



Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz
und Reaktorsicherheit

Verantwortung neu denken

Risikomanagement und CSR



IMPRESSUM

- Herausgeber:** Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)
Referat Öffentlichkeitsarbeit • 11055 Berlin
E-Mail: service@bmu.bund.de • Internet: www.bmu.de
- Redaktion:** Peter Franz, Dr. Florian Mayer, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)
Referat „Umwelt und Wirtschaft, Innovation und Beschäftigung, Umweltaudit“,
Thomas Loew, Institute 4 Sustainability,
Dr. Jens Clausen, Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit,
Sabine Braun, future - verantwortung unternehmen e.V.
- Gestaltung:** Artelier Grafik & Design, München
- Druck:** Blueprint AG, Holzkirchen
- Abbildungen:** Titelseite: Photocase
S. 4: Matthias Lüdecke
S. 14: Photocase
- Stand:** März 2011
- 1. Auflage:** 2.000 Exemplare

INHALTSVERZEICHNIS

▶ VORWORT	04
▶ RISIKO UND GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG	05
Der traditionelle Umgang mit Risiken	
Für ein erweitertes Risikomanagement	
Der Beitrag von CSR	
▶ NACHHALTIGKEITSHerausforderungen und Risiken	06
Energie und Klima	
Rohstoffe und Materialien	
Trinkwasser	
Demografischer Wandel	
Globale Lieferketten	
Risikomanagement erweitern	
▶ CSR ALS MANAGEMENT ÖKOLOGISCHER UND SOZIALER RISIKEN	09
Reduzierung strategischer Risiken	
Frühwarnsystem für Langfristrisiken	
Reduzierung von Prozessrisiken	
Reduzierung von Produktrisiken	
Reduzierung von Investitionsrisiken	
Erweitertes Risikobewusstsein der Mitarbeiter	
Reduzierung von Reputationsrisiken	
CSR-Management ist „Flankenschutz“	
▶ SCHNITTSTELLEN ZUM RISIKOMANAGEMENT	10
Gesetzliche Rahmenbedingungen	
Der formale Risikomanagementprozess	
Kurzfristrisiken im Umweltschutz	
▶ VERANTWORTUNG NEU DENKEN: NEUE PERSPEKTIVEN DURCH CSR	12
Integration in die Geschäftsprozesse	
Nachhaltigkeitsprogramm	
Informationsmanagement und Stakeholderdialog	
Unterstützung der Strategieentwicklung und Risikomanagement	
Nachhaltigkeitsberichterstattung, Kommunikation und Transparenz	
Wettbewerbsvorteile durch CSR	
Qualitätsmerkmale von CSR	
▶ FAZIT	15

LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

es ist noch nicht lange her, dass die Finanzkrise die Risiken unserer globalisierten Wirtschaft aufgezeigt hat. Das Resultat war ein drastischer Einbruch der Wirtschaft, unter dem viele Menschen zu leiden hatten. Bis heute stellt sich deshalb auf Ebene der Unternehmen wie der Wirtschaft insgesamt die Frage, wie Risiken rascher und besser zu erkennen und in Entscheidungsprozessen zu berücksichtigen sind. Dabei geht es auch um die Risiken, die mit den immer deutlich spürbar werdenden Megatrends vom Klimawandel bis zur demografischen Entwicklung, von der Rohstoffverknappung bis zum vielerorts nicht mehr verfügbaren sauberen Trinkwasser verbunden sind.

Diese Entwicklungen werden verstärkt durch das rasante Wachstum der Weltbevölkerung und stellen uns alle vor große Herausforderungen. Für Unternehmen bedeuten sie Chancen und Risiken zugleich. So bieten die „grünen Leitmärkte“ für Umwelt- und Effizienztechnologien gerade für deutsche Unternehmen deutliche Wachstums- und Beschäftigungspotenziale. Um diese zu nutzen, sind eine langfristige Perspektive, die Offenheit für gesellschaftliche Anforderungen und ein entsprechender Ordnungsrahmen entscheidend. Wer nur in kurzfristigen Finanzrisiken und -ergebnissen denkt, wird Chancen nicht erkennen und Risiken nicht ausreichend einschätzen können. Unternehmerische Verantwortung, wie wir sie in Deutschland als Fundament der sozialen Marktwirtschaft kennen, bedeutet immer auch, den Blick auf das große Ganze zu haben. Das heißt, die Auswirkungen des Handelns auf Gesellschaft, Umwelt und die gemeinsame Zukunft als Größen in das wirtschaftliche Kalkül einzubeziehen.



Da diese unternehmerische Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung – hierzulande und weltweit – wichtig ist, wollen wir sie stärken. Die jüngst veröffentlichte CSR-Strategie der Bundesregierung zeigt den Rahmen staatlichen Handelns auf, setzt die Eckpunkte und sieht insbesondere auch einen Know-how-Transfer für kleine und mittlere Unternehmen vor. Auch der vorliegende Leitfaden soll ein Beitrag dazu sein und Unternehmen eine Handreichung für den Umgang mit Risiken bieten. Er basiert auf der Überzeugung, dass CSR ein Qualitätsmerkmal für gutes Management geworden ist – in großen ebenso wie in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Der Leitfaden speist sich aus einer Diskussion, die mit zahlreichen Unternehmen, Risikomanagern und Vertretern gesellschaftlicher Gruppen geführt wurde. Zentrale Erkenntnis: Indem CSR den Blick in den Unternehmen – perspektivisch und zeitlich – für das große Ganze weitet, kann CSR zu einem wirkungsvollen Risikomanagement beitragen.

A handwritten signature in black ink, reading "Norbert Röttgen". The signature is fluid and cursive.

Dr. Norbert Röttgen
Bundesminister für Umwelt,
Naturschutz und Reaktorsicherheit

RISIKO UND GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG

Mit der Wirtschaftskrise ist das Risikomanagement von Unternehmen in den Fokus geraten. Erkennbar ist, dass sich die Risikolandschaft für Unternehmen in den letzten Jahren grundlegend verändert hat: Die ökologischen Megatrends wie Klimawandel und Ressourcenverknappung führen zusammen mit der rasant wachsenden Weltbevölkerung zu völlig neuen Risiken für Unternehmen. Sie werden unter anderem verstärkt durch Marktentwicklungen, die diese neuen Trends adaptieren, und staatliche Regulierung, die die Risiken aus volkswirtschaftlicher Sicht begrenzen wollen. Werden diese Entwicklungen nicht beachtet oder falsch eingeschätzt, können ernstzunehmende Geschäftsrisiken für Unternehmen entstehen. Dies stellt Unternehmen vor immense Herausforderungen bei der Analyse und Entscheidungsfindung: Sie müssen auf diese Entwicklungen strategische, konzeptionelle und operative Antworten finden.

Verantwortung neu zu denken, ökologische und soziale Risiken zu identifizieren, in ihrer Relevanz für das Unternehmen zu bewerten und daraus nachhaltige Geschäftschancen zu entwickeln, ist eine zentrale Aufgabe von Unternehmen. Denn ob und wie sie mit veränderten Rahmenbedingungen und dem wachsenden Spektrum an Umfeldrisiken umgehen, wird über ihre Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg von morgen entscheiden.

