



Dokumentation des Stakeholderdialogs zu Chancen und Risiken des Klimawandels

- Risikomanagement in Unternehmen - Berlin, 27.06.2012

Autorinnen: Nils Marscheider, Franziska Mohaupt, Jacob Beutler
Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)

Stand: 26.07.2012

Inhalt

1.	Einleitung.....	2
2.	Begrüßung und Ziele des Workshops	4
3.	Problemdarstellung und Vorträge.....	6
	Der politische Anpassungsprozess: Deutsche Anpassungsstrategie (DAS) und Aktionsplan Anpassung (APA) - Clemens Haße, Kompetenzzentrum Klimafolgen und Anpassung (KomPass) im Umweltbundesamt (UBA).....	6
	Klima im Wandel - eine sehr kleine Einführung - Prof. Dr. Peter Werner, Potsdam Institut für Klimafolgenforschung (PIK).....	6
	Risikomanagement und Klimawandel - Empfehlungen der Versicherer - Dr. Mingyi Wang, Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV)	7
4.	Weltcafé 1.....	7
	Einschätzung der Folgen verschiedener Klimarisiken für Unternehmen.....	8
	Die Berücksichtigung von Klimarisiken im Ablauf des Risikomanagements.....	9
5.	Praxisbeispiele und Vorträge	10
	Management von Klimarisiken in Unternehmen - Philipp Hasenmüller (MunichRe)	10
	Good Practice: Management von Klimarisiken bei der Flughafen München GmbH - Michael Wühle, Flughafen München GmbH	10
	Carbon Disclosure Project: Einblicke ins Risikomanagement - Susan Dreyer, Carbon Disclosure Project (CDP)	11
	Klimawandel und Risikomanagement: Beiträge der Normung - Anne Reinsberg, Deutsches Institut für Normung (DIN)	12
6.	Weltcafé 2.....	12
7.	Plenardiskussion	14

1. Einleitung

Am 27. Juni 2012 veranstaltete das Kompetenzzentrum Klimafolgen und Anpassung im Umweltbundesamt (KomPass) mit Unterstützung des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) und der Risk Management Association e.V. (RMA) einen eintägigen Stakeholderdialog zum Thema Risikomanagement in Unternehmen. An der Veranstaltung nahmen 28 Akteure aus verschiedenen Bereichen teil: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von Unternehmen, Verbänden, NGOs sowie aus den Bereichen Consulting und Wissenschaft. Ziel des Workshops war es, die besondere Rolle von Klimarisiken im unternehmerischen Risikomanagement zu diskutieren und einen Austausch darüber zu initiieren, durch welche Maßnahmen und Akteure Klimarisiken besser in betriebliches Risikomanagement integriert werden können.

Die Veranstaltung ist eingebettet in eine fortlaufende Reihe des Umweltbundesamtes mit Dialogen zur Anpassung an den Klimawandel. Seit 2009 fanden bereits neun Dialoge zu Chancen und Risiken der Klimaanpassung in unterschiedlichen Sektoren (z. B. Energiewirtschaft, Verkehrsinfrastruktur, Chemieindustrie), Handlungsfeldern (z. B. Küstenschutz, Bevölkerungsschutz) und Querschnittsthemen (z. B. Normung, berufliche Bildung) sowie ein themenübergreifender Dialog statt.¹

Der Dialog basierte auf der Weltcafé-Methode, einer fokussierten Gruppendiskussion in wechselnden Kleingruppen mit eingebundenen Impulsreferaten. Zur Vorbereitung auf die Dialogveranstaltung erhielten alle Teilnehmenden vorab ein Arbeitspapier, das auf der Internetseite des Kompetenzzentrums Klimafolgen und Anpassung im Umweltbundesamt unter www.anpassung.net/dialog verfügbar ist.

Das vorliegende Arbeitspapier fasst die wesentlichen Ergebnisse des Workshops zusammen und dokumentiert die Diskussionsverläufe und Expertenvorträge.

