung gebracht, wobei hier auch einmal langfristige Effekte ins Kalkül gezogen werden:

> *“Durch eine intensive Zusammenarbeit zwischen der EU-Kommission, den nationalen Regierungen sowie den betroffenen Unternehmen und deren Interessenverbänden sollen langfristig sinnvolle, realistische Grenzwerte erreicht werden. Würden Grenzwerte deutlich herabgesetzt, könnten erhebliche Investitionen zur Einhaltung der Grenzwerte notwendig werden.” (K+S Geschäftsbericht 2009 S. 130)*

Adidas wiederum ist das einzige Unternehmen in der Stichprobe, welches Maßnahmen zur Reduktion von Zuliefererrisiken mit sozialen Ursachen aufführt:

> *“Es werden regelmäßig interne Kontrollen von Zulieferbetrieben durchgeführt, die von umfangreichen unabhängigen Prüfungen bestätigt werden. Bei Verstößen gegen unsere Standards entwickeln wir gemeinsam Maßnahmenpläne und Zeitrahmen, um die zukünftige Einhaltung und weitere Verbesserungen zu gewährleisten. Werden diese Zeitrahmen nicht eingehalten, beenden wir die Geschäftsbeziehung mit dem betroffenen Zulieferer.” (Adidas Geschäftsbericht 2009 S. 145)*

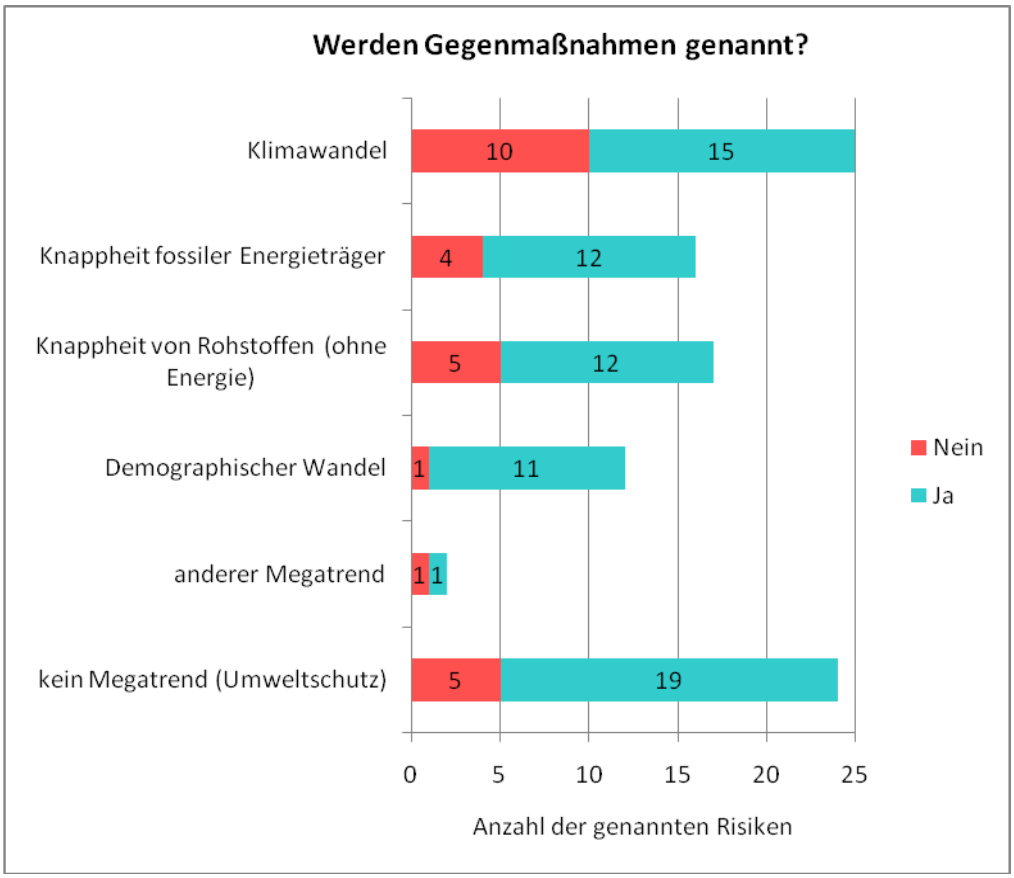
Und neben Johnson Controls gehört Adidas auch zu den wenigen Unternehmen, die strategische Ziele der Produktentwicklung im Kontext der nachhaltigen Entwicklung als Risikobegrenzungsstrategie sehen. Anforderungen an die Entwicklung neuer Produkte werden auch von Adidas unter der Überschrift „Wachsende Beliebtheit von grünen Produkten“ im Risikobericht aufgeführt.

> *„Um die Auswirkungen der Produktion und des Vertriebs unserer Produkte auf die Umwelt zu*

minimieren, hat der adidas Konzern auch im Jahr 2009 die Entwicklung umweltfreundlicherer Produkte weiter vorangetrieben. Beispiele hierfür sind die ersten Produkte unseres „Better Place“ Programms. Im Jahr 2010 wollen wir den Anteil von nachhaltigen Produkten in allen Sportkategorien der adidas Sport Performance Division durch den Ausbau unserer „Better Place” Initiativen erhöhen.” (Adidas Geschäftsbericht 2009 S. 154)

Im Überblick stellt sich die Benennung von Gegenmaßnahmen (hier nur durch deutsche Unternehmen) wie folgt dar:

Abbildung 42: Benennung von Gegenmaßnahmen in Risikoberichten deutscher Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung

Letztlich werden mögliche Gegenmaßnahmen häufig, aber nicht regelmäßig in deutschen Risikoberichten genannt. Gemeinsam ist allen Beschreibungen von Gegenmaßnahmen, dass sie eher sehr allgemein gehalten sind. Dies kann darin begründet sein, dass eine zu konkrete Nennung von Gegenmaßnahmen die Gefahr der Veröffentlichung von Geschäftsgeheimnissen birgt.

9.4.3 Risikobewertung

In der Regel finden sich im Risikobericht bzw. im vergleichbaren Teil der Berichterstattung keine Angaben zu quantitativen Bewertungen der möglichen Schadenshöhe und der Eintrittswahrscheinlichkeit. Meist wird nur allgemein davon gesprochen, wie sich das Risiko auf das Unternehmen auswirken könnte. Eine Übersicht über alle wesentlichen Risiken und entsprechende Bewertungen finden sich nur in wenigen Geschäftsberichten. Ein besonders gutes Beispiel für die Darstellung der Bewertung von Risiken ist der Risikobericht der adidas Gruppe, hier werden

sowohl Schadenshöhe als auch Eintrittswahrscheinlichkeit für die relevanten Risiken zumindest in je drei Stufen (klein – mittel – groß) im Risikobericht bewertet.

Abbildung 43: Darstellung der Risikobewertung bei adidas

ÜBERSICHT UNTERNEHMENSRISIKEN № 02

	Eintritts-wahrschein-lichkeit	Mögliche finanzielle Auswirkung
Externe und branchenspezifische Risiken		
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
Strategische & Operative Risiken		
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
Kundenrisiken	Gering	Mittel
Risiken durch Verlust wichtiger Partnerschaften	Mittel	Gering
Risiken in Produktdesign und -entwicklung	Gering	Hoch
Personalrisiken	Gering	Mittel
Risiken aufgrund der Nichteinhaltung von Standards	Gering	Mittel
IT-Risiken	Gering	Hoch
Finanzrisiken		
Kreditrisiken	Mittel	Mittel
Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken	Gering	Hoch
Währungsrisiken	Mittel	Hoch
Zinsrisiken	Mittel	Gering

Quelle: adidas Geschäftsbericht 2009, S. 143.

Mit Blick auf die Bedeutung von Nachhaltigkeitsrisiken ist hier aber auch darauf hinzuweisen, dass sowohl die Eintrittswahrscheinlichkeit wie auch die mögliche Schadenshöhe von Sozial- und Umweltrisiken als „gering“ eingestuft wird. Eine ähnliche Bewertung findet sich bei K+S (2009: 126). Aus branchenbezogenen Gründen wird hier jedoch sowohl das Risiko der Versagung behördlicher Genehmigungen wie auch das Risiko von Umweltschäden durch Gebirgsschlag als zwar unwahrscheinlich, aber mit „wesentlichen“ finanziellen Auswirkungen verbunden eingeschätzt.

9.5 Zwischenfazit

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist, wie oben (Seite 89) bereits erläutert, zu berücksichtigen, dass die Unternehmen in den gesetzlich vorgeschriebenen Darstellungen zu den Risiken und zum Risikomanagement in der Regel einen kurzen Betrachtungszeitraum zu Grunde legen, keine Informationen offen legen wollen die Wettbewerbern nutzen können und aufgrund von rechtlichen Risiken nicht zu viel versprechen wollen.

Dennoch lassen sich bei der Auswertung der 31 Berichte einige interessanten Tendenzen erkennen. So schlagen trotz dieser Einschränkungen Risiken im Kontext von Klimawandel und der Knappheit fossile Energieträger bis in das Risikomanagement durch. Entsprechend der im Risikomanagement tendenziell kurzfristigen Perspektive setzen die genannten Vermeidungsstrategien primär an der Begrenzung der Betroffenheit durch Preissteigerungen mit Hilfe von Hedging an. Überlegungen wie eine langfristige Entkopplung des Unternehmenserfolgs von diesen Preisfaktoren erreicht werden, kann wurden nicht gefunden.

Aus strategischer Perspektive scheinen jene Risiken von hoher Bedeutung, die im Kontext der Absatzmärkte gesehen werden. Bei Automobilherstellern und -Zulieferern wurde hier mehrfach die Tendenz zum Kauf kleinerer und energiesparender Fahrzeuge genannt. Wenn beispielsweise ein Automobilhersteller allerdings als Gegenmaßnahme versucht, “die Attraktivität weniger verbrauchsgünstiger Modelle zu steigern” deutet das darauf hin, dass entweder die Europäischen Klimaschutzziele von der Geschäftsleitung, wie auch vom Risikomanagement, als vergleichsweise unbedeutend empfunden werden oder, dass eine geeignete strategische Antwort auf diesen Zielkonflikt noch nicht gefunden wurde oder zumindest noch nicht kommuniziert wird. Dieses Beispiel erscheint typisch für einen größeren Anteil der Unternehmen in der Stichprobe.

Eine weitere, oft benannte Risikogruppe betrifft Risiken aus umweltrechtlichen Verpflichtungen. Meist sind damit aber keine strategischen Zielkonflikte verbunden. Vielmehr geht es um die Sicherstellung von Compliance, Vermeidung von Unfällen oder auch potentielle Auswirken von etwaigen Anpassungen von Grenzwerten.

Wesentlich weniger häufig werden Rohstoffverfügbarkeits- und -preisrisiken thematisiert. Hier entsteht der Verdacht, dass die Ernsthaftigkeit endlicher Ressourcen noch nicht durchgängig erkannt ist. Aber auch die Zeitskala, mit der Auswirkungen dieser Risiken zu erwarten sind, dürfte für deren Berücksichtigung im Risikomanagement eine wichtige Rolle spielen. Langfristige Trends haben es offenbar, auch im Risikomanagement, schwer, betriebliche Entscheidungen zu beeinflussen.

Soziale und andere Zulieferrisiken, wie sie in der Textil-, Spielwaren- und IT-Branche vielfach thematisiert werden, sind dagegen in den Risikoberichten anderer Branchen durchweg noch nicht zu beobachten.

Die obigen Feststellungen gelten für die betrachtete Stichprobe von 31 besonders großen multinationalen und börsennotierten Unternehmen. Ein größerer Teil dieser Unternehmen verfügt über langjährige Erfahrungen mit ökologischen und sozialen Themen. Daher ist davon auszugehen, dass die Befunde nicht für die derzeit verbreitete Risikoberichterstattung repräsentativ sind. Vielmehr wird hier gezeigt, wie Vorreiter im Bereich der Risikoberichterstattung zu ökologischen und sozialen Themen die diesbezüglichen gesetzlichen Vorgaben umsetzen. Die Ergebnisse sind ein Beleg dafür,

- dass aus Klimaschutz, Knappheit von Energieträgern, Knappheit von nicht fossilen Ressourcen und demografischer Wandel für Unternehmen derart relevante Risiken entste-

hen können, dass sie im Risikomanagement und im Risikobericht zu berücksichtigen sind,

- dass von Wirtschaftsprüfern geprüft werden muss, ob diese Risiken so relevant sind, dass sie im Risikobericht dargestellt werden müssen,
- dass die strategische Relevanz dieser Trends stärker zu beachten ist.

Schließlich wird indirekt aus den Darstellungen deutlich, dass diese Trends immer stärkere Relevanz bekommen, auch dann wenn sie noch nicht innerhalb des Risikomanagements berücksichtigt werden.