Der traditionelle Umgang mit Risiken

Ein formales Risikomanagement allein, beispielsweise nach ISO 31.000, versetzt die Unternehmen nicht in die Lage, die neuen und veränderten Risiken zu managen. So konnten die bestehenden Risikomanagementsysteme die globale Finanzkrise weder vorhersehen noch verhindern. Einerseits, weil sie nur das erkennen, was sie kennen – das heißt, weil sie sich überwiegend an Daten und Erfahrungen aus der Vergangenheit orientieren. Andererseits, weil sie langfristige Trends in ihrer Tragweite nicht erkannt und weitergedacht und ihre Folgen nicht entsprechend bewertet haben. Konzepte, die die Verantwortung von Unternehmen umfassender verstehen, können diese Risikolücken eher schließen, da sie die Wahrnehmung künftiger Trends in den Unternehmen schärfen und ökologische, soziale und gesellschaftliche Aspekte im Interesse einer nachhaltigen Entwicklung konstruktiv in die Geschäftsstrategie einbeziehen.

Für ein erweitertes Risikomanagement

Ein zentraler Aspekt für ein umfassendes Verständnis von unternehmerischer Verantwortung ist die langfristige Perspektive. Um sich wirksame Ziele zu setzen und

Maßnahmen daraus abzuleiten, sollten die Entwicklungen der nächsten 10 bis 20 Jahre beobachtet werden. Das in vielen Unternehmen verbreitete formale Risikomanagement betrachtet dagegen in der Regel nur die nächsten 2 Jahre, wie es beispielsweise das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) von 1998 für eine formal dokumentierte Risikofrüherkennung zu bestandgefährdenden Risiken verlangt. Das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz von 2009 hat die gesetzlichen Anforderungen erweitert. Nun ist auch der Aufsichtsrat verpflichtet, sich über die Wirksamkeit des Risikomanagements zu informieren.

Auch jenseits der formalen Risikoreportingsysteme und Meldepflichten, die manche Unternehmen inzwischen ebenso auf Risiken anwenden, die über 2 Jahre hinausreichen, bestehen in verschiedenen Geschäftsbereichen wie etwa Produktion oder Beschaffung Prozesse, die zur Erfassung und Reduzierung von Risiken beitragen. Dazu gehören beispielsweise abteilungsinterne Regeln und das Vier-Augen-Prinzip. Somit gibt es also durchaus Ansätze für ein erweitertes Risikomanagement, die jedoch vor dem Hintergrund der zu bewältigenden neuen Risiken als unzureichend einzuschätzen sind.

Der Beitrag von CSR

Mittlerweile ist deutlich, dass Unternehmen, die über Konzepte der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung (CSR) verfügen, einen erweiterten Blick auf die Entwicklungen in ihrem Umfeld haben, in längerfristigen Perspektiven denken und ihre Entscheidungen daher auf einer besseren Grundlage treffen können. Sie sind sich nicht nur der kurzfristigen Risiken im Kontext des Umweltschutzes bewusster, sondern erkennen auch besser, welche langfristigen Implikationen mit den Megatrends der Nachhaltigkeit wie dem Klimawandel, der Ressourcenverknappung und der demografischen Entwicklung verbunden sind. Und sie münzen diese vielfach auch in Chancen um, indem sie ihre Innovationen darauf ausrichten.

Auch mit seiner Funktion als „Umfeldradar“ leistet CSR einen wichtigen Beitrag zur Reduzierung von Risiken. So sind zum Beispiel die von den CSR-Verantwortlichen initiierten Stakeholderdialoge nicht allein für das Erkennen und den Umgang mit Stakeholderanforderungen und -bedürfnissen wichtig, sondern können auch als Frühwarnsystem für die Unternehmensstrategie und einzelne Geschäftsprozesse dienen.

NACHHALTIGKEITSHerausforderungen und Risiken

Die Risikolandschaft für Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren fundamental verändert. Die Liste der Geschäftsrisiken (siehe Abbildung) wird seit einigen Jahren nicht nur von den Effekten der Globalisierung und den Auswirkungen der Finanzkrise geprägt, sondern immer stärker auch von den Megatrends der Nachhaltigkeit.

Energie und Klima

Nach Berechnungen der Internationalen Energieagentur wird der globale Primärenergieverbrauch von 2008 bis 2035 voraussichtlich um 35 Prozent steigen und der weltweite Stromverbrauch um durchschnittlich 2,2 Prozent im Jahr zunehmen. Zu erwarten ist, dass die Ölförderung ab 2020 stetig und unaufhaltsam sinken wird.

Versorgungsengpässe und steigende Preise, nicht zuletzt verursacht durch zunehmende Kosten bei der Gewinnung von immer schwerer zugänglichen Energierohstoffen, werden die Folge sein. Während die Endlichkeit fossiler Ressourcen das Energieproblem angebotsseitig begründet, ist der Treibhauseffekt auf der Wirkungsseite deutlich spürbar. Aufgrund der intensivierten internationalen und nationalen Diskussion ist zu erwarten, dass sich der Treibhauseffekt durch zunehmende Regulierung unter anderem über die Einpreisung von CO₂-Vermeidungskosten auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten auswirken wird.

Viele Unternehmen beziehen die Preisrisiken im Energiebereich bereits in ihr Kalkül ein und versuchen, diese zumindest kurzfristig durch Kurssicherungsgeschäfte (Hedging) zu reduzieren. Letztlich können aber nur regenerative Energiequellen und Energieeffizienzmaßnahmen die Abhängigkeit von fossilen Energieträgern langfristig reduzieren – was jedoch Anstrengungen in Forschung und Entwicklung sowie auch in der Neujustierung von Unternehmensstrategien erfordert.

Rohstoffe und Materialien

Die weltweit zunehmende Konkurrenz um Rohstoffe und die Begrenztheit der Vorkommen sorgt bereits für erhebliche Preissteigerungen bei einer Vielzahl von Nichteisen-Metallen, seltenen Erden sowie Agrarprodukten. Eine zunehmende Konzentration unter den Rohstoffanbietern sowie Initiativen einzelner Länder, sich den Zugang zu Rohstoffen strategisch zu sichern, bergen weitere Gefahren für eine stabile Rohstoffversorgung. Um ihnen zu begegnen, setzt das bestehende Risikomanagement vorwiegend auf langfristige Verträge mit Preisbindung oder Kurssicherungsgeschäfte.