¹ Vgl. www.anpassung.net/dialog

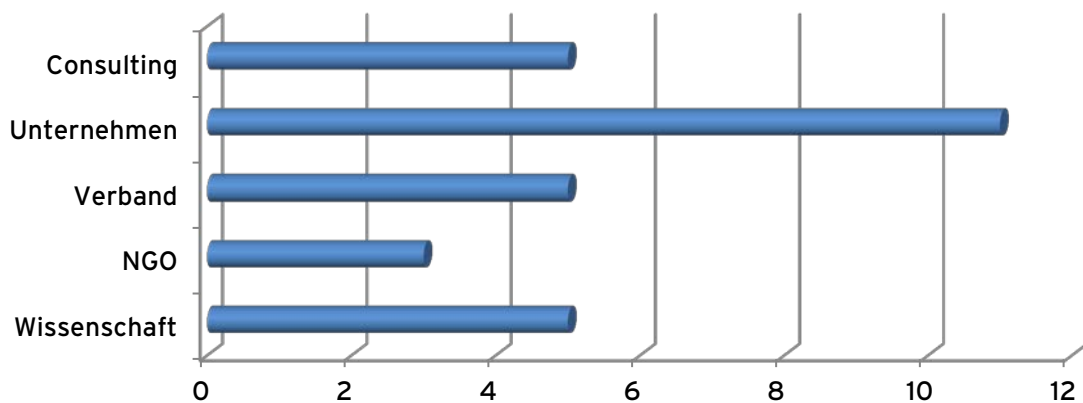
Tagesordnung

- 10:30 Begrüßung: Motivation, Ziele des Workshops | Clemens Haße, Kompetenzzentrum Klimafolgen und Anpassung (KomPass) im Umweltbundesamt (UBA), Jan Offerhaus, Risk Management Association e.V. (RMA)
- 10:35 Einführung in den Workshop und Vorstellungsrunde | Franziska Mohaupt, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)
- 11:15 Der politische Anpassungsprozess: Deutsche Anpassungsstrategie und Aktionsplan Anpassung | Clemens Haße, (UBA)
- 11:30 Klima im Wandel - eine sehr kleine Einführung | Prof. Dr. Peter Werner, Potsdam Institut für Klimafolgenforschung (PIK)
- 11:45 Empfehlungen der Versicherungswirtschaft an ein klimarobustes Risikomanagement | Dr. Mingyi Wang, Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV)
- 12:00 Weltcafé 1: Welche Bereiche des Risikomanagements werden durch Klimarisiken angesprochen?
- 13:00 Mittag
- 14:00 Management von Klimarisiken in Unternehmen | Philipp Hasenmüller, MunichRE
- 14:15 Unternehmerische Strategien im Umgang mit dem Klimawandel | Susan Dreyer, Carbon Disclosure Project Deutschland (CDP)
- 14:35 Good Practice: Unternehmensbeispiel | Michael Wühle, Flughafen München GmbH
- 14:55 Pause
- 15:10 Weltcafé 2: Welche Anforderungen sollten Methoden des Risikomanagements aus Ihrer Sicht erfüllen, um Klimarisiken in das Risikomanagement zu integrieren?
Wie kann die Integration von Klimarisiken in Risikomanagementsysteme stärker institutionalisiert werden?
- 16:00 Klimawandel und Risikomanagement - Beiträge der Normung | Anne Reinsberg, Deutsches Institut für Normung (DIN)
- 16:30 Plenardiskussion: Welche Akteure und welche Maßnahmen können die Integration von Klimarisiken in das Risikomanagement unterstützen? | Franziska Mohaupt, IÖW
- 17:00 Ende der Veranstaltung