10 Experteninterviews zu Risikomanagement und CSR

10.1 Vorgehensweise

Um die aktuellen Entwicklungen im Risikomanagement allgemein sowie die Berücksichtigung von sozialen und ökologischen Risiken im Rahmen des Risikomanagements zu ermitteln, wurden insgesamt 10 leitfadengestützte Interviews mit Experten aus Deutschland, den USA und der EU geführt (Tabelle 8). Die Befragung erfolgte überwiegend telefonisch im Zeitraum von März bis Mai 2010. Zentraler Gegenstand der Befragung war neben den aktuellen Entwicklungen des Risikomanagements insbesondere die Einschätzung der Experten hinsichtlich der tatsächlichen Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsrisiken im Risikomanagement von Unternehmen. Der Interviewleitfaden findet sich im Anhang.

Für die Befragung wurden bewusst Interviewpartner aus unterschiedlichen Kontexten ausgewählt, um eine Vielfalt an Perspektiven auf die aktuelle Diskussion zu bekommen. Der Fokus und auch der Einblick, den die Interviewten in das unternehmensinterne Risikomanagement haben, ist daher sehr unterschiedlich.

Tabelle 8: Übersicht Experteninterviews

Interview	Organisation des Interviewten	Land
Interview 1	Unternehmensberatung	Deutschland
Interview 2	Hochschule	Deutschland
Interview 3	Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	Deutschland
Interview 4	Europäische Kommission	Europäische Union
Interview 5	Verband zu Risikomanagement	Deutschland
Interview 6	Unternehmen	USA
Interview 7	Unternehmensberatung	USA
Interview 8	Hochschule	USA
Interview 9	Verband Finanzwirtschaft	Deutschland
Interview 10	Unternehmen	Deutschland

Quelle: eigene Darstellung

10.2 Aktuelle Entwicklungen des Risikomanagements in Unternehmen

Die Interviewten wurden zunächst nach den aktuellen Entwicklungen im Risikomanagement von Industrieunternehmen befragt, sowie zu aktuellen Themen, die in Fachkreisen diskutiert werden. Dabei wurde auch nach der Bedeutung der ISO 31000 Norm gefragt.

Grundsätzlich sind, nach Angabe der Interviewten, folgende Entwicklungen im Risikomanagement zu beobachten:

(1) strengere gesetzliche Anforderungen und deren Umsetzung,

(2) zunehmende Betrachtung der zusammenhängenden Risiken und

(3) die Verknüpfung von Risikomanagement und Corporate Governance (vor allem Compliance und Unternehmenssteuerung).

Dabei sind die Entwicklungen 2 und 3 bei jenen Unternehmen anzutreffen, bei denen das Risikomanagement schon verhältnismäßig gut ausgebaut ist.

10.2.1 Die Bedeutung gesetzlicher Anforderungen

Zunächst wird von mehreren Interviewpartnern auf die zunehmende Regelungsdichte verwiesen, die Unternehmen dazu verpflichtet, ein Risikomanagementsystem und ein internes Kontrollsystem zu betreiben. Ein Interviewter (Interview 5) konstatiert ein Umdenken. Die Unternehmen nehmen zunehmend die Perspektive ein, dass wenn ohnehin ein Risikomanagement und ein internes Kontrollsystem eingerichtet werden müssen, man dies gleich richtig machen und über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinausgehen sollte. Die Erfüllung der gesetzlichen Mindestanforderungen fällt dann sozusagen als „Abfallprodukt“ an. Denn wenn das Risikomanagement so gestaltet wird, dass es zur Wertsteigerung des Unternehmens beiträgt, dann sind die gesetzlichen Anforderungen in der Regel ohnehin erfüllt. Unternehmen erkennen zunehmend den Beitrag des Risikomanagements zur Wertsteigerung des Unternehmens, so der Interviewte. Damit einhergehend sei auch eine starke Professionalisierung. So gab es beispielsweise vor fünf bis sechs Jahren in kaum einem Unternehmen einen Risikomanager. Diese Professionalisierung ist auch an der Verbesserung der IT-Systeme (Software Tools für das Risikomanagement) erkennbar.

Zu der steigenden Bedeutung von Risikomanagement hat nach Meinung von Interviewpartner 2 auch der Corporate Governance - Teil des BilMoG beigetragen. Dort wird erstmals gesetzlich vorgegeben, dass der Vorstand zu gewährleisten hat, dass ein Risikomanagementsystem eingerichtet ist, während im älteren KonTraG „nur“ von einem Risikofrüherkennungssystem gesprochen wurde. Dies impliziert zum einen, dass Risiken nicht nur erkannt werden müssen sondern auch geeignete Maßnahmen zur Risikosteuerung und zum Management von Risiken existieren müssen. Zudem muss der Aufsichtsrat sich stärker über das Risikomanagement informieren. Daher wird die Bedeutung des Risikomanagements durch das BilMoG deutlich gestärkt.

10.2.2 Risikomanagement und Corporate Governance

Im Hinblick auf die organisatorische Verankerung des Risikomanagements beobachtet Interviewpartnerin 3 zwei unterschiedliche Trends.

So ist zunehmend eine Anbindung des Risikomanagements an

- das Controlling oder
- an Compliance

zu beobachten.

Bei einer Verknüpfung mit dem Controlling wird das Risikomanagement stärker mit anderen Steuerungsinstrumenten verbunden, also mit Planung und Steuerung. Viele Risiken werden dann aufgrund von Planwerten bewertet. Ein Risiko ist bei dieser Perspektive jegliche negative Abweichung von dem was geplant wurde. Bei einer Abweichung vom realistischen Planwert („realistic case“) spricht man von einem Risiko. Der Vorteil einer solchen Verknüpfung des Risikomanagements mit dem Controlling liegt nach Ansicht von Interviewpartnerin 3 darin, dass es so stärker in die Unternehmenssteuerung einbezogen wird.

In anderen Unternehmen ist, nach deren Angabe, eine stärkere Verknüpfung von Risikomanagement und Compliance zu beobachten. Dem Thema Compliance (und auch Corporate Governance) kommt im Hinblick auf Risikomanagement eine größer werdende Bedeutung zu, denn auch Compliance Risiken (wegen drohender Gerichtsverfahren, Strafzahlungen etc.) sind wichtige Risiken für Unternehmen. Auch Interviewpartner 5 erwähnt Compliance als bedeutenden

Faktor, der unter anderem durch verschiedene Korruptionsskandale stärker in den Fokus gerückt ist. So werden in einigen Unternehmen sogenannte Compliance Officer eingeführt. Dann kommt es vor, dass diese auch Aufgaben des Risikomanagements übernehmen oder gar gänzlich für das Risikomanagement zuständig sind.

Der Nachteil das Risikomanagement stärker mit Compliance statt mit Controlling zu verknüpfen liegt, nach Ansicht von Interviewpartner 3 darin, dass die Compliance-Perspektive weniger dynamisch ist als die Controlling Perspektive. Die gesetzlichen Anforderungen sind bekannt, ändern sich meist aber nur inkrementell und nicht grundlegend, während die Zahlen für das Controlling sich quartalsweise ändern.

10.2.3 Betrachtung von Wirkungszusammenhängen

Weiterhin wird von den Interviewten angegeben, dass mache Unternehmen damit begonnen haben, sich stärker mit den Wirkungszusammenhängen verschiedener Risikofelder zu befassen und intern dazu einen gesonderten Bericht erstellen zu lassen. In diesem Kontext wird auch verstärkt nach geeigneten Frühwarnindikatoren gesucht, so Interviewpartnerin 3. Auch nach Meinung von Interviewpartner 2 geraten komplexe Zusammenhänge von Einzelrisiken mehr ins Blickfeld des Risikomanagements:

> *„Durch die Krisen wurde deutlich, dass es verpackte Risiken gibt, die auch von Fachleuten auf den ersten Blick häufig nicht entdeckt werden. Und ich glaube da gibt es eine größere Sensibilität so etwas zu entdecken So hat das überraschende Durchschlagen der Finanzkrise auf den realwirtschaftlichen Bereich eben auch gezeigt, dass die Risiken der verschiedenen Bereiche nicht getrennt zu behandeln sind, sondern dass sie zusammenhängen. Und ich denke auch, dass es hinsichtlich der Beherrschung solcher Zusammenhänge neuere Entwicklungen gibt.“*

Auch nähert man sich aus der Sicht von Interviewpartner 1 der Situation,

> *„dass im Qualitätsmanagement, Umwelt und Arbeitsschutz auch Risiken betrachtet werden. Und man ist man jetzt dabei, auch durch die ISO 31000, zumindest bei den aufgeklärten großen Unternehmen, zu sagen: das könnte ja etwas gemeinsames sein.”*

10.2.4 Die Bedeutung von ISO 31000

Insgesamt wird von der überwiegenden Zahl der Interviewten die Bedeutung der ISO 31000, zumindest für die praktische Ausgestaltung des Risikomanagements im Unternehmen, als nicht so hoch eingeschätzt, da die meisten Anforderungen schon vor Fertigstellung der Norm in Deutschland bereits gesetzlich vorgegeben waren. Zum Beispiel schätzt Interviewpartner 2 in Deutschland die Bedeutung der ISO 31000 als weniger hoch ein. Durch die hohe Regulierungsdichte biete die Norm kaum einen Mehrwert. Ähnlich sieht dies auch Interviewpartnerin 3, die die Norm eher als Sammlung von Best-Practices sieht.

Hingegen ist aus der Sicht von Interviewpartner 1, der einen Umweltmanagementhintergrund hat, die ISO 31000 von hoher Bedeutung, denn sie kann zur Integration der verschiedenen Managementsysteme dienen. Die Norm stellt dafür eine gemeinsame Kommunikationsbasis bereit:

> *„Es haben [bislang] zwar viele über das gleiche gesprochen und haben sich aber im babylonischen Sprachgewirr nicht miteinander verstanden, da könnte die 31000 über die Begriffsvereinheitlichungen eine gleiche Sprach- oder Kommunikationsbasis darstellen. Also weniger*

eine Zwangsformalisierung nach einem Raster, sondern mehr ein Verständnis und ein gleiches Denken herbeiführen."

10.2.5 Bedeutung der Wirtschaftprüfer

Einige der Befragten äußerten sich zudem dazu, wie sie die Bedeutung der Wirtschaftprüfer für das Risikomanagement einschätzen. Und so ist letztlich das Thema Risikomanagement aus der Sicht der Interviewpartner 2 und 3 auch für die Wirtschaftsprüfer und den Prüfungsprozess wichtiger geworden.

Insgesamt wird deutlich, dass sich eine Vielzahl von Entwicklungen erkennen lässt, die dazu führen, dass sich Unternehmen stärker mit dem Risikomanagement auseinandersetzten und die entsprechenden Systeme weiterentwickeln.

10.3 Geben die Risikoberichte ein realistisches Bild des Risikomanagements wieder?

Unter anderem um die Aussagekraft der Auswertung aus den Risikoberichten (=Teil des Lageberichts im Geschäftsbericht) zu prüfen, wurden die Interviewten gefragt, wie stark die Darstellung im Lagebericht von den tatsächlichen Vorgehensweisen und Ergebnissen des Risikomanagements im Unternehmen auseinanderfällt. Dabei ging es um die Beschreibung sowohl des Risikomanagements als auch der wesentlichen Risiken im Risikobericht.

In den Lageberichten nimmt Interviewpartner 1 eine schwache Beschreibung der Risikomanagementsysteme und demgegenüber eine eher bessere Beschreibung der wesentlichen Risiken wahr. Die Bewertung dieser Risiken sei dagegen oft nicht gut, eher aus dem Bauch heraus und nicht nachvollziehbar.

Interviewpartner 2 nimmt dagegen auch die Beschreibungen der Risikomanagementsysteme als gut war. Auch der befragte Wirtschaftsprüfer beurteilt die Darstellung des Risikomanagements als gut, da es auch eine Art Selbstmarketing ist. Auch müssen, um den Prüfungsanforderungen gerecht zu werden, die wesentlichen Risiken auf jeden Fall dargestellt werden. Es stelle sich aber bei der Beschreibung der Risiken und im Rahmen der Berichtsprüfung schon immer wieder die Frage, wann ein Risiko als „wesentlich" einzustufen sei. Über die (intern durchgeführten) Bewertungen würde auch nur selten nach außen berichtet, da die Bewertungen letztlich qualitativ seien und eben nicht „harte Zahlen", wie sie sonst in der Bilanz stehen.

Der Umfang der Darstellung im Lagebericht, so die Meinung von verschiedenen Befragten, ist auch von der Geschäftspolitik abhängig und davon welche Abteilung den Bericht verfasst. Wenn dies eher die Kommunikations- oder PR Abteilung ist, dann enthält der Geschäftsbericht eher weniger detaillierte Informationen und wenn die einzelnen Abteilungen die Texte verfassen, dann enthält der Lagebericht eher detailliertere Informationen. Zudem ist aus Sicht des Interviewpartners 5 der Detaillierungsgrad des Berichtes eine Gradwanderung zwischen Offenlegung und Geheimhaltung. Auf der einen Seite gibt es ein berechtigtes Interesse der Stakeholder an Informationen im Geschäftsbericht und dem (auch aus Sicht der Stakeholder) ebenso notwendigen Geheimhalten von Geschäftsgeheimnissen. Dies gelte letztlich auch im Feld des Risikomanagements, so der Interviewte.