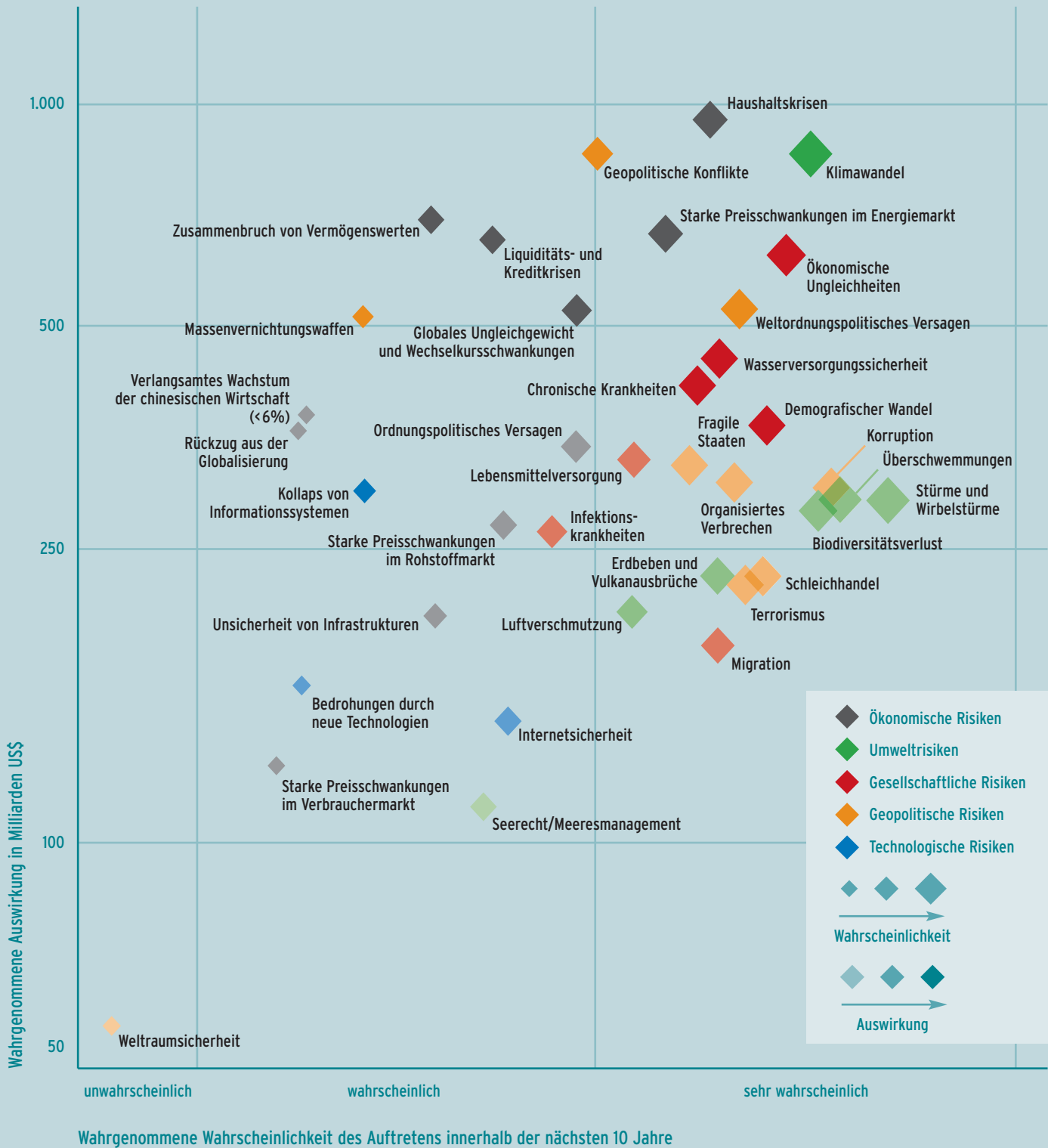
Der Blick auf das Beispiel des Metalls Indium zeigt, dass solche Lösungen nicht ausreichend sind. Indium wird in der Fotovoltaik, bei Batterien, Katalysatoren und der LCD-Technologie eingesetzt. Für einige dieser Anwendungen sind Substitute nicht bekannt. Der jährliche Verbrauch beträgt schon heute mehr als 10 Prozent der bekannten Reserven, während die Recyclingrate nur bei etwa einem Prozent liegt. Notwendig ist daher verstärkte Grundlagenforschung, um neue Substitutionsmöglichkeiten für besonders knappe Rohstoffe zu identifizieren. Wichtige Ansatzpunkte sind der noch effizientere Materialeinsatz und der Aufbau wirksamer Recyclingkreisläufe.

Trinkwasser

Während in Mitteleuropa auch langfristig kein Mangel an Trinkwasser besteht, wird es in anderen Teilen der Welt zu einer immer knapperen Ressource. Verschärft wird das Problem dadurch, dass der Verbrauch besonders in Regionen wächst, wo nur geringe Vorräte bestehen. Bislang konnten beispielsweise Unternehmen dort Wasser meist ohne Zahlung von Entnahmentgelten fördern, Kosten fielen lediglich für die Infrastrukturen der Wassergewinnung an. Doch die Zeit des freien und kostenlosen Zugangs zu Wasser könnte in vielen Regionen schon bald vorbei sein. Unternehmen, die Standorte in wasserarmen Regionen besitzen, müssen sich auf eine Begrenzung der Entnahme einstellen. Langfristig ist für die betroffenen Unternehmen als Ausweg der deutlich effizientere Umgang mit Wasser und die drastische Reduktion des Verbrauchs entlang der gesamten Wertschöpfungskette erforderlich.

Der Bericht „Global Risks 2011“ des World Economic Forum weist auf die enge Verknüpfung der Wasserproblematik mit dem Energiethema hin: So benötigen beispielsweise nicht nur thermische Kraftwerke viel Wasser, auch die alternative Energiegewinnung durch den Anbau von Energiepflanzen sowie die Raffination von Biotreibstoffen bedarf großer Wassermengen. Gleichzeitig entfallen etwa 50 Prozent der Kosten für die Wassergewinnung auf die dafür notwendige Energie. Die so entstehende Rückkopplung von Energie- und Wasserpreis könnte die Risiken von Preissteigerungen in beiden Bereichen in die Höhe schnellen lassen. Wenn das Energie- und das Wasserthema strategisch miteinander verknüpft werden, lassen sich in einigen Branchen Synergien erzielen.

→ WELTWEITE RISIKEN 2011



Quelle: World Economic Forum's Global Risks Survey

Demografischer Wandel

Das im Durchschnitt steigende Lebensalter und niedrige Geburtenraten führen in Europa zu starken demografischen Veränderungen. Dies wirkt sich auf das Arbeitskräfteangebot sowie die Personalstruktur der Unternehmen aus. Qualifizierte Nachwuchskräfte werden knapp. Das stellt für alle Unternehmen, die anspruchsvolle Arbeitsplätze zu besetzen haben, ein großes Risiko dar. Dazu gehören gerade auch die High-tech-Unternehmen der „grünen“ Leitmärkte. Standortentscheidungen werden künftig verstärkt unter diesem Blickwinkel zu betrachten und zu treffen sein.

Auch kundenseitig hat der demografische Wandel Auswirkungen: Neue Zielgruppen wie beispielsweise die „Silver Ager“ kommen hinzu, womit neue, oft auch umweltbezogene Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen verbunden sind. Den Herausforderungen stellen sich die Unternehmen mit neuen Marketingstrategien, der Anpassung ihrer Wertschöpfungsketten, einem immer massiveren „Employer Branding“, Ausbildungskonzepten für geringer qualifizierte Schulabgänger sowie der kontinuierlichen Qualifizierung älterer Mitarbeiter.