2. Begrüßung und Ziele des Workshops

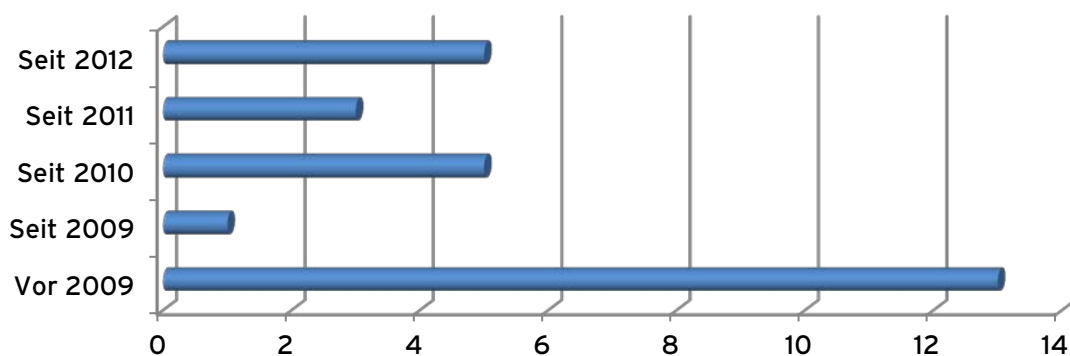
Nach der Begrüßung durch Clemens Haße (UBA) und Jan Offerhaus (RMA) gab die Moderatorin des Workshops - Franziska Mohaupt (IÖW) - einen Überblick über die Zusammensetzung der Workshop-Gruppe, den Erfahrungsstand und die Erwartungen der Teilnehmer, die eingangs abgefragt worden waren: Zu einem Drittel setzte sich die Gruppe aus Mitarbeiter/innen von Unternehmen zusammen, zu etwa gleichen Teilen waren die Stakeholder-Gruppen Consulting, Verbände und Wissenschaft (jeweils 5) vertreten. Mit drei Teilnehmenden war die Gruppe der NGOs vertreten.

Zugehörigkeit der Teilnehmenden zu verschiedenen Stakeholdergruppen

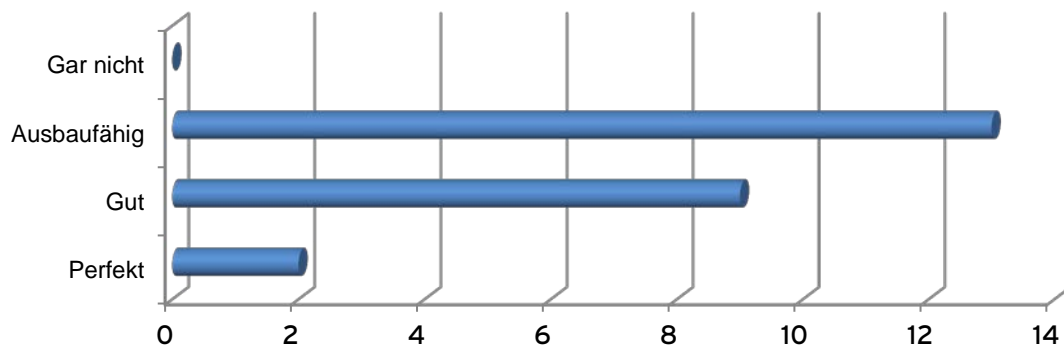


Eine große Zahl von Teilnehmenden beschäftigte sich bereits vor 2009 beruflich mit Klimarisiken und hat daher langjährige Erfahrungen im betrieblichen Umgang mit Klimarisiken. Elf Teilnehmende sahen die Integration von Klimarisiken in ihrem Aufgabenbereich als gut oder sogar perfekt integriert an. Demgegenüber bestand aber eine ebenso große Gruppe, die das Handeln ihrer Organisation im Umgang mit Klimarisiken als ausbaufähig bezeichnete.

Seit wann beschäftigt Sie das Management von Klimarisiken in Ihrem beruflichen Alltag?

