

# Nachhaltigkeit, CSR-Richtlinie und Risikomanagement

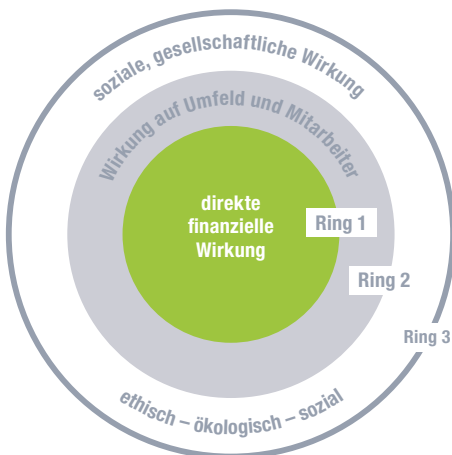
## Vom CSR-Risiko zum finanziellen Risiko



Prof. Dr. Werner Gleißner

Infolge der Global Reporting Initiative (GRI) enthalten die Lageberichte der Unternehmen seit 2017 auch eine Nachhaltigkeitsberichterstattung (Corporate Social Responsibility, CSR). Eine Beziehung zum Risikomanagement ergibt sich dadurch, dass hier auch auf wesentliche nicht finanzielle Risiken einzugehen ist. Anzugeben sind an dieser Stelle allerdings nur Risiken, die – unter Berücksichtigung von Risikobewältigungsmaßnahmen – sehr wahrscheinlich sind und schwerwiegende negative Auswirkungen haben (z. B. auf das Unternehmen, Mitarbeiter, Kunden, Natur oder die Gesellschaft). Die Wesentlichkeitsschwelle ist so hoch, dass bisher kaum über CSR-Risiken berichtet wird. Dennoch sind „intern“ auch diese CSR-Risiken ein Thema für das Risikomanagement. Empfehlenswert diese zunächst einmal zu strukturieren.

### Wirkungsbereiche von CSR-Risiken



Aus Sicht des Risikomanagements interessieren primär die finanziellen CSR-Risiken (Ring 1), mit direkter oder indirekter finanzieller Wirkung (wie z. B. ein Kundenverlust wegen Reputationsproblemen in Folge ethisch problematischem Geschäftsgebahren). Direkte finanzielle Auswirkungen haben z. B. „CO2-Emissionsrisiken“, die zukünftig einen teuren Kauf von CO2-Zertifikaten erfordern können.

§91 AktG fordert, dass mögliche „bestandsgefährdende Entwicklungen“, auch aus Kombinationseffekten, von Einzelrisiken früh erkannt werden. Von einer Bestandsgefährdung ist jedoch nur auszugehen, wenn ein „CSR-Risiko“ auch finanzielle Auswirkungen hat und so zur Illiquidität führen kann.

Bei den Risiken zu Ring 3 sind gesetzliche Vorgaben einzuhalten; ein Thema für „Compliance“ – ob ein Unternehmen mehr als dies tun sollte, ist strittig. Milton Friedman hat argumentiert, Unternehmen sollten nachhaltig – unter Beachtung von Gesetzen – möglichst hohe Gewinne für ihre Eigentümer erwirtschaften und es diesen überlassen, ob sie Erträge für soziale, ökologische oder sonstige Ziele einsetzen möchten.

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass sich das Risikomanagement auch mit „CSR-Risiken“ befassen muss, also Methoden für die Identifikation, Quantifizierung und Überwachung von Risiken entwickeln muss, die primär Auswirkungen haben auf Mitarbeiter, Kunden oder die Gesellschaft. Man benötigt Messkonzepte, auch für die nichtfinanziellen Auswirkungen (z. B. wie den DALY (Disease Adjusted Life Years) zur Erfassung möglicher negativer gesundheitlicher Auswirkungen). Darüber hinaus ist bei jedem „CSR-Risiko“ – wie bei jedem anderen Risiko – immer auch die finanzielle Auswirkung auf das Unternehmen zu erfassen (inklusive indi-

Ring 1: Risiken mit einer direkten finanziellen Wirkung auf das Unternehmen.

Ring 2: Risiken mit Wirkung auf Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter (indirekte finanzielle Wirkung).

Ring 3: Risiken mit „nur“ sozialer oder ökologischer Wirkung.

rekter Auswirkungen z. B. durch eine negative Reputationsauswirkung).