Globale Lieferketten

Die Problematik ökologischer und sozialer Missstände in der Zulieferkette ist nicht neu: Raubbau an der Natur, Beschäftigung von Kindern, unzureichende Bezahlung, überhöhte Arbeitszeiten und menschenunwürdige Unterbringung – immer wieder wird das Image global agierender Konzerne und Marken durch das Bekanntwerden solcher Missstände erschüttert. Dies stellt nicht nur ein Reputationsrisiko dar, sondern auch ein Lieferrisiko – wenn nämlich durch behördliches Eingreifen oder Streiks die Lieferbereitschaft einzelner Unternehmen eingeschränkt oder nicht mehr verlässlich gewährleistet ist. Hier bleiben einzig und allein glaubwürdige und nachvollziehbare Aktivitäten, die zur Verbesserung und Einhaltung von universellen oder spezifisch von Branchen anerkannten Lieferantenstandards beitragen. Dazu hat sich ausgehend von den Branchen Textil, Spielwaren sowie Informations- und Kommunikationstechnologie bereits die internationale Business Social Compliance Initiative (BSCI) gebildet, mit der die beteiligten Unternehmen das Thema gemeinsam angehen.

Risikomanagement erweitern

Fast alle der Risiken, die aus den Megatrends der Nachhaltigkeit resultieren, sind langfristiger Natur. Im formalen Risikomanagement mit einer meist auf 24 Monate gerichteten Sichtweise und dem starken Fokus

auf finanzielle Aspekte fanden solche Trends noch zu wenig Berücksichtigung. Wichtig ist deshalb ein erweitertes Risikomanagement, das offen ist für die Anforderungen des Umfelds und die Herausforderungen von morgen.

Die Unternehmen sollten sich schon heute, auch zur Reduktion der Marktrisiken, auf Energie- und Ressourceneffizienz, den demografischen Wandel und weltweit anerkannte hohe Umwelt- und Sozialstandards ausrichten. Ein derart erweitertes Management von Risiken, das den Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung folgt, zeichnet sich mindestens durch zwei Aspekte besonders aus: Zum einen, indem kurzfristige Risiken identifiziert und reduziert werden. Zum anderen, indem langfristige Trends und Herausforderungen besser wahrgenommen und der Unternehmensstrategie damit wichtige Handlungsimpulse vermittelt werden.

Weiterführende Informationen:

- ▶ Hennicke, Peter et al. (2010): Ressourcensicherheit und Ressourceneffizienz – Wege aus der Rohstoffkrise. (Download): www.ressourcen.wupperinst.org
- ▶ UNEP (2010): Metal Stocks in Society. (Download): www.unep.org
- ▶ World Economic Forum (2011): Global Risks Report 2011. An Initiative of the Risk Response Network. (Download): www.weforum.org
- ▶ Econsense und Rostock Center (2008): Mapping Regional Demographic Change and Regional Demographic Location Risk in Europe. (Download): www.demographicchange.info
- ▶ Business Social Compliance Initiative (2010): Annual Report 2009. (Download): www.bsci-intl.org
- ▶ Internationale Energieagentur (2010): World Energy Outlook 2010. (Download): www.worldenergyoutlook.org

CSR ALS MANAGEMENT ÖKOLOGISCHER UND SOZIALER RISIKEN

Für eine risikobewusste Unternehmensführung, die (neue) Prioritäten setzt, ist ein modernes CSR-Management unverzichtbarer Baustein. Denn dieses hat grundsätzlich und unabhängig vom formalen Risikomanagement die Aufgabe, Risiken im Kontext von ökologischen und sozialen Aspekten frühzeitig zu identifizieren, zu analysieren, zu bewerten, zu beobachten, im Unternehmen auf sie an geeigneter Stelle aufmerksam zu machen und Gegenmaßnahmen vorzuschlagen. Letztendlich geht es dabei um einen bewussten Umgang und eine Steuerung dieser Risiken.

Dabei müssen sich Unternehmen auch über ihren konkreten Einflussbereich mit gebührender Sorgfalt Gedanken machen. Letztlich ist ein Unternehmen verantwortlich für die Auswirkungen von Entscheidungen und Aktivitäten, über die sie formal und/oder sogar de facto Kontrolle hat. Gut zu erkennen ist dies beim Thema Arbeitsbedingungen in der Zulieferkette. Während die Verantwortung hierfür früher von den Unternehmen nur bei den unmittelbaren Lieferanten gesehen wurde, wird heute auch den Abnehmern der Zulieferprodukte von der Öffentlichkeit eine bedeutende Mitverantwortung zugeschrieben.

In diesem Sinne kann CSR-Management als ein Risikomanagement für Nachhaltigkeitsrisiken verstanden werden. Mit anderen Worten: Ähnlich wie andere Unternehmensbereiche hat es für das Erkennen und Vermeiden von Risiken in seiner Zuständigkeit zu sorgen und an das Risikomanagement jene Risiken zu kommunizieren, die sich trotz der initiierten Maßnahmen nicht völlig ausschließen lassen. Indem es seine Aufgabe als „Nachhaltigkeitsrisikomanagement“ wahrnimmt, kann das CSR-Management in der Regel zu folgenden Herausforderungen einen wichtigen Beitrag leisten:

Reduzierung strategischer Risiken

Bei der Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie ist eine Vielzahl an Faktoren zu berücksichtigen. Wichtig ist, dass sich durch eine Reihe von Megatrends der Nachhaltigkeit das Risikoumfeld in vielen Branchen deutlich verändert und sich bestimmte Risiken wie beispielsweise lokale Wasserknappheit nicht mehr finanziell beziehungsweise durch Kurssicherungsgeschäfte (Hedging) kompensieren lassen. Sowohl die Megatrends der Nachhaltigkeit als auch die Positionierung gesellschaftlicher Gruppen zu diesen Herausforderungen bilden wesentliche Leitplanken für eine erfolgreiche Unternehmensstrategie.

Frühwarnsystem für Langfristrisiken

Ein CSR-Management verfolgt die Entwicklungen und Wechselwirkungen in den Bereichen Umweltschutz und Soziales. Auch ein systematischer Dialog mit Stakeholdern trägt dazu bei. Das CSR-Management ist deshalb mit neuen gesellschaftlichen Entwicklungen vertraut und kann die davon ausgehenden Risiken für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens frühzeitig erkennen und die betroffenen Bereiche informieren.

Reduzierung von Prozessrisiken

Beispiele für die Reduzierung von Prozessrisiken sind der betriebliche Umweltschutz, die Anpassung von Vorgaben im Einkauf zur Vermeidung ökologischer und sozialer Risikopotenziale in der Lieferkette oder bei der Entwicklung von Verfahren, um die Einhaltung von gesetzlichen Anforderungen und Standards sicherzustellen. Hinsichtlich umweltbezogener Prozessrisiken werden diese Leistungen von Umweltmanagementsystemen erbracht.

Reduzierung von Produktrisiken

In der Produktentwicklung gilt es grundsätzlich, Risiken auszuschließen, die den zukünftigen Erfolg eines Produkts gefährden. Zugleich werden Produkteigenschaften angestrebt, die die Nachfrage fördern. Das CSR-Management stellt sicher, dass nachhaltigkeitsrelevante Vorgaben in der Produktentwicklung implementiert sind. Möglich sind Negativlisten von problematischen Stoffen, Zielvorgaben für Energieeffizienz und Rohstoffeinsatz oder Anforderungen an die Zusammensetzung von Entwicklerteams.

Reduzierung von Investitionsrisiken

Hier prüft das CSR-Management, ob und gegebenenfalls wie bei Investitionsvorhaben ab einer bestimmten Größenordnung oder bei offensichtlich nennenswerten Auswirkungen eine Prüfung und Abschätzung von ökologischen und sozialen Risikopotenzialen erfolgen kann.