Interviewpartner 7 führt das „underreporting" bei Risiken nicht nur auf das Nichtberichtenwollen, sondern in einzelnen Fällen auch auf mangelnde Risikokenntnis zurück. Gerade im Felde emergenter Risiken seien sich Unternehmen nicht generell aller Risiken bewusst.

Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass u.a. aufgrund der Anforderungen der Wirtschaftprüfer die Risiken, die im Lagebericht beschrieben werden auch die wesentlichen Risiken sind, welche im Risikomanagement erfasst wurden. Allerdings geben die Angaben im Risikobericht nicht Aufschluss darüber, wie detailliert und systematisch diese Risiken im Unternehmen gemanagt werden.

10.4 Im Risikomanagement häufig vernachlässigte Risiken

Die Experten wurden außerdem dazu befragt, was aus Ihrer Sicht diejenigen Risiken sind, die am häufigsten im Risikomanagement vernachlässig werden. Dabei wurden bewusst keine konkreten Vorgaben gemacht und auch nicht die Megatrends erwähnt, um eine möglichst unbeeinflusste Meinung der Experten zu erhalten.

Insgesamt kommen die Interviewten zu dem Ergebnis, dass langfristige und latente Risiken, sowie Risiken die sich schwer abbilden lassen oftmals im Risikomanagement vernachlässigt werden. Zudem würden oft die Zusammenhänge zwischen Risiken und neue Risiken nicht ausreichend berücksichtigt.

So ist beispielsweise die Interviewpartnerin 3 der Meinung, dass latente und langfristige Risiken von den Unternehmen noch nicht ausreichend berücksichtigt werden und sagt dazu:

> *„Erst wenn solche Risiken für das Unternehmen konkreter werden und eine Gefahr daraus resultiert, dann werden sie auch im Risikomanagement berücksichtigt.“*

Dies bestätigt auch Interviewpartner 6, der die latenten Risiken als am häufigsten vernachlässigte Risiken ansieht.

Auch herrschte weitgehend Konsens darüber, dass technischen Risiken meistens sehr gut erkannt und behandelt werden. Organisatorische Risiken seien dagegen verhältnismäßig schwach beschrieben und manchmal gar nicht wirklich bewusst. So werden in Interview 2 Personalrisiken als „häufig vernachlässigt“ erwähnt:

> *„Also was mir immer große Sorge macht, ist das Personalrisiko. Ich glaube nicht, dass Unternehmen das immer wirklich abschätzen. Das Thema ist ja auch im Zusammenhang mit Erhalt von Wissen, also Wissensmanagement, diskutiert worden, aber ich habe den Eindruck, dass hier operativ zu wenig passiert, um Risiken abzufedern.“*

Auch Interviewpartner 5 erwähnt die Risiken im Mitarbeiter know-how, von denen z.B. die Innovationskraft abhängt. Die Vernachlässigung solcher Risiken – wie Reputation, Markenwert und Mitarbeiter Know-how - führt der Befragte dabei auf folgenden Aspekt zurück:

> *„ […] weil es keine Instrumente gibt um diese Risiken abzubilden. Man kann diese Risiken nicht quantifizieren. […] Und da wird dann eher gesagt, na wenn wir das nicht quantifizieren können dann lassen wir es weg, was aber der falsche Ansatz ist, weil dann quantifiziere ich das mit Null.“*

Interviewpartner 1 sieht außerdem die im menschlichen Verhalten begründeten Risiken als deutlich vernachlässigt an.

> *„Ich meine, der Begriff menschliches Versagen ist irreführend, denn es gibt kein menschliches Versagen; es gibt nur Menschen die etwas tun, was sie nicht hätten tun sollen. Da ist die erste Frage: Warum gibt es da überhaupt einen Menschen der da etwas tut? Das muss man in der Bewertung berücksichtigen. „Errare humanum est“ – Fehler machen ist nun mal menschlich.“*

Interviewpartner 7 sieht eine Reihe von Umweltrisiken als öfter vernachlässigt an. Als Grund dafür führt er an, dass in vielen Unternehmen (immer noch) eine umweltbezogene Bestandsaufnahme fehlt und die Unternehmen letztlich nicht wissen, wo sie stehen. Interviewpartner 8 gibt als ökologische Risiken z.B. die in Produkten enthaltenen Stoffe an, die z.B. bei aus China importierten Produkten kaum bekannt seien und im Rahmen der Produktverantwortung Risiken bergen würden.

Neben den konkreten Risiken, die vernachlässigt werden, sieht Interviewpartner 2 insbesondere die Zusammenhänge zwischen den Risikosphären als Felder an, die nicht immer richtig erkannt werden.

Eine weitere Herausforderung für Unternehmen stelle es außerdem dar, neue Risiken aufzunehmen und nicht nur die Darstellungen und Untersuchungen zu bereits bekannten Risiken fortzuschreiben, so Interviewpartner 3.

Es wird deutlich, dass Risiken denen komplexe Zusammenhänge zugrunde liegen, deren Wirkung sich erst nach langen Zeiträumen zeigt und deren Auswirkungen schwer zu messen sind, häufig vernachlässigt werden. Sind die Risiken noch dazu neu, ergeben sich für Unternehmen enorme Herausforderungen. Im Vorgriff auf die nächsten beiden Abschnitte liegt also die Vermutung nahe, dass insbesondere Risiken, die sich aus den Megatrends der Nachhaltigkeit ergeben – wie Klimawandel, Ressourcenknappheit und Wassermangel – im Risikomanagement von Unternehmen noch nicht ausreichend berücksichtigt werden.

10.5 Bedeutung von Risiken, die sich aus den Megatrends der Nachhaltigkeit ergeben

Die Interviewten wurden nun gefragt, wie sie Bedeutung der Risiken einschätzen, die sich für Unternehmen aus den Megatrends der Nachhaltigkeit ergeben. Dabei wurden folgende Megatrends vorgegeben:

(1) Klimawandel

(2) Knappheit fossiler Energieträger

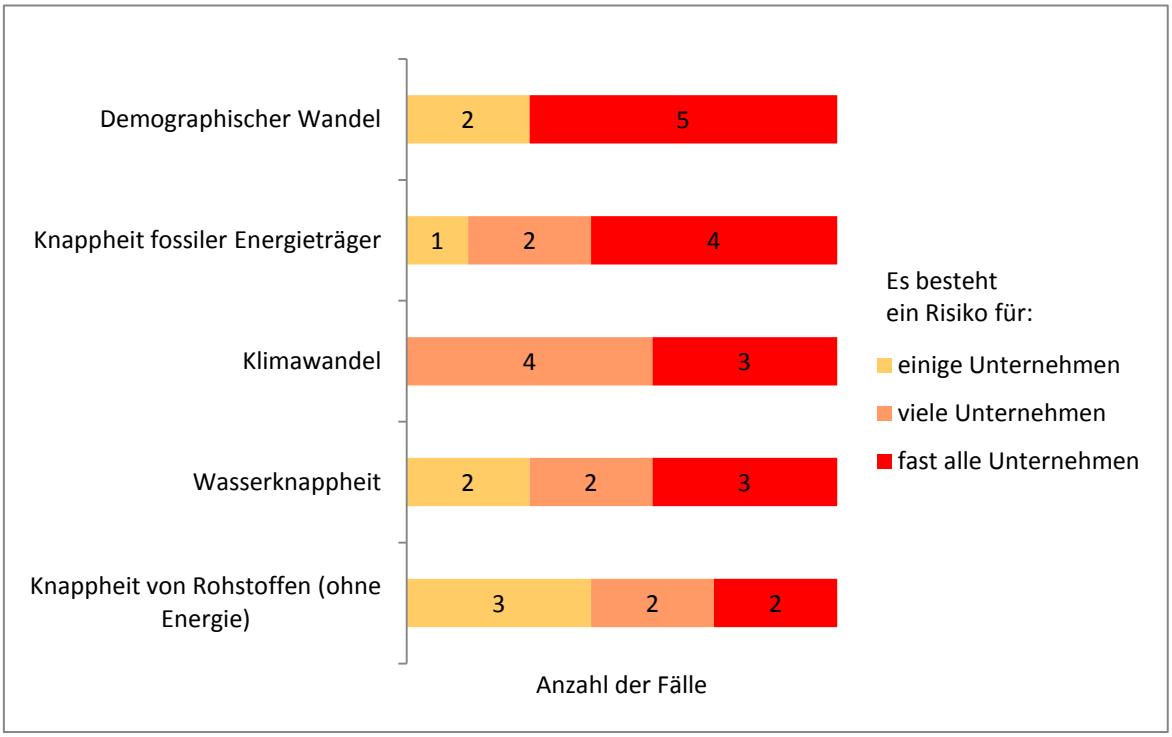
(3) Knappheit von Rohstoffen (ohne Energie)

(4) Wasserknappheit

(5) Demographischer Wandel

Die Interviewten wurden gebeten anzugeben, ob sich daraus für einige, für viele oder für fast alle Unternehmen Risiken ergeben. Hier äußerten sich 7 der 10 Befragten (Abbildung 44).

Abbildung 44: Einschätzung der Bedeutung von Risiken aus Megatrends für Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung

Bei dieser Frage war nicht immer eindeutig, ob die Befragten sich in ihrer Antwort auf die direkte oder die indirekte Betroffenheit der Unternehmen beziehen. Besonders beim Risiko demographischer Wandel führte dies zu divergenten Bewertungen. Während fünf Befragte danach urteilten, dass alle Unternehmen letztlich entweder auf dem Weg über die Kunden oder auf dem Weg über die Beschäftigten, von Auswirkungen des demographischen Wandels betroffen seien, argumentierten drei Befragte, dass die Auswirkungen des demographischen Wandels ja 20 bis 30 Jahre im Voraus bekannt wären und insoweit eigentlich überhaupt kein Risiko (im Sinne von Unsicherheit) vorläge. Hinsichtlich der Megatrends Knappheit fossiler Energieträger und Klimawandel herrscht ein weitgehender Konsens der Betroffenheit von vielen, wenn nicht gar allen Unternehmen.

Mit Blick auf die Megatrends „Knappheit von Rohstoffen“ und „Wasserknappheit“ gehen die Meinungen dagegen weiter auseinander. Zu Wasser konstatiert Interviewpartner 1 „In unserer geografischen Lage keine grundsätzliche Knappheit.“ Interviewpartner 7 führt dagegen beispielhaft einen texanischen Farmer an, für den Wasserknappheit letztlich das Ende seines Geschäftsmodells, der Rinderzucht, bedeuten würde.

Zur Knappheit von Rohstoffen meint Interviewpartner 2:

> *„Hiervon sind nur wenige Unternehmen betroffen. Denn solange die Marktmechanismen wirken, wird keine Knappheit auftreten. Sollten die Preise steigen, dann werden entweder neue Quellen erschlossen, oder es werden Substitutionsmöglichkeiten entwickelt. Auch können andere Ersatz- oder Vermeidungstechnologien entwickelt werden.“*

Dieser letztlich neoklassischen Sichtweise können sich dagegen die aus dem umweltbezogenen Risikomanagement kommenden Interviewpartner 7 und 8 nicht anschließen, die auch hier eine hohe Bedeutung für alle Unternehmen sehen.

10.6 Berücksichtigung von Risiken mit Megatrend als Ursache im Risikomanagement

Die Interviewpartner wurden darauf aufbauend gefragt, inwieweit ihrer Meinung nach die Risiken, die aus den Megatrends resultieren, im Risikobericht und im Risikomanagement berücksichtigt werden. Jedoch war eine Trennung der Aussagen, die sich auf die Berichterstattung und jener Aussagen, die sich auf das Risikomanagement beziehen nicht immer eindeutig möglich, somit werden die Einschätzungen zusammen betrachtet.

Der überwiegende Teil der Befragten ist der Meinung, dass die aus den Megatrends resultierenden Risiken von den Unternehmen sowohl in der Berichterstattung als auch im Risikomanagement noch nicht ausreichend berücksichtigt werden. Dazu sagt Interviewpartner 5:

> *„Diese Risiken sind unterrepräsentiert, weil sie sehr langfristig wirken. Deshalb tendieren die Unternehmen dazu diese Risiken zu vernachlässigen."*

Auch Interviewpartner 3 sieht als Grund für die häufige Nichtberücksichtigung die Tatsache, dass diese Risiken latent und noch nicht konkret genug sind:

> *„Wenn ein Risiko noch vage ist, dann [wird es] eher noch nicht [berücksichtigt]. Es muss mich konkret betreffen, es muss ein konkretes Risiko geben."*

Dies bestätigt Interviewpartner 8 ebenfalls:

> *„We just wait for the consequences and then we'll change!"*

Die Frage, wie weit der Blick in die Zukunft gerichtet wird, deutet sich hier als Kernfrage an. Dies sieht auch Interviewpartner 6 so:

> *„Diese Risiken sind noch nicht akut genug. Also das Thema Rohstoffknappheit wurde in der letzten Zeit schon eher in den Blick genommen. Klimawandel geht jetzt so langsam los und demographischer Wandel auch, aber die anderen beiden sehe ich noch nicht."*

Auch Interviewpartner 1 sieht diese Risiken vernachlässigt, gibt allerdings andere Gründe dafür an:

> *„Also die sind fast nicht dabei. Nur wenn es um technische Sachen geht, werden die Risiken gut berücksichtigt das hat auch was mit der Gesetzgebung zu tun, also Störfallverordnung usw."*

Interviewpartner 2 ist im Kontext von umweltrechtlichen Risiken etwas optimistischer und meint, diese würden wohl noch am meisten berücksichtigt.