Wie immer ist zu beachten: neben Eintrittswahrscheinlichkeit ist auch die Unsicherheit der Auswirkungen zu quantifizieren, also durch eine geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilung und nicht durch eine „sichere Schadenshöhe“ zu beschreiben. Es geht also zur Vermeidung von Scheingenauigkeiten um Bandbreiten. Diese sind das Thema in zwei Beiträgen dieses Controller Magazins: „Die treiberbasierte Planung als Zwischenschritt zur Bandbreitenplanung“ (Florian Bliefert) und „Bandbreitenbasierte Risikografik – Das Konzept einer gefahren- und chancenorientierten Risikopriorisierung“ (Rainer Suter, Clemens Mann und Thomas Weber). //

*Ich wünsche viel Spaß beim Lesen.*  
Prof. Dr. Werner Gleißner

## TOPEVENT

**11. Juli** – Sitzung des Arbeitskreises „Risikomanagement in der Energiewirtschaft“ bei den Stadtwerken Lindau

**25. September** – Start des nächsten Fortbildungsprogramms Enterprise Risk Manager (Univ.)

**21./22. Oktober** – Risk Management Congress in Berlin

### Impressum

#### Ralf Kimpel

Vorsitzender des Vorstands der Risk Management Association e. V.  
ralf.kimpel@rma-ev.org | V.i.S.d.P.

#### RMA-Geschäftsstelle

Risk Management Association e. V.  
Zeppelinstr. 73, D-81669 München  
Tel.: +49.(0)1801 – RMA TEL (762 835)  
Fax: +49.(0)1801 – RMA FAX (762 329)  
E-Mail: office@rma-ev.org  
Web: www.rma-ev.org

#### Prof. Dr. Werner Gleißner

fachartikel@futurevalue.de,  
Tel.: +49.(0)711- 79 73 58 30



## Unternehmerische Verantwortung in der Lieferkette

Wiener Business Breakfast der RMA erstmals zusammen mit dem Bundesverband für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BMÖ)

Supply Chain Risiken werden als einer der drei bedeutendsten globalen Risiken eingestuft, weshalb die RMA und der BMÖ beschloss, zukünftig enger zusammen zu arbeiten. Am 17. Mai 2019 fand erstmalig ein gemeinsames Business Breakfast im Haus der Industrie in Wien statt.



Nach einem Begrüßungsvideo von Herrn Michael Klemen, Vorstandsmitglied des BMÖ, erläuterte Frau Brigitta John, Vorstandsmitglied der RMA, anhand der von den United Nations aktuellen Sustainable Development Goals (SDG) welche Risiken sich bei deren Nichtbeachtung ergeben können. Andererseits kann man bei einem Risk Assessment zahlreiche Business Opportunities aus den 17 Themenfeldern der SDG finden. In der Wirtschaft ist Großteils

angekommen, dass zum nachhaltigen Management jedes Unternehmens die Einhaltung sozialer und ökologischer Standards gehört. Corporate Social Responsibility ist nicht nur mehr ein Thema des Nachhaltigkeitsreports, sondern ist Bestandteil der Unternehmensstrategie und gewinnt gerade im Umgang mit Auslandsmärkten, insbesondere Schwellen- und Entwicklungsländern immer mehr an Bedeutung.

Frau Praeceptor, Chief Procurement Officer der Mondi Group zeigte in ihrer Präsentation „Responsible Procurement“ wie ein international tätiges Unternehmen ESG-Risiken (Environmental, Social, Governance) in den Lieferketten zu vermeiden versucht und managed. Daher spielt Nachhaltigkeit in der Beschaffung und im Umgang mit den Lieferanten eine wichtige Rolle. Für Mondi, ein weltweit führender Anbieter von Verpackungen und Papier mit mehr als 100 Standorten in 30 Ländern und 40.000 Lieferanten kein einfaches Unterfangen. Mondi ist vollständig in die Wertschöpfungskette für Verpackungen und Papier integriert – von der Bewirtschaftung der Wälder über die Herstellung von Zellstoff, Papier und Kunststofffolien bis hin zur Entwicklung und Herstellung effektiver Verpackungen für Industrie und Verbrau-

cher. Verantwortungsvolles Handeln mit allen Stakeholdern entlang den Wertschöpfungsketten wird mit Richtlinien und Standards geregelt. Der Prozess wird laufend verbessert und in das Bewusstsein der Mitarbeiter geholt.