Erweitertes Risikobewusstsein der Mitarbeiter

Vieles lässt sich regeln und planen und somit in Vorgaben verankern. Damit aber im Tagesgeschäft die entsprechenden Vorgaben auch richtig und regelmäßig eingehalten werden, ist eine Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Hintergründe und Zusammenhänge wichtig. Dies gilt gleichermaßen für das formale Risikomanagement wie für das CSR-Management. Hinzu kommt, dass es immer auch zu unvorhergesehenen Situationen kommen kann, für die es noch keine Vorgaben gibt. CSR-Management kann hier dafür sorgen, im Unternehmen festgelegte Grundsätze, Werte, Ver-

SCHNITTSTELLEN ZUM RISIKOMANAGEMENT

antwortlichkeiten und Abläufe einzuhalten. Über die interne Kommunikation zu CSR-Themen oder deren Integration in die Aus- und Weiterbildung zur Sensibilisierung der Mitarbeiter kann eine wichtige Basis gelegt werden.

Reduzierung von Reputationsrisiken

Die oben genannten Maßnahmen tragen dazu bei, Sachverhalte zu erkennen und zu vermeiden, die der Reputation schaden können. Trotzdem können „Vorfälle“ mediale Aufmerksamkeit erzielen. Mit einem CSR-Management als „Sicherheitsnetz“ lässt sich im Krisenfall nachvollziehbar und somit glaubhaft darlegen, dass ein Problembewusstsein besteht und entsprechende Vorkehrungen implementiert sind. Eine gute CSR-Berichterstattung schafft zudem eine Ausgangsbasis für das glaubwürdige Aufzeigen von Zielen und bisher erreichten Verbesserungen.

CSR-Management ist „Flankenschutz“

Vor dem Hintergrund des breiten Spektrums an Ansatzpunkten wird deutlich, dass ein ausgebautes und ambitioniertes CSR-Management in hohem Maße zur Reduzierung von Risiken beitragen kann. Welche Ansatzpunkte im Einzelfall relevant sind, ist von der Geschäftstätigkeit und den strategischen Zielsetzungen des Unternehmens abhängig. Eine Beschränkung von CSR auf Kommunikation und Dialog greift in jedem Fall zu kurz und verschenkt erhebliche Potenziale für das Unternehmen.

Die fortdauernde Verbesserung der Qualität, die Senkung von Kosten und eine kontinuierliche Verbesserung des Managements sowie der Geschäftsprozesse, beispielsweise in Produktionsplanung, Absatz, Einkauf oder Personalwirtschaft, sind unverzichtbar, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Umwelt- und Nachhaltigkeitsprogramme mit konkreten Zielen und glaubwürdigen Maßnahmen machen die kontinuierliche Verbesserung der wichtigen Nachhaltigkeitsaspekte und Managementabläufe planbar und überprüfbar. Dabei ist das Erreichen vieler Ziele mit der effektiven Reduktion von Risiken verbunden. Die Mitwirkung des CSR-Managements am kontinuierlichen betrieblichen Verbesserungsprozess, gegebenenfalls mit einem eigenen Programm, ist damit ein wichtiger Prozess zur Risikoreduzierung.

Auch wenn Mechanismen zur Risikovermeidung schon länger existieren, begann der Aufbau eines systematischen und umfassenden Risikomanagements in vielen Unternehmen erst vor etwa 10 Jahren als Antwort auf strengere gesetzliche Vorgaben, gestiegene Anforderungen des Kapitalmarkts und die Erkenntnis, dass sich kostspielige Fehler durch eine systematische Vorgehensweise besser vermeiden lassen.

Das formale Risikomanagement beinhaltet seither die wesentlichen potenziell bestandsgefährdenden Risiken, die nicht bereits in den Fachabteilungen völlig ausgeschlossen werden können. Der Mehrwert eines formalen Risikomanagements besteht vor allem darin, dass bestimmte Bereiche systematisch auf Risiken und mögliche Gegenmaßnahmen untersucht werden, die Überwachung der Risiken zentral koordiniert wird und die Zuständigkeiten samt Kommunikationsregeln klar definiert sind.

Gesetzliche Rahmenbedingungen

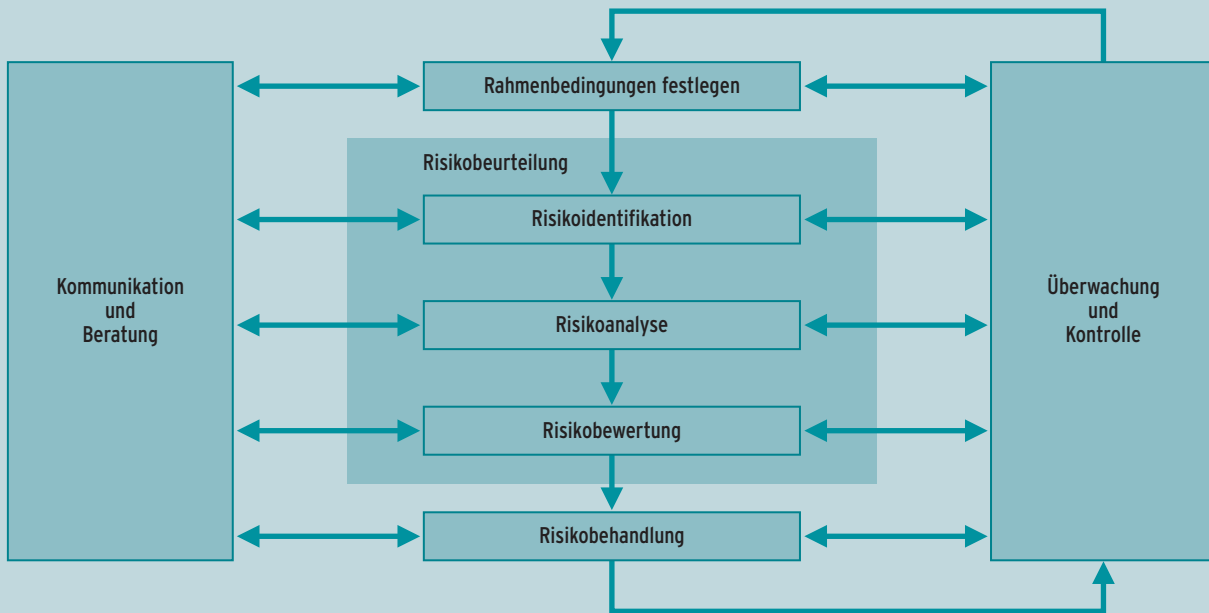
Durch das 1998 verabschiedete Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) wurden alle börsennotierten Aktiengesellschaften verpflichtet, ein konzernweites Risikofrüherkennungssystem einzurichten, wesentliche Risiken im Lagebericht darzustellen und die Funktionsfähigkeit des Risikomanagements durch den Wirtschaftsprüfer bestätigen zu lassen. Ziel ist der Schutz von Gläubigern und kurzfristig orientierten Anlegern. Als Betrachtungszeitraum für das formale Risikomanagement gelten 12 bis 24 Monate. Unternehmen mit deutlich längeren Marktzyklen oder komplexen Großprojekten empfiehlt der Deutsche Rechnungslegungsstandard DRS-5 einen längeren Prognosezeitraum.

