



# Die Gefahr managen

Risikoanalysen machen Unternehmen  
weniger angreifbar / Was sie leisten müssen

Von Dr. Thomas Melde

Jedes Jahr befragt das World Economic Forum (WEF) rund 1.000 Experten und Entscheider weltweit, welche Risiken die globale Wirtschaft in den nächsten zehn Jahren am stärksten beeinflussen werden. Die im aktuellen Global Risk Report 2019 veröffentlichten Ergebnisse markieren eine Zäsur: Erstmals war die Mehrzahl der als dramatisch eingeschätzten Risiken ökologischer Natur. Naturkatastrophen, Biodiversitätsverlust oder Wasserknappheit stellen damit für Unternehmen heute eine größere Gefahr dar als etwa geopolitische Instabilitäten oder eine neuerliche Finanzkrise.

Geradezu fahrlässig erscheint vor diesem Hintergrund, dass 70 Prozent der im World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) organisierten 170 überwiegend global tätigen Unternehmen angeben, ihr Risikomanagement erfasse Nachhaltigkeitsrisiken nicht angemessen – obwohl Einigkeit besteht, dass dieses Versäumnis signi-



fikante Auswirkungen auf das Geschäftsergebnis haben kann. 89 Prozent der Befragten stimmten dem zu.

Fragt man nach dem Grund für diese Kluft zwischen offensichtlichem Wissen und mangelhafter Praxis, liefert die Risikoforschung Erklärungen, die von der kognitiven Psychologie bis zur Verhaltensökonomie reichen. Vor allem aber liegt es daran, dass das Verständnis für Nachhaltigkeitsrisiken und zugrunde liegende Wirkungszusammenhänge deutlich geringer ausgeprägt ist als das für technologische oder finanzielle Risiken. Bislang unterscheiden Enterprise-Risk-Management-Systeme (ERM) zwischen drei Risikoarten:

// Als **vermeidbare Risiken** gelten solche, die innerhalb von Unternehmen entstehen, prinzipiell kontrollierbar sind und durch geeignete Präventionsmaßnahmen vermieden werden können. Beispiele sind Risiken, die aus unautorisierten oder unethischen Handlungen von Mitarbeitern resul-

tieren, etwa Compliance- oder Arbeitssicherheitsrisiken.

// **Strategische Risiken** unterscheiden sich davon insofern, als sie nicht grundsätzlich unerwünscht sind. Man denke nur an investitionsbezogene Risiken oder Innovationsrisiken, die dem Unternehmertum sozusagen immanent sind.

// Risiken, die sich aus Naturkatastrophen, sozialer Ungleichheit oder dem Verlust gesellschaftlicher Akzeptanz für bestimmte Praktiken ergeben können, werden dagegen als **externe Risiken** verstanden, auf die Unternehmen keinen Einfluss haben.

Damit ist man beim Kern von Nachhaltigkeitsrisiken, ja mehr noch, beim grundsätzlichen Verständnis von Nachhaltigkeit angelangt. Denn Umfang und Eintrittswahrscheinlichkeit solcher vermeintlich „externen“ Risiken lassen sich nicht losgelöst von den „externalisierten“ Risiken betrachten, für die Unternehmen selbst verantwortlich sind.