In einem weiteren Vortrag „Blockchain in der Supplychain“ erläuterte Herr Michael Weiglun, Sales Manager von SIGNON, die grundsätzliche Funktionalität und Anwendungsbeispiele von Blockchains im Lieferkettenmanagement. Die Digitalisierung verändert zunehmend die Geschwindigkeit und die Art der Kommunikation mit Lieferanten und Stakeholdern. Damit einher gehen eine Vielzahl von Risiken, abgesehen von Liefer- und Zahlungsproblemen. Mit einer sicheren Kommunikation und Datenübertragung können Risiken vermieden und Synergien gehoben werden. Digitale Lösungen helfen in einer globalen und komplexen Welt die Übersicht zu wahren und Prozesse zu beschleunigen. Viel – oft auch missverständliches – wird über Blockchains gespro-

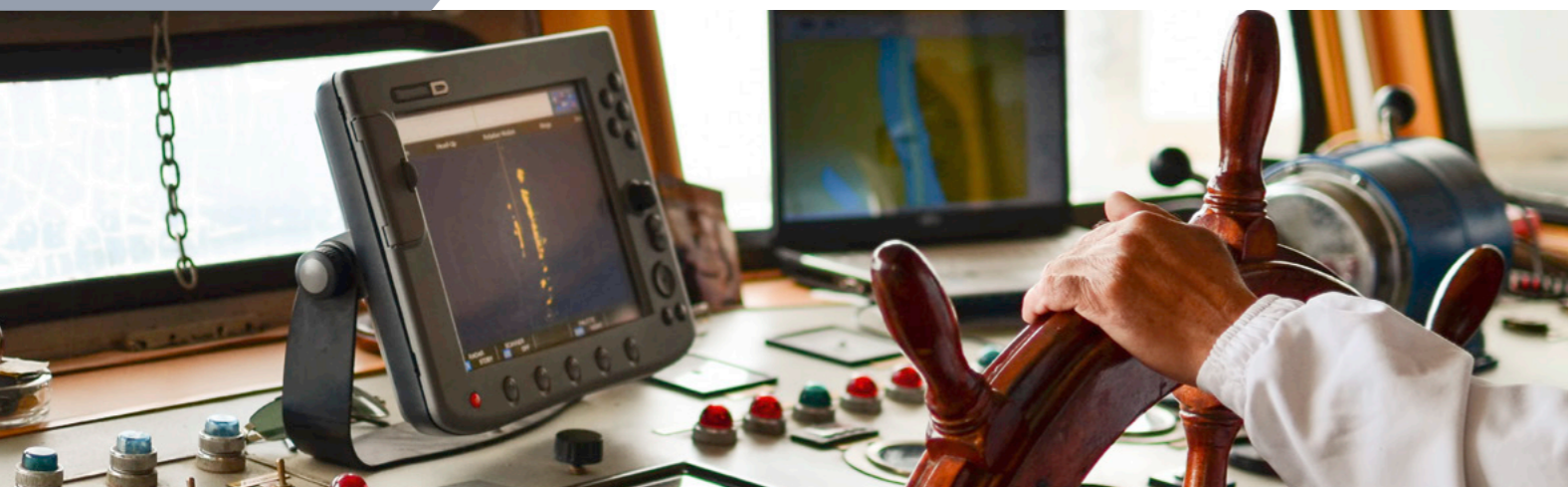


Brigitta John, Vorstandsmitglied der RMA, mit Michael Weiglun, Sales Manager von SIGNON.

chen. Herr Weiglun schaffte Klarheit und räumte so manche Missverständnisse aus. Mit den Teilnehmern aus der Industrie entstanden eine lebhaft Diskussion und ein reger Meinungsaustausch. Ein delikates Frühstück run-

dete den Freitagvormittag ab. // Bei Interesse an Roundtables in Österreich schicken Sie bitte ein Mail an [oesterreich@rma-ev.org](mailto:oesterreich@rma-ev.org).

Get Ready to Manage Risks!



Qualifizieren Sie sich zum »Enterprise Risk Manager (Univ.)« Start des Weiterbildungsprogramms der RMA und der Universität Würzburg: 25.09.2019

- Sie möchten sich im Bereich Risikomanagement weiterentwickeln?
- Sie suchen Kontakte zu Fachexperten und Praktikern?
- Sie möchten Ihr theoretisches Know-how mit Benchmark-Erfahrungen aus der Praxis verknüpfen?
- Sie suchen eine wissenschaftlich fundierte Weiterbildung mit einem Überblick zum State of the Art im Risikomanagement?

10-tägiger Risikomanagementkurs von Experten in Theorie und Praxis

Mehr Infos und Anmeldung unter: [www.rma-ev.org/erm](http://www.rma-ev.org/erm) [www.fzrm.uni-wuerzburg.de/erm](http://www.fzrm.uni-wuerzburg.de/erm)

## Arbeitskreis „Integriertes Risikomanagement“ zu Gast an der HTW Dresden



Am 12.04.2019 tagte der Arbeitskreis „Integriertes Risikomanagement“ an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Dresden. Auf der Agenda standen unter anderem ein Bericht zu „Praxiserfahrungen bei der Umsetzung des LEAN-Risk-Managementsystems“ von Dirk Rönnecke sowie ein Vortrag zur „Risikoaggregation und Monte Carlo Simulation“ von Marco Wolfrum. Die Teilnehmer diskutierten die Themen intensiv und profitierten vom Erfahrungsaustausch.