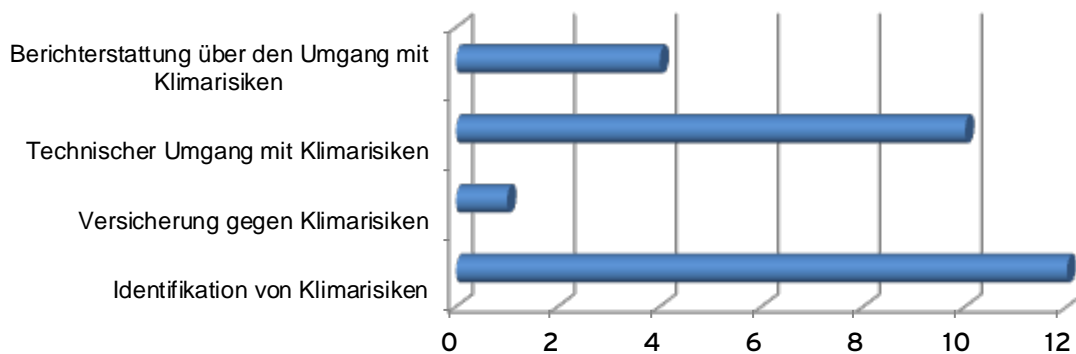


Wie gut ist das Thema Integration von Klimarisiken in meiner Institution abgedeckt?



Der Schwerpunkt der Interessen der Teilnehmenden lag auf der Identifikation und dem technischen Umgang mit Klimarisiken. Dies sind zentrale Schritte des Risikomanagement-Prozesses: Während die Identifikation als notwendige Voraussetzung am Anfang des Risikomanagements steht, kann die Auswahl und Erprobung technischer Maßnahmen das Ergebnis einer solchen Analyse sein.

Welche der folgenden Aufgabenbereiche interessieren Sie dabei am meisten?



Frau Mohaupt benannte in diesem Zusammenhang das zentrale Ziel des Workshops, den systematischen Prozess von der Identifikation der Klimarisiken bis zur Auswahl geeigneter Maßnahmen zu diskutieren. Dieses Ziel wurde mit den Teilnehmenden konkretisiert. Diese erwarteten neue Impulse für die Entwicklung von Szenarien und für die damit verknüpfte Früherkennung von Chancen und Risiken. Möglichkeiten der effizienten Kooperation mit Forschungseinrichtungen sollten erörtert werden. Als wichtige Anwendungsfelder wurden die Produktentwicklung und das (globale) Lieferkettenmanagement benannt.

3. Problemdarstellung und Vorträge

Um den Teilnehmenden einen gemeinsamen Ausgangspunkt für die Arbeit in den anschließenden Weltcafé-Runden zu ermöglichen, gaben Clemens Haße (UBA) und Prof. Peter Werner (PIK) durch ihre Impulsvorträge einen Einblick in die Entwicklung der politischen Rahmensetzung zur Klimaanpassung bzw. in den meteorologischen Erkenntnisstand zum Klimawandel. Dr. Mingyi Wang (GDV) brachte Empfehlungen der Versicherer zum systematischen Umgang mit Klimarisiken ein. Die Folien der Vorträge sind auf www.anpassung.net/dialoge veröffentlicht, an dieser Stelle erfolgt eine kurze Zusammenfassung.

Der politische Anpassungsprozess: Deutsche Anpassungsstrategie (DAS) und Aktionsplan Anpassung (APA) – Clemens Haße, Kompetenzzentrum Klimafolgen und Anpassung (KomPass) im Umweltbundesamt (UBA)

Herr Haße stellte in seinem Vortrag die wichtigsten politischen Programme des Anpassungsprozesses in Deutschland vor. Auf Bundesebene spielen die Deutsche Anpassungsstrategie (DAS) sowie der Aktionsplan Anpassung (APA) die zentrale Rolle. Die DAS, die 2008 von der Bundesregierung beschlossen wurde, bildet die Basis für den Prozess der Klimaanpassung in Deutschland. Im Zentrum steht die Verringerung der Verletzlichkeit gegenüber den Folgen des Klimawandels und die Erweiterung und Kommunikation der Wissensbasis zu Chancen und Risiken des Klimawandels. Der APA – verabschiedet im Jahr 2011 – enthält konkretere Maßnahmen. Beispiele aus den Bereichen Normung, technischen Regeln und ordnungsrechtlichen Bestimmungen, aber auch aus der (Ressort)-Forschung des Bundes (BMBF – KLIMZUG, BMVBS – KLIWAS, BMU&UBA – UFOPLAN) wurden genannt. Herr Haße stellte des Weiteren zwei Angebote des UBA vor², die Kommunen, Unternehmen und NGOs bei der Umsetzung von Anpassungsmaßnahmen unterstützen. Zum Abschluss gab er einen Überblick über Fördermöglichkeiten des BMU³ und wies auf den APA II hin, welcher derzeit erarbeitet wird und die künftigen Maßnahmen des Bundes inklusive einem konkreten Zeit- und Finanzierungsplan beinhalten soll.