Seit 2009 hat sich der Aufsichtsrat aufgrund des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) regelmäßig über Inhalte und Wirksamkeit des Risikomanagementsystems zu informieren. Das Gesetz spricht nicht mehr von Risikofrüherkennung, sondern von einem Risikomanagementsystem, das zusätzlich zum Erkennen wesentlicher Risiken auch deren Steuerung einschließt.

Der formale Risikomanagementprozess

Den typischen Ablauf des formalen Risikomanagements beschreibt die ISO-Norm 31.000 zum Risk Management. Kernelemente sind die Risikoabschätzung und die Risikobehandlung. Weiter werden die Konsultation externer und interner Anspruchsgruppen sowie die regelmäßige Überwachung verlangt. Dieser wiederkehrende Prozess basiert auf regelmäßig fortge-

→ RISIKOMANAGEMENT NACH ISO 31.000



Quelle: ISO 31.000

schriebenen Dokumentationen, meist in Form interner Risikoberichte. Teilweise werden auch Risikolandkarten und Risikodatenbanken erstellt.

Bei akut auftretenden oder kurzfristig erkannten Risiken müssen Ad-hoc-Meldungen an das Risikomanagement erfolgen, um eine rasche Reaktion zu gewährleisten. Der DRS-5 empfiehlt, das Risikomanagement mit vorhandenen Managementsystemen zu verknüpfen und es durch Unternehmensplanung, Controlling und interne Revision zu unterstützen.

In den einzelnen Funktionsbereichen werden Risiken – unabhängig vom formalen Risikomanagement – integriert berücksichtigt. So achtet beispielsweise der Einkauf auf Ausfallrisiken bei Lieferanten, in der Produktion wird das Risiko ungeplanter Unterbrechungen oder von Fabrikationsfehlern durch die dort zuständigen Leitungskräfte reduziert – jeweils ohne dass das formale Risikomanagement einbezogen würde.

Kurzfristrisiken im Umweltschutz

Auch im Kontext von Umweltschutz und anderen Nachhaltigkeitsaspekten existieren Risiken, die nicht allein langfristiger Natur sind, sondern sich bereits kurzfristig und unmittelbar auf das Unternehmensergebnis auswirken können. So kann die Verletzung umweltrechtlicher Vorschriften Strafverfahren, Straf-

zahlungen oder Kampagnen von Nichtregierungsorganisationen (NGO) nach sich ziehen. Ebenso können neue Erkenntnisse zur Toxizität von Inhaltsstoffen kurzfristige und kostenintensive Produkt- oder Produktionsanpassungen erfordern. Die Identifikation und die Behandlung derartiger Risiken ist eine klassische Aufgabe des Umwelt- oder des CSR-Managements, das deshalb in die formalen Abläufe des Risikomanagements einbezogen werden sollte.

Angesichts der zunehmenden Bedeutung ökologischer und sozialer Aspekte sollte der CSR-Beauftragte diesbezügliche Risiken in den oben dargestellten Risikomanagementablauf einbringen sowie bei bereits dokumentierten Risiken die Einschätzung aktualisieren.

Weiterführende Informationen:

- ▶ ISO (2010): ISO 31.000 Risk Management
- ▶ Loew, Clausen, Rohde (2011): CSR und Risikomanagement. Literaturanalyse und Sachstand in der gesetzlich vorgegebenen Unternehmensberichterstattung. (Download): www.4sustainability.org

VERANTWORTUNG NEU DENKEN: NEUE PERSPEKTIVEN DURCH CSR

Betrachtet man das Verhältnis zwischen CSR und Risikomanagement, wird deutlich, dass sie beide trotz unterschiedlicher Wurzeln heute eng miteinander verknüpft sind. CSR steht für verantwortliches Handeln im Kerngeschäft, mithin für mehr Umwelt- und Klimaschutz und eine stärkere Berücksichtigung sozialer Interessen. Damit ist es eine Antwort auf Risiken, die mit den veränderten Rahmenbedingungen einer globalisierten Wirtschaft und gestiegenen gesellschaftlichen Erwartungen zugenommen haben: Als wichtige Akteure der gesellschaftlichen Entwicklung sollen Unternehmen heute zur Lösung von lokalen wie globalen Problemen beitragen – und nicht selbst Teil des Problems sein. Unternehmen sollten diese gesellschaftliche Verantwortung anerkennen und als Herausforderung und Chance begreifen. Dabei gilt es, einen breiteren und längerfristigen Betrachtungshorizont einzubeziehen, denn nicht alle Lösungsansätze zahlen sich kurzfristig aus.

Dass die Wirtschaft in ihrem Handeln freiwillig gesellschaftliche Zielsetzungen berücksichtigt, ist ein Charakteristikum der sozialen Marktwirtschaft. Angesichts der Herausforderungen, die etwa Klimaschutz, Versorgungssicherheit oder der demografische Wandel an die Gesellschaft stellen, und der Unmöglichkeit, ihnen ausschließlich über Regulierung zu begegnen, erwächst gerade auch in der sozialen Marktwirtschaft den Unternehmen eine neue Verantwortung. Dieser gestiegenen Verantwortung werden sie mit CSR-Management gerecht. Dieses sollte systematisch betrieben werden, um die Risiken und Chancen, die sich aus den Megatrends der Nachhaltigkeit ergeben, zu identifizieren und zu steuern. Denn CSR steht vor allem für Lösungen, die zu neuen umwelt- und sozialverträglicheren Geschäftsmodellen, Produkten und Dienstleistungen führen und gegenüber der Konkurrenz Vorsprung sichern oder Differenzierung im Wettbewerb schaffen. Dazu muss das CSR-Management folgende Aufgaben erfüllen (vgl. Abbildung auf der nächsten Seite).

Integration in die Geschäftsprozesse

In der praktischen Umsetzung ist CSR eine Querschnittsaufgabe. Denn es gilt in allen Geschäftsprozessen, die jeweils relevanten ökologischen und sozialen Aspekte zu berücksichtigen – und zwar integriert in die bereits bestehenden Abläufe wie etwa Lieferantenbewertung oder Innovationsprozesse. Angestrebt wird das integrierte Mitdenken sozialer und ökologischer Problemlagen und Ziele in allen betrieblichen Abläufen, die Auswirkungen auf die sozialen oder ökologischen Folgen des Unternehmenshandelns haben. Die

Aufgabe der CSR-Verantwortlichen besteht meist darin, neue Problemlagen zu erkennen, ihre Auswirkungen auf das Unternehmen zu analysieren, zu bewerten und die nötigen Veränderungen von Geschäftsprozessen herbeizuführen. Durch eine regelmäßige Überprüfung der Geschäftsprozesse und ihrer Zielerreichung kann eine kontinuierliche Verbesserung des verantwortlichen Handelns erreicht werden.

Nachhaltigkeitsprogramm

Der systematischen Koordination dieser Verbesserungsprozesse dient das Instrument „Nachhaltigkeitsprogramm“. Es stellt die Zielsetzungen zu ökologischen und sozialen Aspekten samt zugehörigen Maßnahmen dar, schafft gegenüber Mitarbeitern Verbindlichkeit und bietet intern wie extern die Möglichkeit, die Fortschritte nachzuvollziehen und zu prüfen.