Ein Interviewpartner aus den USA (Interview 9) erwähnt, dass in den Risikoberichten nicht nur die Nachhaltigkeitsrisiken, sondern oft Risiken generell nicht gut genug dargestellt würden. So würden manchmal Gefährdungen vom Charakter „Wir fürchten, dass uns der Himmel auf den Kopf fällt!" thematisiert und die Risiken nicht eng genug auf die konkrete Risikolage des Unternehmens bezogen. Des Weiteren sei die Bewertung von Risiken oft nicht transparent und es würden oft jegliche Hinweise auf effektive Maßnahmen zur Risikoreduktion fehlen. Dies korrespondiert auch mit den oben dargestellten Ergebnissen aus der Risikoberichterstattung in den USA.

Als weiteren Grund der Nichtberücksichtung sieht Interviewpartner 7, dass nur ganz wenige Unternehmen diese "Megatrend-Risiken" in ihre Geschäftsmodelle integriert haben, bestimmt weniger als 10%, meint der Interviewte.

Interviewpartner 3 sieht die Gründe für die Vernachlässigung dieser Risiken stärker darin, wie das Risikomanagement im Unternehmen definiert wird und fasst die Begründung so zusammen:

„Wie definiere ich Risikomanagement im Unternehmen? Sehr eng? Nur auf jene Dinge, die für den Risikobericht benötigt werden? Oder eher breit, also unter Einbezug von strategischen Risiken. Bei einer engen Auffassung des Risikomanagement werden nicht alle Risiken im Risikomanagement behandelt. Dann werden z.B. strategische Risiken, Marketing-Risiken und IT-Risiken in den dafür zuständigen Bereichen gemanagt."

10.7 Verknüpfung von CSR und Risikomanagement im Unternehmen

Um Ideen und Anstöße für die eine stärkere Verknüpfung von CSR und Risikomanagement zu generieren, wurden die Interviewpartner gefragt:

(1) Welchen Beitrag CSR zur Reduktion einiger oder aller Risiken der oben genannten Gruppe leisten kann?

(2) Wie die Zusammenarbeit von CSR und Risikomanagement aussieht bzw. wie sie Idealerweise aussehen sollte?

10.7.1 Der Beitrag von CSR zur Reduktion von sozialen und ökologischen Risiken

Ein Großteil der Befragten ist der Meinung, dass durch CSR einige aber nicht alle dieser Risiken reduziert werden können. So gibt Interviewpartner 5 beispielsweise an, dass Risiken bezüglich Reputation und Markenwert durch CSR reduziert werden können und dies sich auch positiv auf die Probleme im Zusammenhang der Rekrutierung neuer Mitarbeiter auswirkt:

„Z.B. ist ein nachhaltiges Unternehmen ein attraktiverer Arbeitgeber und hat weniger Probleme Nachwuchs zu akquirieren und Mitarbeiter zu halten. Das hängt dann auch mit Unternehmenskultur und –philosophie zusammen."

Zudem ist er der Ansicht, dass der Stakeholderdialog als Trendindikator dienen kann. Interviewpartner 2 sieht die Bedeutung von Umweltfachleuten für die Erkennung und Bewertung von Umweltrisiken als gegeben und ist der Ansicht, dass CSR einen Beitrag zur Reduktion von Risiken leisten kann, die sich aus dem demographischen Wandel ergeben. Interviewpartner 3 ist der Meinung, dass der Beitrag von CSR zur Risikoreduktion sehr stark von der Unternehmenskultur und der Strategie anhängig ist, da die Risikokultur sehr eng mit der Unternehmenskultur verbunden ist.

Inwieweit CSR zur Reduktion einiger oder aller dieser Risiken beiträgt, ist also sehr stark davon abhängig, wie die Zusammenarbeit von CSR und Risikomanagement im Unternehmen gestaltet ist.

10.7.2 Zusammenarbeit von CSR-Management und Risikomanagement

Die Zusammenarbeit zwischen CSR und Risikomanagement sieht Interviewpartner 6 als notwendigen Kern der Möglichkeit, Risiken aus Nachhaltigkeits-Megatrends zu erkennen und zu reduzieren. Aufgrund der Langfristigkeit der Trends, wie auch der möglichen Maßnahmen sieht er nur dann Aussicht auf Wirksamkeit, wenn hier auch die Unternehmensstrategie in eine enge Zusammenarbeit eingebunden wird. Nur die CSR-Abteilung im Austausch mit einem operativ orientierten Risikomanagement würde nicht die Möglichkeit haben, angemessen zu planen (u.U. wäre auch die Denkweise zu kurzfristig). Aber Interviewpartner 6 betont auch, dass es abhängig vom Thema immer die richtige Abteilung sein sollte. In Bezug auf Personalrisiken auf Grund des

demographischen Wandels kann das die Personalabteilung sein und mit Blick auf Menschenrechtsverletzungen in der Lieferkette auch der Einkauf.

Interviewpartnerin 3 meint, wenn der CSR-Bereich noch recht jung ist, dann fehle oft eine formale Einbindung in die unternehmensinternen Kommunikationsstrukturen, also auch zur Risikoabteilung. In Unternehmen mit etablierten CSR Bereichen kommt es aber auch vor, dass die Zusammenarbeit gut ist. Aus Wirtschaftsprüfersicht sei eine formale Verknüpfung besser. Das stellt sicher dass z.B. aufgrund von Zeitdruck nicht etwas Wesentliches unter den Tisch fällt. Gut ist die Kombination von:

- formalen ad hoc Meldepflichten,
- formalen Berichten und
- Routinemeetings (z.B. 1x p.a.).

Interviewpartner 5 benennt die Möglichkeit, die CSR-Abteilung in das Risikokomitee aufzunehmen.

Dabei kann die Initiative von beiden Seiten ausgehen. Sowohl die Aufgabe des Risikomanagements wurde erwähnt, „alle notwendigen Leute zusammenzubringen“, als auch die Pflicht der CSR-Abteilung, bei Erkennung eines Risikos das Risikomanagement zu informieren. Interviewpartner 8 ist der Ansicht, dass es eine Dreieckszusammenarbeit zwischen dem Risikomanagement, dem CSR-Management und der Strategieabteilung geben sollte.

Insgesamt entsteht hinsichtlich der organisatorischen Einbindung von CSR in das Risikomanagement der Eindruck, dass die Aufgabenbeschreibung des CSR-Managements hier einen entscheidenden Faktor darstellt. Ist die Abteilung so aufgestellt, dass sie sich auch mit strategischen Fragen beschäftigt oder soll sie vor allem die Reputation des Unternehmens aufrechterhalten und möglichst wenig in die Geschäftsprozesse hineinwirken? Wie die organisatorische Ausgestaltung der Verknüpfung von CSR und Risikomanagement im konkreten aussieht, hängt also sehr stark sowohl von den Aufgabenbereichen des Risikomanagements ab, als auch von denen des CSR-Managements. Dabei ist entscheidend wo verschieden Risiken identifiziert, bewertet und gesteuert werden und wie diese Risiken innerhalb des Unternehmens und zwischen den Abteilungen kommuniziert werden. Ausschlaggebend scheint außerdem die Risikokultur in Unternehmen zu sein, die in großem Maße von der Unternehmenskultur abhängt.

10.8 Relevanz der Aussagen für mittelgroße Unternehmen

Um die Aussagen der Interviewten nicht nur auf die großen Industrieunternehmen beziehen zu können sondern auch auf mittelgroße und ggf. kleinere Unternehmen wurden die Interviewpartner danach gefragt inwieweit, das bislang gesagte auch für Unternehmen in der Größenordnung 500 bis 2000 Mitarbeitern gilt. Dies beantworteten alle Befragten, die sich dazu äußerten, mit einem klaren „Ja, auf jeden Fall.“

Außerdem äußerten sich die Befragten auch zu der Relevanz der Aussagen für klein- und mittelständische Unternehmen, also Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten. Auch für diese Unternehmen sind viele der Befragten der Meinung, dass die getroffenen Aussagen relevant sind. Interviewpartner 7 führt als Grund dafür den (grundsätzlich ja immer richtigen) Verweis auf die 98% von KMU in der Unternehmensstatistik auf. Interviewpartner 1 meint, je kleiner das Unternehmen ist, desto bedeutungsvoller wäre ein entsprechend fokussiertes Risikomanagement. Aber auch die beschränkten Ressourcen der KMU werden gesehen, wobei letztlich aber nach der Größe differenziert wird:

„Also, unter 50 jetzt nicht, aber ab 100 Mitarbeiter sehe ich ein mangelndes Risikobewusstsein. Der Nachholbedarf ist deutlich größer, sie sind anfälliger, denn sie haben weniger Schutzfunktionen etabliert."

Auch Interviewpartner 3 differenziert noch mal bei Unternehmen unter 100 Beschäftigten, bei denen er letztlich weniger formale Elemente des Managementsystems für nötig hält. Denn in KMU habe der Geschäftsführer oft deutlich mehr Kenntnisse über das Tagesgeschäft und Probleme und damit mehr implizite Kenntnisse über Risiken, auch wenn diese formal nicht systematisch erfasst würden.

Insgesamt ergibt sich also das Bild, dass die getroffenen Aussagen sowohl für große, mittelgroße als auch mittelständische Unternehmen ab einer Größe von 100 Mitarbeitern gelten, so die Meinung der Befragten.

10.9 Handlungsempfehlungen für die Politik

Schließlich wurden die Experten gefragt welche Möglichkeiten sie für die Politik sehen, um die Berücksichtigung von sozialen und ökologischen Risiken im Risikomanagement von Unternehmen voranzutreiben.

In weiterer und detaillierter Regulierung sehen die meisten Befragten keinen guten Weg. Interviewpartner 1 sieht eher die Wirkung von Pull-Maßnahmen wie z.B. Best-Practice-Beispielen und das Setzen auf Eigeninitiative der Unternehmen als aussichtsreich. Er erwähnt auch die Notwendigkeit darauf hinzuwirken, dass mögliche aussagestarke Bewertungsmaßnahmen angewendet werden. Auch Interviewpartner 3 sieht mehr Regulierung kritisch. Änderungen seien eher in den Köpfen, also letztlich in der Risiko- und Unternehmenskultur notwendig. Da würde es wenig helfen, wenn weitere Pflichtindikatoren erfasst und dokumentiert würden. Interviewpartner 4 sieht in diesem Sinne Selbstverpflichtungen, Pilotprojekte und Kooperation mit Verbänden als hilfreich an.

Interviewpartner 6 aus den USA meint, der Staat könne z.B. durch Grundsatzstudien zu emergenten Risiken helfen. Dies wäre klassische Forschung, wie sie nun mal in den meisten Ländern vom Staat finanziert wird. Hier wären z.B. die schon vorhandenen Studien zum Klimawandel einzuordnen. Mit Blick auf die Knappheit von Rohstoffen steht aber die Benennung von Risiken in Studien noch eher am Anfang. Ganz generell kann durch staatlich finanzierte Forschung Licht in Bereiche gebracht werden, die für einzelne Unternehmen unbekannt und zu komplex zu verstehen sind.

Interessant ist aber auch der Blick auf die Zeitskalen unternehmerischen und staatlichen Denkens und Handelns. In den USA z.B. denken die meisten Unternehmen mit ihrem Risikomanagement von Quartalsbericht zu Quartalsbericht. Hier fällt Langfristiges oft unter den Tisch. In Japan werden strategische Zukunftsthemen dagegen manchmal in Kooperationsprojekten von Industrie und Wirtschaftsministerium (MIT) aufgegriffen und mit einer Perspektive von Dekaden durchdacht und angegangen. Dies Modell wäre auch bei Risiken aus Nachhaltigkeits-Megatrends interessant. Ein Beispiel ist hier u.U. China, das mit seiner Geschichte der Planwirtschaft z.Zt. in Afrika Ressourcen für die kommenden 50 Jahre sichert.

Interviewpartner 7 sieht eher eine Wirkung der Kapitalmärkte, als eine solche staatliche Regulierung. Sustainability Ratings zeigen zunehmend, dass sich nachhaltige Unternehmensstrategien positiv auf den Unternehmenswert auswirken. Gutes Risikomanagement als Faktor einer integrierten Nachhaltigkeitsstrategie kann also eher über Kapitalmärkte etabliert werden. Dies sieht auch Interviewpartner 9 so der betont, dass durch eine gute ESG-Strategie (Environmental –

Social – Governance) die Unternehmen durchaus die Chance haben, langfristige Performance zu sichern. In diesem Kontext käme es ganz zentral auch auf Kenntnisse und die richtige strategische Reaktion auf Nachhaltigkeitsrisiken an.