Klima im Wandel - eine sehr kleine Einführung – Prof. Dr. Peter Werner, Potsdam Institut für Klimafolgenforschung (PIK)

Herr Werner gab durch seinen Vortrag einen Einblick in die meteorologischen Erkenntnisse zum Klimawandel. Er stellte ein Szenario vor, welches anhand aktueller Emissionsentwicklungen in Deutschland vom PIK erstellt wurde. Dazu wurden mögliche klimatische Entwicklungen für den Zeitraum zwischen 2041 und 2070 berechnet und mit den Werten der Jahre 1981 bis 2010 verglichen. Die Unterschiede, die sich im Vergleich der Entwicklungen innerhalb der betrachteten Zeitspannen erkennen lassen, sind beträchtlich: Herr Werner fasste zusammen, dass (1) eine Temperaturzunahme um meist über 2 Grad zu erwarten ist, (2) eine regional sehr unterschiedliche erhöhte Hitzebelastung erkennbar ist, (3) aufgrund von zunehmender Schwüle die körperliche Belastung zunehmen wird, (4) die winterliche Kältebelastung abnimmt, (5) Niederschlagsmengen in den Sommermonaten deutlich abnehmen und die Gefahr von Dürre gesteigert ist. Vor dem Hintergrund aktueller Emissionsszenarien sei daher mit deutlichen Auswirkungen in Deutschland zu

² www.klimalotse.anpassung.net & www.tatenbank.anpassung.net

³ http://www.bmu.de/foerderprogramme/anpassung_an_die_folgen_des_klimawandels/doc/47882.php

rechnen. Für den Umgang mit Klimarisiken sei es wichtig, die signifikanten regionalen Unterschiede in den klimatischen Entwicklungen zu berücksichtigen.

Risikomanagement und Klimawandel - Empfehlungen der Versicherer - Dr. Mingyi Wang, Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV)

Dr.-Ing. Mingyi Wang ging zunächst auf die klassische Aufgabe der Versicherer - den Risikotransfer durch den Versicherungsschutz des Unternehmens - ein. Er stellte die bisher in diesem Rahmen an die Unternehmen gerichteten Empfehlungen zur Risikovermeidung und -begrenzung vor und nannte das Versicherungsvertragsgesetz und die Eigenkapitalanforderungen als wichtige Grundlagen.

Die besonderen Eigenschaften klimabedingter Risiken verdeutlichte Herr Wang am Beispiel von Überschwemmungsereignissen: Hydrologische Modellierungen ließen einen Anstieg in der Frequenz und vor allem im Schadensausmaß erwarten. Je nach verwendetem Modell kann sich die Entwicklung des Schadensausmaßes beträchtlich unterscheiden. Da statistische Maße, die auf Daten zu vergangenen Ereignissen basieren, für die Beurteilung der Klimarisiken schlecht geeignet seien, betonte Herr Wang die Bedeutung der Szenariotechnik für die Entwicklung angemessener Risikostrategien. Um realistische Szenarien entwickeln zu können, sei wiederum die Sammlung und Weitergabe von Informationen zentral: Eigene Schadenerfahrungen und wenn möglich die Erfahrungen ähnlich aufgestellter Unternehmen sollten systematisch dokumentiert, aufbereitet und an alle relevanten Abteilungen eines Unternehmens kommuniziert werden. Best Practice Beispiele für Schutzmaßnahmen sollten systematisch erfasst werden und in die eigene Strategieentwicklung einfließen.