Informationsmanagement und Stakeholderdialog

Zu den weiteren Aufgaben des CSR-Managements gehören das Informationsmanagement und der Stakeholderdialog zu Nachhaltigkeitsthemen. Da sich Wissen heute immer rascher weiterentwickelt und Informationen immer schneller übermittelt werden, sind Unternehmen mit einer kaum zu bewältigenden Informationsflut konfrontiert. Auch für ökologische und soziale Themen müssen daher klare Zuständigkeiten definiert sein, die alle zu Nachhaltigkeitsthemen an unterschiedlichen Stellen im Unternehmen eintreffenden Informationen auf Relevanz prüfen und gegebenenfalls die betroffenen Bereiche informieren oder mit diesen in Austausch treten.

Der Dialog mit Stakeholdern zu Nachhaltigkeitsthemen ergänzt die so gewonnenen Informationen. Durch den Austausch etwa in Gesprächen, auf Konferenzen oder eigens organisierten Workshops werden die unterschiedlichen Einschätzungen von Entwicklungen und Prioritätensetzungen deutlich; die Kritik an bestimmten Vorgehensweisen wird besser nachvollziehbar, im Idealfall werden auch Anregungen für Verbesserungen gewonnen. Zugleich kann der Stakeholderdialog dazu beitragen, das Vertrauen in die Zuverlässigkeit des CSR-Managements und somit in das Unternehmen zu steigern.

Unterstützung der Strategieentwicklung und Risikomanagement

Die CSR-Zuständigen sind die internen Fachleute für ökologische und soziale Herausforderungen, die das Unternehmen betreffen. Denn bei ihnen läuft eine Vielzahl an internen und externen Informationen zusammen. In Unternehmen mit einem eingespielten

CSR-Management wird dieses Fachwissen auch in die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie einbezogen. CSR-Fachleute erstellen dazu Analysen, kommentieren Vorschläge oder nehmen an Strategiediskussionen teil. Das Resultat ist eine bessere Entscheidungsgrundlage für die Unternehmensleitung.

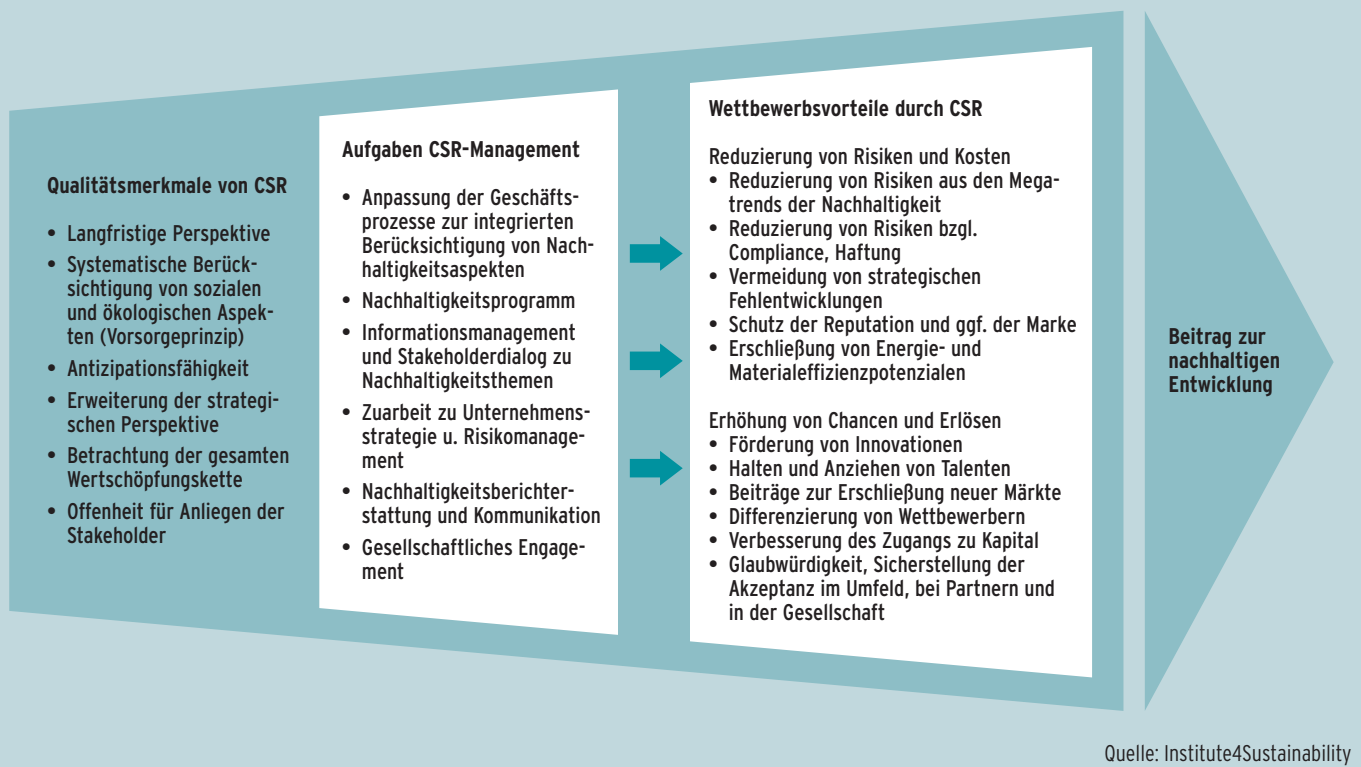
Nachhaltigkeitsberichterstattung, Kommunikation und Transparenz

Von großen Unternehmen erwarten die Stakeholder zu Recht, dass sie regelmäßig über die ökologischen und sozialen Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit und die Maßnahmen informieren, wie sie diese reduzieren. Nachhaltigkeitsberichte, die sich an anerkannten Anforderungen wie jenen der Global Reporting Initiative (GRI) orientieren, sind eine gute Grundlage, diesen Erwartungen gerecht zu werden. Die dafür regelmäßig vorzunehmende Bestandsaufnahme unterstützt auch die unternehmensinternen Prozesse. Zudem stellen die Berichte eine gute Grundlage für die zielgruppenspezifische Kommunikation im Internet und in anderen Unternehmensmedien dar.

Wettbewerbsvorteile durch CSR

Die Beiträge von Ökoeffizienz und guten Arbeitsbedingungen zum finanziellen Erfolg eines Unternehmens sind empirisch nachgewiesen. Andere Wettbewerbsvorteile (siehe Abbildung unten) werden von Unternehmensvertretern regelmäßig genannt und sind durch zahlreiche Fallbeispiele belegt. Auf der Seite der Risikovermeidung sind die Beiträge von CSR zur Vermeidung von strategischen Fehlentwicklungen und zur Absicherung der Reputation hervorzuheben. Hinsichtlich der Chancen spielt mit Blick auf den demografischen Wandel und den Wettbewerb um leistungsfähige Mitarbeiter das Halten und Anziehen von Talenten eine große Rolle. Auch belegen Beispiele, dass CSR Innovationen fördern und verbessern kann. Natürlich kann CSR eine gute Unternehmensführung nicht ersetzen, und CSR ist kein automatischer Erfolgsfaktor. Vielmehr ist CSR ein zunehmend an Bedeutung gewinnender Teil einer guten Unternehmensführung und kann wertvolle Beiträge für die Nutzung von Chancen für das Unternehmen leisten. Dies gilt umso mehr, wenn die Umsetzung von CSR sich an anspruchsvollen Qualitätsmerkmalen orientiert.