Interviewpartner 8 sieht eine grundsätzliche Förderung des nachhaltigen Strukturwandels, der an sich Risiko vermeidend wirkt, durch staatliche Maßnahmen als gegeben. Regulierungen wie WEEE, REACH, die Kyoto-Ziele und das EEG helfen, den Strukturwandel einzuleiten und damit materiell die Risiken aus Megatrends der Nachhaltigkeit für das gesamte Wirtschaftssystem zu reduzieren. Direkte Regulierungen mit Bezug zum Risikomanagement sieht aber auch er als nicht am Platze.

11 Der 9. Deutsche Multistakeholder-Workshop zu CSR

Im Rahmen des Vorhabens fand am 15. Juni 2010 der 9. deutsche Multistakeholder-Workshop zu CSR in Berlin statt. Mit über 20 Teilnehmern aus Unternehmen, Bundesregierung, NGOs und Wissenschaft wurde über die Zwischenergebnisse aus dem Vorhaben und aktuelle Entwicklungen im Risikomanagement diskutiert sowie der Zusammenhang zwischen CSR und Risikomanagement in zwei Unternehmen vorgestellt. Basis der Debatte waren Vorträge von Volkswagen, RWE, PricewaterhouseCoopers sowie aus dem laufenden Projekt. Einige Präsentationen stehen unter www.4sustainability.org/seiten/csr-multistakeholder-Risiko.htm zum Download zur Verfügung.

Aufbauend auf der vorliegenden Studie erfolgten eine Reihe von Nachfragen und Klärungen. Mit Blick auf einige Detailthemen ergaben sich auf Basis der auf dem Workshop vertretenen Praxiserfahrungen wesentliche Prioritätensetzungen.

Wirtschaftsprüfer und Unternehmensvertreter wiesen darauf hin, dass sich der *Fokus des gesetzlich vorgeschriebenen Risikomanagements* und die Darstellung von Risiken im Lagebericht in der Regel auf einen Zeitraum von 24 Monaten beziehen sollen.[19] Denn die Motivation des KonTraG lag vor allem darin, die Gläubiger besser zu schützen, und für diese sind im Wesentlichen überraschende, kurzfristig eintretende Risiken von Bedeutung. Insoweit ist die sich aus den Megatrends der Nachhaltigkeit ergebende, eher langfristige Orientierung nur bedingt an das gesetzlich vorgeschriebene Risikomanagement anschlussfähig. Hier sind hingegen eher klassische Umweltschutzthemen, z.B. Pflichten aufgrund von umweltrechtlichen Regelungen, von Bedeutung.

Ein Teilnehmer gibt an, dass es auch im Zeithorizont von 24 Monaten Risiken gebe, die CSR betreffen. Dabei muss der Risikomanager sich zunächst bewusst machen, wer für die jeweiligen Risiken verantwortlich ist. Wenn es beispielsweise neue Regulierungen im ökologischen Bereich gibt, dann ist die CSR-Abteilung gefragt diese in die jeweiligen Bereiche zu kommunizieren. Es sei sinnvoll, so ein weiterer Teilnehmer, dass diese Risiken direkt mit dem jeweils Verantwortlichen besprochen werden und nicht erst mit dem Risikomanager, auch wenn das in dem jeweiligen Fall nicht die CSR-Abteilung ist. Ein etwa vierteljährlicher Kommunikationsrhythmus wird empfohlen.

[19] Darstellung im DRS 5 (Risikobericht): „Als Prognosezeitraum sollte für bestandsgefährdende Risiken grundsätzlich ein Jahr, für andere wesentliche Risiken ein überschaubarer Zeitraum, in der Regel zwei Jahre, zugrunde gelegt werden. Bei Unternehmen mit längeren Marktzyklen oder bei komplexen Großprojekten empfiehlt sich ein längerer Prognosezeitraum."

Entsprechend sind auch die meisten Maßnahmen im Rahmen des gesetzlichen Risikomanagements eher kurzfristig orientiert. Für einen Investor oder Gläubiger reichen beispielsweise Versicherungen oder Hedging als Gegenmaßnahme völlig aus, da seine Perspektive kurzfristig ist. Für langfristige Risiken, so die Meinung eines Unternehmensvertreters, bestehe weniger eine Anschlussfähigkeit zum Risikomanagement, sondern eher eine zur Strategie.

Wenn Risiken aus Megatrends der Nachhaltigkeit im Unternehmen berücksichtigt würden, dann ist das *freiwillige Risikomanagement* nach Meinung der Workshopteilnehmer hierfür der geeignete Rahmen. Denn wenn mit dem Risikomanagement auch gesteuert werden soll, dann geht das weit über das hinaus, was vom Gesetzgeber verlangt wird. Langfristige Risiken werden in den Unternehmen oftmals im Strategieprozess identifiziert. Ein Teilnehmer wies darauf hin, dass dieser in seinem Unternehmen auf 10 Jahre ausgerichtet ist. Im Rahmen dieses Prozesses werden die Risiken in eine Risikolandkarte eingetragen und die Zuständigkeiten festgelegt. Bei der Identifikation eines neuen Risikos wird geprüft, ob es für die Risikolandkarte relevant ist. Ist dies der Fall, wird es einem der 60 Risikofelder zugeordnet oder ein neues Feld angelegt. Langfristige Risiken, die sich auf einen Zeitraum von mehr als 10 Jahren beziehen, gehen nicht in diese Systematik ein, sondern werden nur noch informell berücksichtigt.

Bei einigen Unternehmen werden auch Langfristrisiken bereits durch die CSR-Abteilung identifiziert. Ein Teilnehmer berichtet von der Einführung eines Reputationsmanagements, das regelmäßig die Meinung aller Stakeholdergruppen ermittelt. Deren Einschätzungen dienen dann auch als Indikator für Risiken. Diese Vorgehensweise ergebe viele Risiken mit Nachhaltigkeitsbezug. Intern habe die CSR-Abteilung die Aufgabe, diese zu identifizieren und zu minimieren.

Und ein weiterer Unternehmensvertreter berichtet von einem sehr detaillierten *internen Risikobericht*. Hier ist jede Abteilung für einen Abschnitt zuständig und kann auch die Abschnitte der anderen Abteilung einsehen und ggf. kommentieren. Bei einem anderen Unternehmen muss die CSR-Abteilung ein Statement zum Risikobericht abgegeben und die Risikodatenbank mit bearbeiten. Wichtig sei, welches Verständnis von Nachhaltigkeit im Unternehmen vorherrsche und wer im Nachhaltigkeitsgremium sitze. Wenn dort ein Mitglied des Vorstandes sitzt, gelangen diese Themen auch in die Bewertung durch den Vorstand und es werde geschaut, wo die Chancen und Risiken liegen.

Für die Kommunikation von Risiken im Unternehmen ist die Risikokultur von zentraler Bedeutung. Wenn eine offene Risikokultur vorliegt wird das Melden eines Risikos nicht als „schlechte Nachricht“ aufgefasst. Bei einer offenen Risikokultur wird versucht, aus dem Risiko zu lernen, das Risiko in Zukunft zu vermindern und auch die Chancen zu sehen. Wichtig ist eine Vernetzung innerhalb des Unternehmens und eine fach- bzw. bereichsübergreifende Zusammenarbeit.

Es wurde weiter diskutiert, welche Rolle dem *Risikobericht im Lagebericht* zukommt und inwiefern hier überhaupt strategische Risiken dargestellt werden sollen. Letztlich herrschte die Meinung vor, dass solche Themen eher an anderer Stelle, z.B. im Nachhaltigkeitsbericht oder im Prognosebericht, angesprochen werden sollten. Der Risikobericht sei nicht der richtige Rahmen. Die Unternehmensvertreter wiesen auch darauf hin, dass Gegenmaßnahmen zu strategischen Risiken bewusst nicht dargestellt werden, da diese Informationen oft die Offenlegung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten erfordern würden und wohl eher für die Konkurrenz als für die eigentliche Zielgruppe der Lageberichte von Interesse seien.

Mit der übersichtlich erscheinenden Darstellung der Risikobewertung (hoch, mittel niedrig), wie sie adidas im Risikobericht (vgl. Abbildung 43). vorgenommen hat, wird, so die Meinung eines Teilnehmers, eine Pseudotransparenz herbeigeführt, da diese Art der Bewertung intern wie ex-

tern nur von sehr geringem Nutzen sei. Diese Meinung wird von einem weiteren Teilnehmer geteilt.

Die *Perspektive des Wirtschaftprüfers* bezieht sich zum einen darauf, inwieweit die gesetzlichen Vorgaben eingehalten werden und zum anderen darauf, wie das Risikomanagement dem Unternehmen intern hilft. Bei der Analyse des Risikomanagements stellen sich folgende Fragen:

- Welche Arten an Risiken sind enthalten (operative, strategische Risiken etc.)?
- Wie ist der Kommunikationsprozess gestaltet?
- Wie fließen die Risiken in die Steuerung ein?

Vor dem Hintergrund der aktuellen Prüfungserfahrungen wird der Sachstand des gesetzlich vorgeschriebenen Risikomanagements in den Unternehmen wie folgt eingeschätzt:

- Es erfolgt gegenwärtig in vielen Unternehmen kaum eine explizite Berücksichtigung von ökologischen oder sozialen Themen in den Top-Risiken der Unternehmen. Ggf. erfolgt diese Berücksichtigung sehr branchenspezifisch und nur, wenn direkter finanzieller Schaden erwartet wird.
- Es erfolgt häufig nur eine eingeschränkte Betrachtung von strategischen Risiken und nur qualitativ bewertbaren Risiken. Das Quantifizier- und Messbare rückt, besonders wenn es finanziell bewertet werden kann, oft eigendynamisch in den Fokus.
- Die Betrachtung von sozialen und ökologischen Sachverhalten erfolgt oft nur in den jeweiligen Spezialbereichen/-abteilungen als Insellösung, wodurch eine ganzheitliche Reaktion des Unternehmens eher unwahrscheinlich wird.
- Ebenso erfolgt die Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Trends als Frühwarnindikatoren zur Steuerung des Unternehmens bisher nur wenig.

Schwächen des Risikomanagements werden daher durch Wirtschaftsprüfer gerade dort wahrgenommen, wo Megatrends der Nachhaltigkeit Thema des freiwilligen Risikomanagements und des Strategieprozesses werden müssten. Hier wird eine deutliche Entwicklungsfähigkeit vieler Systeme gesehen, für die gerade die Kooperation mit CSR- und Umweltabteilung von hoher Bedeutung wäre.

Aus Sicht der Workshopteilnehmer gibt es eine Reihe von *Optionen politischen Handelns*. So erscheint es wichtig, dass eine Offenheit für die Diskussion über Risiken mit Nachhaltigkeitsbezug erzeugt wird. Um dies zu erreichen ist eine stärkere Thematisierung mit Sektorbezug erforderlich. Möglich wäre z.B. die Erarbeitung von Roadmaps für bestimmte Sektoren. Roadmaps könnten leisten:

- die Entwicklung einer gemeinsamen Vision und Szenarien, wohin es hin gehen kann,
- die Herausarbeitung wesentlicher Trends, Treiber und Hemmnisse sowie der wesentlichen Risiken für Beschaffungs-, Absatz- und Personalmärkte als Informationsgrundlage für die Unternehmen,
- die Benennung von F&E-Bedarfen sowie
- den Aufbau von Kooperationsstrukturen zwischen Unternehmen und Stakeholdern im Rahmen des Roadmappingprozesses.

Solche Roadmaps würden vor allem kleineren Unternehmen, die nicht das planerische Know-how im Haus haben, bei der Risikofrüherkennung helfen.

Informationen zu emergenten Risiken werden bereits heute oft durch staatlich geförderte Projekte bereitgestellt, z.B. in Projektberichten der Innovations- und Technikanalyse und früher in den Technikfolgenabschätzungen. Aber auch Grundsatzstudien zur Risiken der Bio- oder Gentechnik sind wesentliche Informationsquellen für die Unternehmen. Auch in Zukunft sind solche Studien staatliche Aufgabe. Weitere Themen werden sich rund um die Megatrends der Nachhaltigkeit ergeben.

12 Fazit

Als Ergebnis des Vorhabens ist festzuhalten, dass das Thema Risikomanagement und CSR ohne Zweifel eine erhebliche Bedeutung für die Unternehmen hat. Denn in vielen Unternehmen ist einerseits das Risikomanagement noch jung und in Entwicklung und andererseits gewinnen die Megatrends der Nachhaltigkeit an Bedeutung, wobei ihre Wirkung zunehmend auch die kurzfristigere Risikolage verändert. Unsere Betrachtung des Verhältnisses zwischen CSR und Risikomanagement hat folgendes gezeigt:

Das formale Risikomanagement hat nicht die Aufgabe alle Risiken im Unternehmen zu vermeiden. Vielmehr fokussiert das Risikomanagement in der Regel auf kurzfristige und potenziell bestandsgefährdende Risiken. Andere Risiken werden meist in den Geschäftsprozessen direkt, oftmals auch implizit gemanagt, d.h. erkannt, beobachtet, vermieden. Auch werden strategische Risiken meist im Rahmen von Strategieprozessen außerhalb des formalen Risikomanagements berücksichtigt. Dementsprechend werden zwar durchaus ökologische und soziale Risiken, wie etwa Störfälle, Umwelthaftungsrisiken oder die Verfügbarkeit von qualifizierten Mitarbeitern in den Abläufen des Risikomanagements berücksichtigt, nicht jedoch alle ökologischen und sozialen Risiken. Insbesondere die eher langfristigen und weniger konkreten Risiken finden meist keine Aufnahme in das formale Risikomanagement.