Auf Basis eines solchen Screenings kann - auch mit Unterstützung der Versicherer - ein objekt-spezifisches Risikomanagement entwickelt werden. Beispielhaft ging Herr Wang auf Offshore-Windenergie-Anlagen ein, für die typische Risikomerkmale identifiziert werden müssen. Für den Bereich Hochwasserschutz regte er an, die Bemessungsgrundlage für betriebswichtige Anlagen zu erhöhen. Anstelle des 100jährigen Hochwassers könne für die zentralen Anlagen differenziert ein 200jähriges Hochwasser als Grundlage für den Bau von Schutzmaßnahmen verwendet werden. Abschließend wies Herr Wang daraufhin, dass Schutzmaßnahmen gegen Klimarisiken keinesfalls immer kostenintensiv und komplex sein müssen. Einfache, aber allen Mitarbeiter/innen bekannte und routiniert umsetzbare Notfallpläne helfen, das Schadensmaß beträchtlich zu reduzieren.

4. Weltcafé 1

Nach der thematischen Einführung durch die drei Impulsvorträge diskutierten die Teilnehmenden in der ersten Weltcafé-Runde ihre Einschätzungen zu der folgenden Fragestellung. Die Inhalte der Diskussion sind hier knapp zusammengefasst.

Frage: Welche Bereiche des Risikomanagements werden durch Klimarisiken angesprochen?

In der Behandlung dieser Frage fokussierten die Teilnehmenden auf zwei unterschiedliche Interpretationen für „Bereiche des Risikomanagements“: Einerseits wurden die Unternehmensbereiche angesprochen, die von verschiedenen Kategorien von Klimarisiken betroffen sein können. Gleichsam wurden auch die Schritte des unternehmerischen Risikomanagements diskutiert, die auf die Möglichkeiten zur Integration von Klimarisiken hin überprüft werden müssen.

Einschätzung der Folgen verschiedener Klimarisiken für Unternehmen

Hervorgehoben wurde zunächst die betriebswirtschaftliche Bedeutung des Risikobegriffs: Statt, wie im allgemeinen Sprachgebrauch üblich, Risiken nur als Gefahren oder negative Beeinträchtigungen zu betrachten, sollten explizit auch die Chancen positiver Abweichungen unter diesem Begriff gefasst werden.

Die Teilnehmenden differenzierten in der Diskussion nach den Kategorien *physikalische Risiken*, *regulatorischen Risiken* und *marktlichen- bzw. Reputationsrisiken*. Zudem wurden die Begriffe der *direkten Risiken* für physikalische Risiken sowie *indirekte Risiken* für die anderen genannten Risiken verwendet.

Unter *physikalischen Risiken* wurden die Folgen unmittelbaren naturräumlicher Veränderungen für die Unternehmen verstanden. Unterschieden wurde zwischen den Folgen von *Extremwetterereignissen* und den Auswirkungen *langfristiger Veränderungen von Klimaparametern* (z. B. dem Anstieg der mittleren Lufttemperatur).

Für diese *direkten Risiken* - vor allem für Extremwetterereignisse - erwarteten die Teilnehmenden vorrangig negative Folgen. Hochwasser und Sturmschäden wurden z. B. mit Ausfällen bei Zulieferern oder in der eigenen Produktion sowie bei der Auslieferung an Kunden verbunden. Hitzewellen bergen die Gefahr verminderter Arbeitsleistung und Beeinträchtigung temperatursensibler Technik.

Die notwendige Anpassung der Technik an extreme Bedingungen wurde aber auch als Chance wahrgenommen: Die Unternehmen, deren Technik robust gegenüber verschiedenen Witterungsbedingungen funktioniere, könnten einen deutlichen Wettbewerbsvorteil erhalten. Chancen ergeben sich auch für Unternehmen, die eben diese robuste Technik entwickeln und zukünftige technische Anforderungen früh aufgreifen können.

Die *langfristigen Veränderungen von Klimaparametern* erfordern nach Einschätzung der Teilnehmenden ein großes Maß an Voraussicht. Als problematisch wird vor allem die Abstimmung von Produktionsprozessen auf dauerhaft veränderte Klimabedingungen bewertet. Mit Hilfe von Flexibilität und Voraussicht ließe sich dies aber für einige Unternehmen in große Chancen umwandeln: Wer die Folgen etwa veränderter Temperaturen für den eigenen Geschäftsbereich frühzeitig antizipiere, kann neue Kundenbedürfnisse erfassen und entsprechende Angebote (angepasste Dienstleistungen, robuste Materialien) entwickeln.