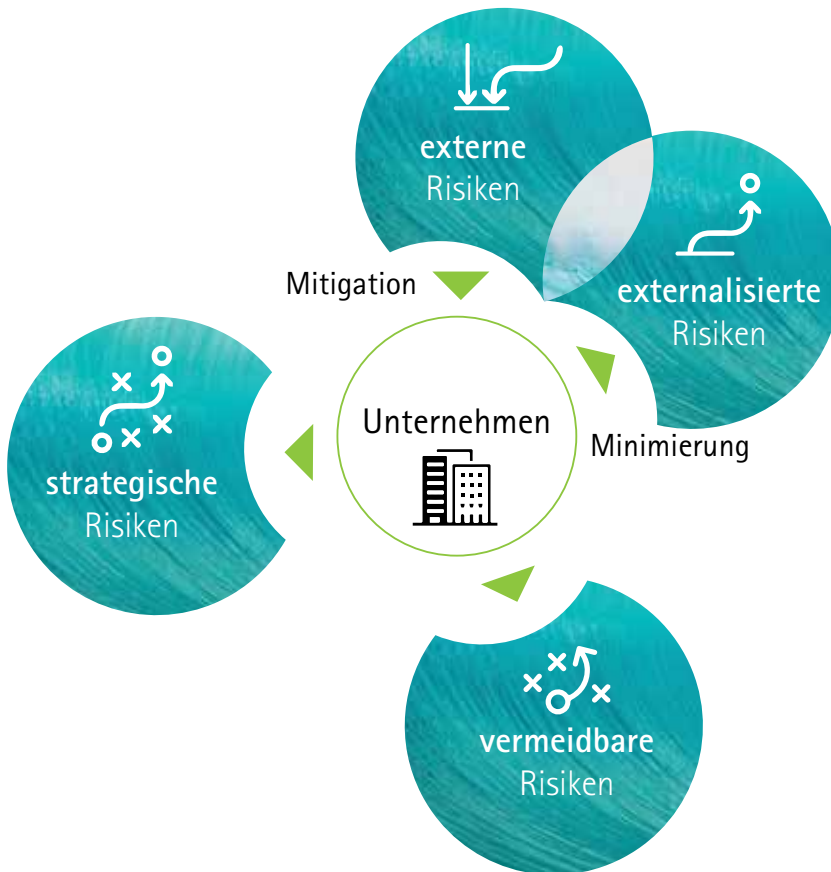
Darunter sind negative ökologische oder gesellschaftliche Wertschöpfungseffekte zu verstehen, deren Kosten nicht vom Unternehmen getragen, sondern auf die Gemeinschaft abgewälzt werden. Früher oder später aber werden externalisierte Risiken direkt oder indirekt zu externen Risiken für Unternehmen. Klimaschädliche Emissionen führen zu Naturkatastrophen, die Übernutzung von Rohstoffen zu knappheitsbedingten sozialen Krisen und anhaltende Menschenrechtsverstöße zu strengerer Regulierung. Der Unterschied zu den vermeidbaren wie zu den strategischen Risiken, und damit auch die Ursache für die Kluft zwischen Wissen und Handeln, ist augenfällig: Externe Risiken treten zeitverzögert ein und sind nicht eindeutig und ausschließlich dem Handeln eines einzelnen Unternehmens zuzuschreiben.

Was also muss eine nachhaltigkeitsbezogene Risikoanalyse leisten? Ziel des Nachhaltigkeitsmanagements ist es, Resilienz zu steigern. Das heißt, die Fähigkeit von Unternehmen zu stärken, Störungen von außen zu absorbieren. Eine nachhaltigkeitsbezogene Risikoanalyse kann hierzu vor allem zwei Beiträge leisten:

// Erstens kann sie aufdecken, welche externalisierten Risiken durch das Unternehmen verursacht werden und diese unter Berücksichtigung daraus potentiell resultierender externer Risiken priorisieren. So kann sie Hinweise darauf geben, welche selbstverursachten negativen Auswirkungen durch das Unternehmen zu minimieren sind, um spätere Konsequenzen zu vermeiden oder zumindest deren Eintrittswahrscheinlichkeit zu reduzieren.

// Zweitens kann eine nachhaltigkeitsbezogene Risikoanalyse helfen, die weiterhin unvermeidbaren externen Risiken für das Unternehmen abzufedern, sie also zu mitigieren, indem sie seine konkrete Risikoexposition analysiert und Hinweise auf Risikoszenarien gibt, auf die es sich vorzubereiten gilt.

Die Instrumente, die hierfür zur Verfügung stehen, unterscheiden sich – auch weil sie in verschiedenen Unternehmensfunktionen entwickelt und angewandt werden. Während externalisierte Nachhaltigkeitsrisiken eher im Nachhaltigkeitsmanagement diskutiert werden, sind die auf das Unternehmen zurück-



wirkenden externen Nachhaltigkeitsrisiken Thema des Risikomanagements. Auch an dieser Trennung von Unternehmensprozessen, wie sie bei 92 Prozent der Mitgliedsunternehmen des WBCSD noch immer Realität ist, kann ein wirkungsvoller Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken scheitern.