CSR kann ganz unabhängig vom formalen Risikomanagement erhebliche Beiträge zur Identifizierung, Vermeidung und Reduzierung von Risiken leisten. Dies erfordert jedoch ein leistungsfähiges CSR-Management, das sich nicht auf nur auf Kommunikation und Reputation beschränkt, sondern im Unternehmen eine systematische und integrierte Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Aspekten in den Geschäftsprozessen herbeiführt. Dies bedeutet insbesondere, dass Geschäftsprozesse (z.B. Beschaffung, Produktentwicklung) untersucht und angepasst werden.

Damit auch alle kurzfristigen und potenziell bestandsgefährdenden Risiken, die sich aus ökologischen oder sozialen Sachverhalten ableiten im formalen Risikomanagement berücksichtigt werden, sollte das CSR-Management in die Abfragen des formalen Risikomanagements einbezogen werden.

Die Auswirkungen der Megatrends der Nachhaltigkeit, wie Klimawandel, Veränderung der Energieversorgung, zunehmende Knappheit an Ressourcen, demografischer Wandel oder veränderte gesellschaftliche Interessen sollten bei der Weiterentwicklung der Strategien des Unternehmens systematisch berücksichtigt werden, um strategische Risiken zu vermeiden. CSR-Management kann mit seinem spezifischen Fachwissen dazu wertvolle Beiträge leisten.

Wie die organisatorische Ausgestaltung der Verknüpfung von CSR und Risikomanagement im Konkreten aussieht, hängt sehr stark sowohl von den Aufgabenbereichen des Risikomanagements ab, als auch von denen des CSR-Managements. Dabei ist entscheidend wo verschiedene Risiken identifiziert, bewertet und gesteuert werden und wie diese Risiken innerhalb des Unter-

nehmens und zwischen den Abteilungen kommuniziert werden. Ausschlaggebend scheint außerdem die Risikokultur in Unternehmen zu sein, die in großem Maße von der Unternehmenskultur abhängt. Handlungsmöglichkeiten hierzu zeigt die im Projektkontext erstellt BMU Broschüre „Verantwortung neu denken – Risikomanagement und CSR“ auf, die auf www.bmu.de verfügbar ist.

Letztlich ist aber nicht entscheidend wo die Risiken berücksichtigt werden, sondern dass sie berücksichtigt werden. Das gilt natürlich grundsätzlich, also für alle Risiken. Aufgabe des CSR-Managements ist es immer wieder sicher zu stellen, dass eine systematische Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Risiken, insbesondere auch der Risiken aus den Nachhaltigkeits-Megatrends stattfindet. Die Unternehmensleitung sollte dem CSR-Management dazu die erforderlichen Möglichkeiten schaffen.

Eine ausschließliche Betrachtung von Nachhaltigkeits-Megatrends aus der Risikoperspektive greift jedoch zu kurz, denn Risiken sind auch mit Chancen verbunden. So gilt es also mit Innovationen Lösungen zum Umgang mit diesen Herausforderungen zu finden, um auch in zehn, zwanzig und dreißig Jahren wettbewerbsfähig zu sein.

Literatur

Allen, James, Root, James: The new brand tax. The Wall Street Journal 07.09.2004 (Online) http://www.bain.fr/bainweb/publications/publications_detail.asp?id=17384&menu_url=publications_results.asp (21.03.2010)

Altenähr, Volker, Nguyen, Tristan; Romeike, Frank; (2009): Risikomanagement Kompakt. Karlsruhe.

Anderson, Dan R. (2005): Corporate Survival. The Critical Importance of Sustainability Risk Management. New York, Lincoln, Shanghai.

Anderson, Dan R. (2006): Sustainability Risk Management. Vortrag auf dem Annual Meeting der International Insurance Foundation am 22.9.2006 in Washington D.C.

AON (2009) Gloabl Risk Management Survey 2009. (Online) www.aon.com (6.11.2009)

ARD (2010): ARD exklusiv: Die KIK-Story. 4.8.2010.

Arnold, William (2008): Alternative Energy. Risk Management's New Frontier. In : Risk Management Magazine, Issue: December 2008, New York City, NY.

ACCA - Association of Chartered Certified Accountants (Hrsg.) (2008): The European Sustainability Reporting Awards (ESRA) archive. (Online) http://www.accaglobal.com/general/activities/subjects/sustainability/awards/esra/ (26.02.10)

Atkinson, William (2008): The Future of Electrical Power. It May Be In Your Hands. In: Risk Management Magazine, Issue: December 2008, New York City, NY.

Austrian Standards Institute (Hrsg.) (2010) Was ist eine ON-Regel? (online) http://www.as-institute.at/development/normen-entwickeln/loesungen-bieten/on-regel/ (12.01.2010)

Bachert, Robert; Peters, André; Speckert, Manfred (Hrsg.) (2008): Risikomanagement in sozialen Unternehmen. Baden-Baden.

Balderjahn, Ingo; Wiedemann, Peter M. (1999): Bedeutung von Risikokriterien bei der Bewertung von Umweltproblemen: Lehr- und Forschungsbericht Nr. 10/1999,Universität Potsdam (Online) http://www.uni-potsdam.de/db/ls_marketing/QQoption-com_docmanQQtask-doc_viewQQgid-131.html (6.11.2009)

Bauernfeind, Markus (2006): Integriertes Risiko- und Qualitätsmanagement: Einführung zum Risikomanagement und Integrationsmöglichkeiten im Qualitätsmanagement. Studienarbeit an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg,München.

Bayerisches Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz (Bayerisches Staatsministerium für Umwelt) (Hrsg.) (2004): Befragung zur Kommunalen Agenda 21. Ergebnisse, Standpunkte und Schlussfolgerungen aus der Evaluierung 2002/2003. München

BDI - Bund Deutscher Industrie (2006): Bericht zur Verfügbarkeit metallischer Rohstoffe und ihren Auswirkungen auf die deutsche Industrie. Berlin.

Berger, Thomas; Gleißner, Werner (2007): Risikosituation und Stand des Risikomanagements aus Sicht der Geschäftsberichterstattung. Ergebnisse einer empirischen Studie im Überblick. In: Zeitschrift für Corporate Governance 2/07, S.62 -68.

Bergmann, Uwe (2010): Telefongespräch im September 2010 mit Uwe Bergmann, Head Sustainability Management bei Henkel.

Beyer, Georg (2004): Der handelsrechtliche Lagebericht. Trennung von Prognose- und Risikoberichterstattung. Wirtschaft Aktuell, Nürnberg. (Online) http://www.bfd.de/fileadmin/user_upload/download/roedlbriefe/dezember05/4_2mb1205.pdf (08.01.2010)

Biermann, Bernd (1998): Modernes Risikomanagement in Banken. In: Eller, Roland (Hrsg.): Handbuch des Risikomanagements. Analyse, Quantifizierung und Steuerung von Marktrisiken in Banken und Sparkassen. Stuttgart.

BilMoG (2009): Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz, hrsg. vom Deutschen Bundestag. Bundesgesetzblatt Jahrgang 2009, Teil I, Nr. 27, Bonn.

BilReG (2004): Bilanzrechtsreformgesetz, hrsg. vom Deutschen Bundestag, 15. Wahlperiode, Drucksache 15/3419.

BMU- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit/UBA - Umweltbundesamt (Hrsg.) (2001): Handbuch Umweltcontrolling. München.

BMU - Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg) (2007): Nachhaltigkeitsberichterstattung. Empfehlungen für eine gute Unternehmenspraxis, Berlin.

BMU - Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg) (2008): Megatrends der Nachhaltigkeit. Unternehmensstrategie neu denken, Berlin.

BMU - Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg) (2009): Innovation durch CSR - Die Zukunft nachhaltig gestalten

BMU - Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg) (2011): Verantwortung neu denken - Risikomanagement und CSR. Berlin.

BMWI – Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2010): Rohstoffstrategie der Bundesregierung. Sicherung einer nachhaltigen Rohstoffversorgung Deutschlands mit nicht-energetischen mineralischen Rohstoffen. Berlin.

Bunbury, Chris (2008): Goging Green. The Vital Questions of an Environmental Risk Assessment. In: Risk Management Magazine, Issue: March 2008, New York City, NY.

Ceres (2009): Water Scracity and Climate Change. Growing Risks for Business Investors. (Online) www.ceres.org (25.11.2009).

Clausen, Jens; Loew, Thomas; Kahlenborn, Walter (2006): Lagebericht zur Lageberichterstattung. Eine Analyse der Verwendung nicht-finanzieller Indikatoren. Studie im Auftrag des BMU, Dessau.

Coffin, Bill (2008): Per Barrel. The Two Most Important Words for Every Company. In: Risk Management Magazine, Issue: Spotlight 2008, New York City, NY.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Hrsg.) (1992): Internal Control – Integrated Framework. Jersey City (USA)

COSO- Committee of Sponsoring Organizations oft the Treadway Commission (Hrsg.) (2004): Unternehmensweites Risikomanagement - Übergreifendes Rahmenwerk. Zusammenfassung. Jersey City (USA)

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Hrsg.) (o.J.): about us (Online) http://www.coso.org/aboutus.htm (16.3.2010).

Daly, Herman (1977): Steady-state economics. San Francisco.

Deutscher Standardisierungsrat (Hrsg.) (2001): Deutscher Rechnungslegungsstandard Nr. 15, , Entwurf, Berlin.

Deutscher Standardisierungsrat (Hrsg.) (2009): Deutscher Rechnungslegungs Änderungsstandard Nr. 5, E-DRÄS 5, Entwurf, Berlin.

DCGX (2009): Deutscher Corporate Governance Kodex, hrsg. von Regierungskommision Deutscher Corporate Governance Kodex. Berlin.

Diffey, Gladys (2007): CSR, A risky business – Risk Management and CSR. (Online) http://www.wbs.ac.uk/downloads/news/2007/10/csr-a-risky-business.pdf (4.11.2009).

DRS (2000): Deutscher Rechnungslegungsstandard Nr. 5, Risikoberichterstattung, hrsg. vom Deutschen Standardisierungsrat, Berlin

DRS (2005): Deutscher Rechnungslegungsstandard Nr. 15, Lageberichterstattung, hrsg. vom Deutschen Standardisierungsrat, Berlin.

DVFA - Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (2008): KPIs for ESG. Key Performance Indicators for Environmental, Social and Governance Issues. A Guideline for Corporates on how to Report on ESG and a Benchmark for Investment Professionals on how to Integrate ESG into Financial Analysis. Dreieich.

Dyllick, Thomas; Belz, Frank; Schneidewind, Uwe (1997): Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit, München und Zürich.

Economist Intelligence Unit (2007): Best practice in risk management. A function comes of age.A report from the Economist Intelligence Unit. (Online) www.eiu.com (3.11.2009).

Economist Intelligence Unit (2008): Under the spotlight. The transition of environmental risk management. (Online) www.eiu.com (4.11.2009).

Econsense (Hrsg.) (2006): Die Demographische Herausforderung bewältigen. Arbeitsdokument, Berlin.

Eisele, Wolfgang.; Knobloch, Alois Paul (2000): Value at Risk: Tool for Managing Trading Risk, in: Frenkel, M.; Hommel, U.; Rudolf, M.: Riskmanagement – Challenge and Opportunity, Heidelberg.

Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ (1994): Die Industriegesellschaft gestalten. Bonn.

Ernst & Young (2008): Strategic business risk 2008. The top 10 risks for business. (Online) www.ey.com (4.11.2009).

Ernst & Young (2009): Strategic business risk 2009. The top 10 risks for business. (Online) www.ey.com (4.11.2009).

Europäische Union (2006): Richtlinie 2006/43/EG Des Europäischen Parlaments und des Rates. Amtsblatt der Europäischen Union, L157/87.

Europäische Union (2006a): Richtlinie 2006/43/EG des Europäischen Parlaments und des Rate, Amtsblatt der Europäischen Union, L157/87.

Europäische Union (2006b): Richtlinie 2006/46/EG des Europäischen Parlaments und des Rates, Amtsblatt der Europäischen Union, L 224/1

European Envrionment Agency (2005): European Environment Outlook. Kopenhagen. (Online) http://reports.eea.europa.eu/eea_report_2005_4/en (17.1.2008).

Fichter, Klaus; Beucker, Severin; Clausen, Jens; Hintemann, Ralph (2009): Hrsg. vom Umweltbundesamt: Green IT: Zukünftige Herausforderungen und Chancen. Hintergrundpapier für die BM/UBA/BITKOM-Jahreskonferenz 2009. Dessau.