→ QUALITÄTSMERKMALE UND WETTBEWERBSVORTEILE





Qualitätsmerkmale von CSR

Bis heute hat CSR einen sehr unterschiedlichen Stellenwert in Unternehmen. Budgets oder positive Selbstdarstellungen sind jedoch keine befriedigenden Indikatoren. Die Wettbewerbsvorteile durch CSR lassen sich umso zuverlässiger erschließen, je besser die eingangs skizzierten Aufgaben an die Gegebenheiten des Unternehmens angepasst und wahrgenommen werden. Dies lässt sich an folgenden Qualitätsmerkmalen festmachen, die das CSR-Management in Vorreiterunternehmen aufweist:

- Langfristige Perspektive
- Systematische und integrierte Berücksichtigung der für das Unternehmen relevanten sozialen und ökologischen Themenfelder
- Antizipationsfähigkeit und Vorsorge
- Erweiterung der strategischen Perspektive
- Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette
- Offenheit für die Anliegen der Stakeholder

Weiterführende Informationen:

- ▶ Bundesumweltministerium (2007): Nachhaltigkeitsberichterstattung – Empfehlungen für eine gute Unternehmenspraxis. (Download): www.bmu.de
- ▶ Bundesregierung (2010): Deutsche CSR-Strategie. (Download): www.csr-in-deutschland.de
- ▶ PricewaterhouseCoopers (2010): Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen. Nachhaltigkeitsmanagement. (Download): www.pwc.de
- ▶ Roland Berger (2007): Corporate Responsibility – How can it be profitable. (Bezug): www.rolandberger.com
- ▶ Accenture, Global Compact (2010): A New Era of Sustainability. CEO reflections on progress to date, challenges ahead and the impact of the journey toward a sustainable economy. (Download): www.unglobalcompact.org
- ▶ Loew T., Clausen J., et al (2009): Fallstudien zu CSR und Innovation: Praxisbeispiele aus Deutschland und den USA. (Download): www.4sustainability.org

FAZIT

Vieles, was hier beschrieben wurde, ist eng verknüpft mit dem Leitbild der Sozialen Marktwirtschaft, das eine umfassende und langfristige Verantwortung von Unternehmen in unserer Gesellschaft erfordert und heute aktueller ist denn je. Für Unternehmen ist es nicht neu, gesellschaftliche Entwicklungen zu berücksichtigen und Strategien neu auszurichten. Doch die Megatrends der Nachhaltigkeit wie Klimawandel und Energieverbrauch, Ressourcenverknappung, demografischer Wandel und Trinkwassermangel werden bislang noch ungenügend anerkannt, denn sie sind oftmals unbequem und widersprechen kurzfristigen Zielsetzungen.

Welche Risiken mit ausschließlich kurzfristiger Orientierung und ungenügender Berücksichtigung von Gesamtzusammenhängen verbunden sind, hat die jüngste Finanzkrise gezeigt. Um einen für das Unternehmen wie für die Gesellschaft verträglichen Anpassungsprozess zu erreichen, gilt es also rechtzeitig – und das heißt heute –, diese Megatrends anzuerkennen und in den Strategien zu berücksichtigen.

Denn unzweifelhaft stellen die Megatrends der Nachhaltigkeit die langfristigen Rahmenbedingungen für das Wirtschaften dar. Durch eine stetige und kooperative Zusammenarbeit von Risikomanagement, Strategie und CSR können Chancen rascher erkannt und Risiken reduziert werden. Die Einrichtung eines CSR-Managements ist Voraussetzung dafür. Es unterstützt die Unternehmensführung bei der Identifikation von Risiken und führt im Zusammenspiel mit Fachabteilungen, dem Risikomanagement und der Strategieentwicklung zu einer besseren Entscheidungsgrundlage.

Damit sich die beschriebenen positiven Effekte dauerhaft erschließen lassen, sind folgende Aspekte besonders wichtig:

- 1 CSR-Aspekte in die Gestaltung des Risikomanagements einbeziehen:** Die Risikomanagementsysteme werden in vielen Unternehmen derzeit weiterentwickelt. Gemeinsam mit dem CSR-Management sollten die Abläufe zur systematischen Berücksichtigung von Umwelt- und Nachhaltigkeitsrisiken definiert werden.
- 2 Langfristrisiken im Blick haben, sie identifizieren, bewerten und kommunizieren:** Dazu gehören insbesondere jene, die aus den Megatrends der Nachhaltigkeit resultieren. Sie müssen angemessen beachtet werden, wozu ein CSR-Management in hohem Maße beiträgt.
- 3 CSR-Aspekte bereits im Vorfeld strategischer Entscheidungen berücksichtigen:** Da beispielsweise der Schritt in neue Länder oder neue Geschäftsfelder oft mit strategischen Risiken verbunden ist, die auch aus den Megatrends der Nachhaltigkeit resultieren können, sollten CSR-Aspekte bei strategischen Entscheidungen bereits im Vorfeld unbedingt einbezogen werden.
- 4 Neu aufkommende Risiken rasch kommunizieren:** Das CSR-Management sollte neu erkannte oder verschärfte Risiken in ökologischen oder sozialen Belangen ad hoc an das Risikomanagement oder die Strategieabteilung bzw. Geschäftsleitung melden müssen.
- 5 Formale Risikoberichte um Risiken der Nachhaltigkeit erweitern:** Das Risikomanagement sollte deshalb die CSR-Verantwortlichen in geeigneter Weise in die Erstellung der regelmäßigen Risikoberichte einbinden.

CSR und Risikomanagement weisen also viele Überschneidungen auf. In beiden Fällen geht es darum, das Unternehmen kurzfristig vor Schaden zu bewahren und langfristig erfolgreiche Strategien anzuregen. Produkte und Dienstleistungen, die mit den Herausforderungen der Zukunft kompatibel sind, sichern die langfristige Wettbewerbsfähigkeit, CSR schafft dazu die erforderlichen Voraussetzungen im Unternehmen.

Weiterführende Informationen:

- ▶ Bundesumweltministerium (Hrsg.) (2006): Corporate Social Responsibility. Eine Orientierung aus Umweltsicht
 - ▶ Bundesumweltministerium (Hrsg.) (2007): Nachhaltigkeitsberichterstattung. Empfehlungen für eine gute Unternehmenspraxis
 - ▶ Bundesumweltministerium (Hrsg.) (2008): Megatrends der Nachhaltigkeit. Unternehmensstrategie neu denken
 - ▶ Bundesumweltministerium (Hrsg.) (2009): Innovation durch CSR. Die Zukunft nachhaltig gestalten
 - ▶ Bundesumweltministerium (Hrsg.) (2009): Nachhaltigkeit braucht Führung: bewusst – kompetent – praxisnah
 - ▶ Bundesumweltministerium (Hrsg.) (2009): Was Investoren wollen. Nachhaltigkeit in der Lageberichterstattung
- Downloads unter www.bmu.de/43896.php

„Der Staat schützt auch in Verantwortung für die künftigen Generationen die natürlichen Lebensgrundlagen ...“

Grundgesetz, Artikel 20 a