Die Identifikation externalisierter Nachhaltigkeitsrisiken beginnt mit einer Modellierung negativer ökologischer und sozialer Effekte über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg und bezieht Analysen des Produkt- oder Dienstleistungsangebots des Unternehmens ebenso mit ein wie die Betrachtung der Beschaffungsstruktur.

Dabei helfen spezialisierte Datenbanken, aus denen sich die wichtigsten Nachhaltigkeitsauswirkungen einer bestimmten Branche, in einem bestimmten Land oder für einen bestimmten Rohstoff herauslesen lassen. Solche Instrumente sind jedoch nur dann hilfreich, wenn der Nutzer weiß, wonach zu suchen ist. Eine erste Orientierung hierfür können Workshops geben, in denen unter Einbindung externer Experten und wichtiger

Stakeholder die gesamte Wertschöpfungskette auf die vermuteten externalisierten Effekte hin untersucht wird. Dabei werden sich recht schnell die Hotspots ergeben, die einer näheren Betrachtung bedürfen.

Von dem anzuwendenden Fokus – etwa auf Lieferketten-, Prozess- oder Sortimentsfragen – hängt dann die Wahl geeigneter Datenbanken und Analysetools ab. Deren Aussagekraft variiert je nach Qualität der darin hinterlegten Daten. Insbesondere kostenlos verfügbare Informationen zu Nachhaltigkeitsrisiken beziehen sich in der Regel auf Branchen oder -Länderdurchschnitte. Dennoch liefern sie geeignete Näherungswerte, um die wichtigsten Externalitäten zu identifizieren und zu entscheiden, welche Effekte am dringendsten zu minimieren sind.

Um diese Erkenntnisse auch anschlussfähig an das Risikomanagement zu machen, müssen die identifizierten negativen Externalitäten zusätzlich mit der Risikobrille des Unternehmens priorisiert und ins Verhältnis zueinander gesetzt werden. Hierfür ist es hilfreich, den Umfang der externalisierten Aus-

wirkungen zu messen und – soweit machbar – zu monetarisieren. Dadurch, und durch die Modellierung von miteinander verbundenen Risikolagen, lassen sich schließlich Aussagen darüber treffen, mit welchen Wahrscheinlichkeiten und in welchem Umfang externalisierte zu externen Risiken werden können.

Auch die beste Minimierungsstrategie führt freilich nicht dazu, dass sich externe Risiken vollständig vermeiden lassen. Resilienz im Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken erfordert deshalb zwingend auch geeignete Mitigationsstrategien, die sich nicht in den Instrumenten des Managements vermeidbarer Risiken (Regeln und Vorgaben) oder strategischer Risiken (Planung und Flexibilität) erschöpfen sollten.

Anders als im Zusammenhang mit Minimierungsstrategien zielt die Analyse externer Nachhaltigkeitsrisiken hier weniger auf eine Quantifizierung oder Messung des Risikos selbst als vielmehr auf die Bewertung der Fähigkeit von Unternehmen, diese Risiken im Falle ihres Eintretens zu beherrschen. Für solche Untersuchungen kommen typischerweise Stresstests oder Szenario-Analysen zum Einsatz, die verschiedene Annahmen treffen und dafür jeweils die Risikoexposition und die Vorsorgebereitschaft des Unternehmens prüfen.

In klassischen ERM-Systemen münden solche Bewertungen typischerweise in entsprechende Hedgingstrategien, beispielsweise maßgeschneiderte Versicherungs- und Finanzierungslösungen. Diese traditionellen Instrumente mögen externe Nachhaltigkeitsrisiken für das Unternehmen abfedern, ändern aber nichts an deren grundsätzlicher Unerwünschtheit. Klimawandel, unfreiwillige Migration, Luftverschmutzung oder Wasser- und Nahrungsmittelknappheit bleiben ernsthafte Probleme, auch wenn Unternehmen ihre Resilienz ihnen gegenüber erhöht haben. Unternehmen täten deshalb gut daran, systemweite Anpassungsstrategien wie beispielsweise Brancheninitiativen anzustoßen. Das freilich setzt ein vollkommen neues Verständnis von Risikomanagement voraus.

Dr. Thomas Melde ist Geschäftsführer der akzente kommunikation und beratung GmbH, München.