Future e.V. - verantwortung unternehmen und Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH (Hrsg.) (2009):Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland Ergebnisse und Trends im Ranking 2007.

Georgescu - Roegen, Nicholas (1971): The Entropy Law and the Economic Pocess. Harvard University Press. Cambridge Mass.

Gleißner, Werner (2008): Grundlagen des Risikomanagments, München.

Global Reporting Initiative (GRI) (2006): Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, (ohne Ort). (http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B77474D4-61E2-4493-8ED0-D4AA9BEC000D/2868/G3_LeitfadenDE1.pdf)

Göppl, Hermann; Schlag, Christian (1995): Risk Management: Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens, 2.Auflage. Stuttgart.

Götze,Uwe; Henselmann, Klaus; Mikus, Barbara (2001): Risikomanagement. Heidelberg

Graedl, Thomas E. (2008): Defining critical materials. Vortrag auf dem Kolloquium “Sustainable Growth, Resource Productivity and Sustainable Industrial Policy - Recent Findings, new Approaches for Strategies and Policies” am 17. bis 19.9.2008 in Wuppertal.

Haas, Birgit (2010): Interview mit Frau Birgit Haas am 13. März 2010.

Hallay, Hendric; Pfriem, Reinhard (1992): Öko - Controlling - Umweltschutz in mittelständischen Unternehmen. Campus. Frankfurt.

Henkel (2010): Website Henkel, Vorrang für Verbraucherschutz, Presseinformation vom 28.01.2008, Düsseldorf. (Online) http://www.henkel.de/SID-6404723F-BADA748F/presse/presse-informationen-2008-18828_vorrang-fuer-verbraucherschutz-13730.htm) (12.03.2010)

Hessisches Landesamt für Umwelt und Geologie (HLUG) (Hrsg.) (2005): Monitoring von Umweltleistung und Umweltmanagementsystem 1997 bis 2002. Endbericht, Wiesbaden. (Verfasser: Loew Thomas; Clausen, Jens; Heyder ,U.)

Holbrook, Emily (2009): Water, Water Everywhere But Not Enough for Business. In: Risk Management Magazine, Issue: June 2009, New York City, NY.

IDW (2000): IDW Prüfungsstandard 340: Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB, hrsg. vom Institut der Wirtschaftsprüfer, Düsseldorf.

IDW (2009a): IDW Prüfungsstandard 345: Auswirkungen des Deutschen Corporate Governance Kodex auf die Abschlussprüfung, hrsg. vom Institut der Wirtschaftsprüfer, Düsseldorf.

IDW (2009b): Entwurf IDW Prüfungsstandard 525. Die Beurteilung des Risikomanagements von

IDW (2009b): Entwurf IDW Prüfungsstandard 525: Die Beurteilung des Risikomanagements von

IDW (2009c): IDW Prüfungsstandard: Prüfung des Lageberichtes (IDW PS 350), hrsg. vom Institut der Wirtschaftsprüfer, Düsseldorf.

IEC 61508 (2005): Functional safety of electrical/electronic/programmable electronic safety-related systems – Part 0: Functional safety and IEC 61508. International Electrotechnical Commission, Genf.

Imboden, C. (1983): Risikohandhabung: Ein entscheidungsbezogenes Verfahren. Band 9 der Schriftenreihe "Prüfen und Entscheiden". Stuttgart / Bern.

Imug (Hrsg) (2009): imug-Kompass: Die Dax30-Unternehmen und die Herausforderungen von Kopenhagen- oder wie die Unternehmen auf den Klimawandel reagieren. Hannover.

ISO 26.000 (2009): Guidance on Social Responsibility, hrsg. von der International Standardization Organization (ISO), Genf

ISO 31000 (2009): Risk management – Principles and guidelines. hrsg. von der International Standardisation Organisation (ISO), Genf-

ISO Guide 73 (2009) Risk management – Vocabulary (Hrsg. von der International Standardisation Organisation (ISO)), Genf

Jessenberger, Jutta; Zimmerman, Gundolf (2008): Rechtliche Grundlagen des Risikomanagements im internationalen Industriekonzern. In: Romeike, Frank (Hrsg.): Rechtliche Grundlagen den Risikomanagements. Haftungs- und Strafvermeidung für Corporate Compliance. Berlin.

JP Morgen (2008): Watching Water: A Guide to Evaluating Corporate Risks in a Thirsty World. (Online) www.jpmorgan.com (9.11.2009).

Jungermann, Helmut; Slovic, Paul (1993): Charakteristika individueller Risikowahrnehmung, in: Bayerische Rück (Hrsg.): Risiko ist ein Konstrukt. Wahrnehmungen zur Risikowahrnehmungen. Knesebeck Verlag gmbh, München.

Keitsch, Detlef (2004):Risikomanagement; 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Knight, Frank H. (1921): Risk, Uncertainty and Profit (S. 268-275). In: Casson, Mark (1990): Entrepreneurship. An Elgar Reference Collection. Aldershot.

Königs, Hans-Peter (2006): IT-Risiko-Management mit System: von den Grundlagen bis zur Realisierung: Von den Grundlagen bis zur Realisierung - Ein praxisorientierter Leitfaden; 2. korrigierte Auflage (1. Auflage 2005), Friedr. Vieweg & Sohn Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

KonTraG (1998): Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich.

Kopp, Reinhold (2008): CSR – neue Pflichtaufgabe neben Governance, Risk Management und Compliance? Vortrag auf dem EnviComm Forum am 27.5.2008 in Stuttgart. (Online) http://www.umc-potsdam.de/pdf/Forum%20Envicomm%20Vortrag%20Reinhold%20Kopp.pdf (5.11.2009).

KPMG (2007a): The Evolution of Risks and Controls. From score keeping to strategic partnering. Online www.kpmg.com vom 5.11.2009.

KPMG (2007b): Energie- und Rohstoffpreise. Risken und deren Absicherung. (Online) www.kpmg.com (5.11.2009).

KPMG (2009): The Evolving Role of the Head of Risk. The changing Risk Management Environment. (Online) www.kpmg.com (5.11.2009).

Kreditinstituten im Rahmen der Abschlussprüfung, hrsg. vom Institut der Wirtschaftsprüfer, Düsseldorf. (Online) http://www.idw.de/idw/download/IDW__EPS__525.pdf?id=589092&property=Inhalt (14.01.2001)

Kytle, Beth; Ruggie, John G. (2005): Corporate Social Responsibility as Risk Management. A Model for Multinationals. Working Paper of the Corporate Social Responsibility Initiative. (Online) http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/workingpaper_10_kytle_ruggie.pdf (3.11.2009).

Loew, Thomas (2006): CSR in der Supply Chain: Herausforderungen und Ansatzpunkte für Unternehmen, Berlin.

Loew,Thomas; Braun, Sabine (2009): CSR-Handlungsfelder - Die Vielfalt verstehen. Ein Vergleich der Handlungsfelder aus der Perspektive von Unternehmen, Politik, GRI und ISO 26000, Berlin.

Loew, Thomas; Braun, Sabine (2006) Organisatorische Umsetzung von CSR: Vom Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance? Berlin 2006

Meier, Günter (2001): Markt und Trends im Risk-Management. In: Gleißner, Werner; Meier, Günter (Hrsg.): Wertorientiertes Risiko-Management für Industrie und Handel. Gabler Verlag.

Oekom Research (Hrsg.) (2009): Handbuch Klimarisiken. München.

ONR 49002-1 (2010) Risikomanagement für Organisationen und Systeme. Teil 1: Leitfaden für die Einbettung des Risikomanagements ins Managementsystem. Umsetzung von ISO 31000 in die Praxis,hrsg. vom Österreichischen Normungsinstitut, Wien

OR (2008): Obligationenrecht, hrsg. von der Schweizerischen Eidgenossenschaft, Bern.

Price Waterhouse Coopers/SAP(o.J.): Whitepaper Governance, Risikomanagement, Compliance: Internes Kontrollsystem und Risikomanaement. (Online) http://www.pwc.ch/user_content/editor/files/publ_adv/pwc_grc_white_paper_d.pdf (25.01.2010)

PricewaterhouseCoopers (PWC) (Hrsg.) (2010): Krise. Risiko. Management. Welche Konsequenzen ziehen deutsche Unternehmen aus der Wirtschaftskrise. Frankfurt/Main.

PricewaterhouseCoopers (PWC) (Hrsg.) (2010a): Unternehmerische Verantwortung Praktisch umsetzen. Nachhaltigkeitsmanagement 2. Auflage (Verfasser: Horst, Braun, Loew, Doerner)

RAG (2008): Revisionsaufsichtsgesetz, hrsg. von der Schweizerischen Eidgenossenschaft, Bern.

Rautenstrauch, Thomas; Hunziker, Stefan (o.J.): Risikomanagement-Standards und –Rahmenkonzepte. Die Qual der Wahl. (Online) http://www.interne-kontrolle.ch/rm_standards_weka.pdf (25.01.2010)

Richardson, Charlie (2008): Under The Sun. The Politics of Solar Investment. In: Risk Management Magazine, Issue: December 2008, New York City, NY.

RiskNET GmbH - The Risk Management Network (Hrsg.)(O.J.) COSO-ERM-Framework (Online) http://www.risknet.de/COSO-ERM-Framework.143.0.html (20.02.2010)

Roche (2010): Website Roche, Corporate Resonsibility, Risk Management and Compliance. (Online) http://www.roche.com/de/corporate_responsibility/business_ethics/risk_management_and_compliance.htm (12.06.2010)

Rogler, Silvia (2002): Risikomanagement im Industriebetrieb. Analyse von Beschaffungs.-, Produktions- und Absatzrisiken., Wiesbaden.

Roland Berger (2007): Corporate Responsibility - How it can be profitable (Verfasser: Schwenker, Bloching).

Sehgal, Sunny (2008): Don't Fear Change. In: Risk Management Magazine, Issue: Spotlight 2008, New York City, NY.

Siemens (2010): Siemens trägt Verantwortung - Nachhaltigkeitsbericht 2009, München.

Small, Darren (2008): Ethanol. Fueling Liability Risks. In: Risk Management Magazine, Issue: December 2008, New York City, NY.

SOX (2002): Sarbanes-Oxley Act of 2002. Corporate Responsibility, Public Law 107 – 204, hrsg. vom 107th Congress, Washington.

SRU – Sachverständigenrat für Umweltfragen (1994): Umweltgutachten 1994. BT-Drucksache 12/6995. Bonn.

Stadtmann, Georg; Wißmann, Markus (2007): SOX Around the World- Konsequenzen für Risikomanagement und Berichterstattung deutscher Emittenten. Otto-von-Guericke Universität Magdeburg.

Stahlmann, Volker (1994): Umweltverantwortliche Unternehmensführung. Aufbau und nutzen eines Öko-Controlling. Beck. München.

Stubbs, Chris; Lockwood, Doug (2007): Carbon Emissions Management. In: Risk Management Magazine, Issue: August 2007, New York City, NY.

Stulz, René M. (2009): Was Risikomanager falsch machen. In: Harvard Business Manager. Ausgabe April 2009, Hamburg.

Tave, Ruth R. (2008): Pandora's Box: Inheriting Unexpected Environmental Liability. In: Risk Management Magazine, Issue: March 2008, New York City, NY.

Taylor, Rodney (2008): Turning Up the Heat: The Insurance Industry and Climate Change. In: Risk Management Magazine, Issue: July 2008, New York City, NY.

TransPuG (2002): Transparenz- und Publizitätsgesetz. Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts. (Online) http://www.bmj.bund.de/media/archive/303.pdf (14.01.2010).

UBA - Umweltbundesamt (Hrsg.) (1995) Handbuch Umweltcontrolling. München.

UBA - Umweltbundesamt (Hrsg.) (1999): EG- Umweltaudit in Deutschland. Erfahrungsbericht 1995 bis 1998. Berlin.

UNEP (2002): Vital Water Graphics. The worlds fresh and marine waters. (Online) www.unep.org (16.1.2008).

URÄG (2008): Unternehmensrechtsänderungsgesetz, hrsg. vom Parlament der Republik Östereich. Wien. (Online) http://www.parlament.gv.at/PG/DE/XXIII/I/I_00467/fname_102168.pdf (12.01.2010).

VDI-Technologiezentrum (1999): Integrierter Umweltschutz. Eine branchenübergreifende Analyse. Düsseldorf.

Verheugen Günther, Ansprache vor dem BDI am 8.11.2008, (Online) http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=SPEECH/08/606&format=HTML&aged=0&language=DE&guiLanguage=en (25.8.2009).

Wagner, Steve; Hespenheide, Eric; Pavlovsky, Kate (2009): The Responsible and Sustainable Board. In: Deloitte Review 4 (2009).

Weißenberger, Barbara E.; Löhr, Benjamin W. (2008): Verzahnung des Risikocontrollings mit den traditionellen Controllingaktivitäten. Konzeptionelle Gestaltungsvorschläge und Status quo im deutschsprachigen Raum. Working Paper 4/2008.