Details zum Arbeitskreis „Integriertes Risikomanagement“ und zu allen anderen Arbeitskreisen finden Sie auf unserer Webseite [www.rma-ev.org](http://www.rma-ev.org). Bei Interesse an einem Arbeitskreis wenden Sie sich bitte an die dort genannten Arbeitskreisleiter.



Sie suchen ...

Sie bieten ...

Dienstleistungen & Softwarelösungen zum Thema Risikomanagement / GRC

Wir bringen Sie zusammen: [www.rma-ev.org/marketplace](http://www.rma-ev.org/marketplace)



## Risk Management Congress 2019 am 21. und 22. Oktober in Berlin

Freuen Sie sich auf Top-Referenten mit spannenden Themen, wie zum Beispiel:



**Dr. Rainer Pflaum** ist CFO der TransnetBW GmbH. Nach Tätigkeiten bei der Landesgirokasse Stuttgart kam er 1998 zur EnBW Energie Baden-Württemberg AG und war zunächst für Strategieprojekte verantwortlich; von 2000 bis 2010 leitete er dann den Bereich Konzernrisikomanagement innerhalb der EnBW-Holding. Im Dezember 2010 wurde er in den Vor-

stand der EnBW Transportnetze AG berufen. Seit der Umfirmierung der EnBW Transportnetze AG zur TransnetBW GmbH im Jahr 2012 ist Dr. Rainer Pflaum Mitglied der TransnetBW-Geschäftsführung.

### Vortrag: Großprojekt SuedLink – Komplexität managen

Die Projektpartner TransnetBW und Tennet realisieren gemeinsam die Gleichstromleitung SuedLink. SuedLink ist nicht nur das größte, sondern eines der wichtigsten Infrastrukturprojekte der Energiewende. Die Komplexität, der Einsatz neuer Technologien sowie die Vielzahl der Beteiligten und die hohe gesellschaftliche Bedeutung des Projekts stellen ein herausfor-

derndes Umfeld für das Risikomanagement dar. Maßgeblich sind daher die Entwicklung und Förderung einer adäquaten Risikokultur sowie die ganzheitliche, systematische und partnerschaftliche Betrachtung des Projekts bereits in der Planungsphase. //

### Risk Management Congress in Berlin:

Im Tagungshotel H4 Hotel Berlin Alexanderplatz wurde ein Zimmerkontingent reserviert. Bitte nehmen Sie Ihre Reservierung unter Angabe von „RMC2019“ direkt im Hotel vor.

H4 Hotel Berlin Alexanderplatz  
Tel. +49 30 130 066 490  
Fax +49 30 130 066 450  
reservation.berlin.alex@h-hotels.com

## Erfolgreiches Chancen- und Risikomanagement 2019



## Risk Management Congress 2019

Die 14. Jahreskonferenz der Risk Management Association e. V. am 21. & 22. Oktober 2019 in Berlin

Die 14. Auflage der Jahreskonferenz zu den Themen Risikomanagement, Compliance und Governance steht ganz im Zeichen der umfassenden Wissensvermittlung von Experten für Experten und Entscheider – in Theorie und Praxis. Themen der Digitalisierung, Cyber Risk Management und Methoden zum Risikomanagement stehen im Mittelpunkt.

Mit ihrem Risk Management Congress veranstaltet die RMA jährlich eine der wichtigsten und renommiertesten Fachkonferenzen zu den Themenfeldern Governance, Risikomanagement und Compliance im deutschsprachigen Raum.

Seien Sie Teil der Fachkonferenz »Erfolgreiches Chancen- und Risikomanagement 2019«!

### Mehr als 10 Fachvorträge mit den Schwerpunktthemen:

- ✓ Digitalisierung
- ✓ Cyber Risk Management
- ✓ Strategisches Risikomanagement
- ✓ Neueste Forschungsergebnisse zum Thema Risikomanagement

### Mit Praxisberichten u.a. von:

- ✓ Axel Springer SE
- ✓ BASF Group
- ✓ Coca-Cola European Partners
- ✓ KUKA AG
- ✓ TransnetBW GmbH
- ✓ XING SE

Weitere Informationen und Anmeldung unter:

[www.rma-ev.org/rmc2019](http://www.rma-ev.org/rmc2019)