Wildemann, Horst (2006): Produktionsrisikomanagement: Leitfaden zur Handhabung von produktionsorientierten Risiken und Implementierung eines Risikomanagementsystems. 2.Auflage. TCW, München

Winter, Peter (2008) Standards im Risikomanagement, In: Rechtliche Grundlagen des Risikomanagements. Haftungs- und Strafvermeidung für Corporate Compliance, Berlin 2008 S.73-99.

Winter, Peter (2008a) Risikomanagementstandards. Positionierung der ONR 4900x: 2008 im weltweiten Vergleich. Präsentation für die Jahrestagung 2008 des Netzwerks Risikomanagement. (ohne Ort)

Woodhouse, Antony; Mills, Amber (2009): Sea Change vs. Hot Air. In: Risk Management Magazine, Issue: March 2009, New York City, NY.

Warth & Klein Wirtschaftprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2009) BilMog-Special zum Risikomanagement.

Wuppertal Institut, DLR, ZSW, PIK (2007): Strukturell-ökologisch-ökonomischer Vergleich regenerativer Energietechnologien (RE) mit Carbon Capture and Storage (CCS). (Online) unter www.bmu.de vom 29.3.2011.

Anhang

Interviewleitfaden für die Experteninterviews

Wie hat sich in den letzten 3-5 Jahren das Risikomanagement in Industrieunternehmen verändert?

(ggf. Ursachen, ggf. Branchenbesonderheiten)

Welche Entwicklungen gibt es derzeit im RM? Was wird in Fachkreisen zu Risikomanagement diskutiert?

Falls nicht angesprochen, fragen nach: Bedeutung von ISO 36.000, Bedeutung von DRS 5, Rolle von Wirtschaftsprüfern.

Wie stark fällt die Darstellung im Lagebericht von den tatsächlichen Vorgehensweisen und Ergebnissen des Risikomanagements im Unternehmen auseinender?

Bitte geben Sie bei den folgenden jeweils eine Einschätzung (Vollständige Darstellung der wesentlichen Punkte / teilweise / sehr unvollständig / gar nicht)

- Risikomanagementsystem
- Benennung aller wesentlichen Risiken
- Bewertung der Risiken

Gibt es andere für unsere Fragestellung relevante Punkte, bei denen ein besonders starkes Auseinanderfallen zwischen Bericht und Unternehmen zu beobachten ist?

Was sind die wichtigsten Risiken, die derzeit häufig noch vernachlässigt werden?

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

Trend	Es besteht ein Risiko für einige Unternehmen	Für viele Untern.	Für fast alle Untern.
Demographischer Wandel			
Klimawandel			
Knappheit fossiler Energieträger			
Knappheit von Rohstoffen (ohne Energie)			
Wasserknappheit			

Bei welchen dieser Trends sollte im RM geprüft werden, ob daraus ein Risiko entsteht?

Bei allen? Falls ja, nächste Frage, falls nein, bei:

- Demographischer Wandel?
- Klimawandel?
- Knappheit fossiler Energieträger?
- Knappheit von Rohstoffen (ohne Energie)?
- Wasserknappheit ?
- Globale Gerechtigkeit ?

Wie schätzen Sie die tatsächliche Berücksichtigung dieser Risken im Risikomanagement und im Risikobericht ein?

Trägt CSR und/ oder Umweltmanagement zur Reduktion einiger oder aller dieser Risiken bei?

Wie sieht die Zusammenarbeit des Risikomanagements mit Umwelt- und Nachhaltigkeits-fachleuten aus und wie sollte sie idealer Weise aussehen?

Gilt das bislang gesagte auch für Unternehmen in der Größenordnung 500 bis 2000 Mitar-beitern?

(Bitte nur kurz) Sollte zur besseren Berücksichtigung von Klimaschutz, Demografischer Wandel und anderer Nachhaltigkeitsrisiken die Regulierung bezüglich Risikomanagement angepasst werden und wenn ja wie? Wenn nein warum nicht?

Anhang I Beschreibung der neuen Normen der Österreichischen Normenreihe für das Risikomanagement

Quelle jeweils www.on-norm.at (8.1.2010)

ONR 49000:2010 01 01 Risikomanagement für Organisationen und Systeme - Begriffe und Grundlagen - Umsetzung von ISO 31000 in die Praxis

„Die vorliegende ON-Regel Risikomanagement erstreckt sich auf das Risikomanagement von Organisationen und Systemen. Es wird aufgezeigt, wie die Risiken identifiziert, analysiert, bewertet und bewältigt werden können. Das Risikomanagement umfasst auch das Krisenmanagement sowie das Kontinuitätsmanagement. Das Risikomanagement-System stellt dar, wie man das Risikomanagement wirksam betreiben, aufrechterhalten und laufend verbessern kann. Dabei kann das Risikomanagement in das vorhandene Managementsystem eingebettet bzw. als selbständiges Risikomanagement-System ausgestaltet werden. Die vorliegende ON-Regel 49000 definiert die Begriffe und beschreibt die Grundlagen des Risikomanagements. Darunter fallen die Anwendungen und das Zusammenwirken mit anderen Führungsinstrumenten. Zudem werden die Ziele und die Grundsätze für das Risikomanagement dargestellt.“ (Österreichisches Normungsinstitut 2010)

ONR 49001:2010 01 01 Risikomanagement für Organisationen und Systeme - Risikomanagement - Umsetzung von ISO 31000 in die Praxis

Die vorliegende ON-Regel 49001 beschreibt die allgemein gültigen Elemente, die zu einem Risikomanagement-System gehören. Teil davon ist der Risikomanagement-Prozess. Die Ausprägung der einzelnen Elemente des Risikomanagement-Systems und des Risikomanagement-Prozesses hängt von der Größe der Organisation, von der Risiko-Exposition, von der Komplexität der Prozesse und von den Vorgängen in ihrem Umfeld ab. Es wird empfohlen, die Elemente des Risikomanagement-Systems und des Risikomanagement-Prozesses so festzulegen und zu dokumentieren, dass sie objektiv nachgewiesen und überprüft werden können. Damit lässt sich feststellen, ob eine Organisation über ein angemessenes Risikomanagement-System verfügt. Das Risikomanagement-System kann in bestehende Management-Systeme integriert oder als eigenständiges System eingeführt und verwirklicht werden.

ONR 49002-1:2010 01 01 Risikomanagement für Organisationen und Systeme - Teil 1: Leitfaden für die Einbettung des Risikomanagements ins Managementsystem - Umsetzung von ISO 31000 in die Praxis

Die vorliegende ON-Regel 49002-1 beschreibt die Einbettung des Risikomanagements in ein Managementsystem. Ausgangspunkte bildet die Tatsache, dass Risikomanagement eine Aufgabe und Verantwortung der obersten Leitung und der Führungskräfte der Organisation ist. Um dieser Tatsache Ausdruck zu verleihen, ist es erforderlich, den Risikomanagement-Prozess, wie er sich aus der ON-Regel 49001 ergibt, als Führungsprozess zu verstehen, darzustellen und in verschiedenen Bereichen in der Organisation anzuwenden. In einem integrierten Managementsystem, in welchem mehrere Teilsysteme wie zB das Qualitätsmanagement (nach ISO 9001), das Umweltmanagement (nach ISO 14001), das Arbeitssicherheits-Management (nach OHSAS 18001) oder das IT-Sicherheitsmanagement (nach ISO 27001) gleichzeitig vorhanden sind,

muss die Verträglichkeit und die Verflechtung des Risikomanagements zum Vorteil der Anwender sichergestellt und erleichtert werden.

ONR 49002-2:2010 01 01 Risikomanagement für Organisationen und Systeme - Teil 2: Leitfaden für die Methoden der Risikobeurteilung - Umsetzung von ISO 31000 in die Praxis

Die vorliegende ON-Regel 49002-2 gibt einen Überblick über die Methoden der Risikobeurteilung, das Vorgehen und ihre Anwendung. Die Methoden lassen sich in fünf Gruppen unterteilen: Kreativitätstechniken, Szenario-Analyse, Indikatoren-Analysen, Funktionale Analysen und statistische Methoden.

ONR 49002-3:2010 01 01 Risikomanagement für Organisationen und Systeme - Teil 3: Leitfaden für das Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement - Umsetzung von ISO 31000 in die Praxis.

Die vorliegende ON-Regel 49002-3 beschreibt das Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement einer Organisation. Dieses ist auf einige wenige Risikoszenarien auszurichten, welche trotz Vorbeugemaßnahmen plötzlich, unerwartet und mit erheblichen Auswirkungen eintreten können. Wie diese Risikoszenarien identifiziert und analysiert werden, ist in dieser ON-Regel 49002-3 beschrieben. Das Notfall- und Krisenmanagement befähigt die Organisation, rasch und richtig auf Notfälle und Krisen zu reagieren. Typische Risikoszenarien für das Notfall- und Krisenmanagement sind Schadenereignisse wie Brand, Explosion, Unfall, Naturkatastrophen, Gewaltandrohung, Leistungsmängel, Rückrufe, Medienkampagnen oder Rechtsandrohungen usw. Dabei wird der Aufgabe und Funktionsweise des Krisenstabs, insbesondere der Lagebeurteilung und der Krisenkommunikation, besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Das Kontinuitätsmanagement hat die Aufgabe, die durch einen Notfall oder durch eine Krise verlorenen Betriebsfunktionen so schnell wie möglich wieder herzustellen, um die Leistungsfähigkeit und die Wertschöpfung der Organisation zu sichern. Die Maßnahmen der Ersatzbeschaffung stehen dabei im Vordergrund. Die Anwendung dieser ON-Regel erstreckt sich nicht auf das Management von Notfallorganisationen wie Feuerwehr, Polizei, Militär, Sanität und Rettungsdiensten.

ONR 49003:2010 01 01 Risikomanagement für Organisationen und Systeme - Anforderungen an die Qualifikation des Risikomanagers - Umsetzung von ISO 31000 in die Praxis

Die vorliegende ON-Regel 49003 beschreibt die Anforderungen an die Qualifikation des Risikomanagers. Er kann als Fachkraft in allen Anwendungsbereichen des Risikomanagements tätig werden: Beim organisationsweiten Risikomanagement (Enterprise Risk Management), beim sektorspezifischen Risikomanagement (Produkte, Innovationen, Projekte), beim Sicherheitsmanagement (Brandschutz, Arbeitssicherheit, Umweltsicherheit, Securitiymanagement) sowie beim Krisen- und Kontinuitätsmanagement. Der Risikomanager kann in der Stellung eines Mitarbeitenden der Organisation oder als externer Berater und Risikoexperte tätig sein.

Anhang II Offizielle Kurzbeschreibung ISO 31000:2009 Risk management - Principles and guidelines

ISO 31000:2009 provides principles and generic guidelines on risk management.

ISO 31000:2009 can be used by any public, private or community enterprise, association, group or individual. Therefore, ISO 31000:2009 is not specific to any industry or sector.

ISO 31000:2009 can be applied throughout the life of an organization, and to a wide range of activities, including strategies and decisions, operations, processes, functions, projects, products, services and assets.

ISO 31000:2009 can be applied to any type of risk, whatever its nature, whether having positive or negative consequences.

Although ISO 31000:2009 provides generic guidelines, it is not intended to promote uniformity of risk management across organizations. The design and implementation of risk management plans and frameworks will need to take into account the varying needs of a specific organization, its particular objectives, context, structure, operations, processes, functions, projects, products, services, or assets and specific practices employed.

It is intended that ISO 31000:2009 be utilized to harmonize risk management processes in existing and future standards. It provides a common approach in support of standards dealing with specific risks and/or sectors, and does not replace those standards.

ISO 31000:2009 is not intended for the purpose of certification.

ISO Guide 73:2009 Risk management - Vocabulary

ISO Guide 73:2009 provides the definitions of generic terms related to risk management. It aims to encourage a mutual and consistent understanding of, and a coherent approach to, the description of activities relating to the management of risk, and the use of uniform risk management terminology in processes and frameworks dealing with the management of risk.

ISO Guide 73:2009 is intended to be used by:

- those engaged in managing risks,
- those who are involved in activities of ISO and IEC, and
- developers of national or sector-specific standards, guides, procedures and codes of practice relating to the management of risk.

For principles and guidelines on risk management, reference is made to ISO 31000:2009.

http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=44651 (05.04.2010)

Ansprechpartner:

Borderstep – Institut für Innovation
und Nachhaltigkeit gGmbH
Dr. Jens Clausen
Prinz-Albrecht-Ring 12
DE-30657 Hannover
Tel.: +49 511 300 59 24
Fax: +49 3212 134 13 19
clausen(at)borderstep.de
www.borderstep.de

Institute 4 Sustainability
Thomas Loew, Friederike Rohde
Josetti Höfe
Rungestraße 22–24
DE-10179 Berlin
Tel.: +49 30 240 85 532
loew(at)4sustainability.org
rohde(at)4sustainability.org
www.4sustainability.org

future e.V. – Büro München
Sabine Braun
Corneliusstraße 10/IV.
DE-80469 München
Tel.: +49 89 20 20 56-22
Fax: +49 89 20 20 56-50
muenchen(at)future-ev.de
www.future-ev.de