Beispielhaft wurde hier die absehbare Verkürzung der Wintersportsaison und die notwendige Umorientierung der Tourismusbranche genannt. Entsprechend müssen Unternehmen ihre Geschäftsmodelle auf Tragfähigkeit unter den veränderten Bedingungen prüfen.

Auch *regulatorische Risiken* können als Chancen wahrgenommen werden, wenn Unternehmen nicht starr an einer Produktionsweise oder Ausrichtung des Unternehmens festhalten. Als Beispiel wurde zunächst das EEG angeführt: Diese Regulation im Kontext des Klimaschutzes hat bestimmten Branchen neue Geschäftsfelder erschlossen.

Der Zertifikatehandel wurde als Beispiel mit positiven und negativen Aspekten genannt. Einerseits können die höheren Kosten und die marktbasieren Instrumente neue Unsicherheit in die Planung von Unternehmen bringen. Andererseits kann hier ggf. ein neuer Markt erschlossen werden.

Für die *marktlichen oder Reputationsrisiken* wurde mit der amerikanischen Autoindustrie ein deutliches Beispiel für die fehlende Berücksichtigung von Reputationsrisiken eingebracht: Diese

war vor einigen Jahren nur über einen zweistelligen Milliardenkredit in der Lage gewesen, ihr Geschäftsmodell an die veränderte öffentliche Wahrnehmung anzupassen, als der Klimawandel verstärkt ins gesellschaftliche Interesse rückte. Die Branche musste in die Entwicklung sparsamer Autos investieren, hätte dies aus eigener Kraft aber kaum geschafft.

Die Berücksichtigung von Klimarisiken im Ablauf des Risikomanagements

Generell wurde von den Diskussionsteilnehmenden festgestellt, dass Klimarisiken in jedem Schritt des Risikomanagements berücksichtigt werden müssen. Die Schwierigkeit der Integration von Klimarisiken liege in der Vollständigkeit der Erfassung, Analyse und Bewertung aller möglichen Klimarisiken für alle Teile eines Unternehmens. Häufig würden weiterhin einzelne Maßnahmen aufgrund aktueller Schadenserfahrung implementiert, die Anwendung des Risikomanagements bleibe damit aber unvollständig.

Für Extremwetterereignisse, deren Folgen aus der Erfahrung bekannt sind (z. B. Hochwasser) finde allerdings häufig schon ein umfassendes Risikomanagement statt, indem wichtige Infrastruktur auf Schwachpunkte analysiert und Schutzmaßnahmen aufgebaut werden.

Sehr viel schwieriger wird es jedoch, wenn das unternehmerische Umfeld in die systematische Analyse einbezogen werden soll. Dies wird am Beispiel der globalen Lieferketten deutlich. Barrieren bestehen hier durch:

- begrenzte Datenverfügbarkeit bei Zulieferern und Produzenten
- begrenzte Ressourcen für die Erfassung von Risiken
- begrenzte Einflussmöglichkeiten auf das Handeln von Produzenten und Zulieferern
- die hohe Komplexität der Wechselwirkungen innerhalb der Lieferketten

Hier wurde deutlich, dass wesentliche Risiken erst aufgrund der Länge und Komplexität der Lieferketten entstehen, da die Vielzahl von Zulieferern und die langen Transportwege die Anfälligkeit gegenüber Klimarisiken erhöhen. Der Aufwand einer differenzierten Bewertung und Maßnahmenentwicklung für lange Lieferketten erschien den Diskutierenden beträchtlich. Diese Kosten müssten in Relation zu dem möglichen Nutzen der Risikovermeidung oder -begrenzung gesetzt werden. Die Unsicherheiten in den Klimaprojektionen erschweren eine Rechtfertigung von Maßnahmen innerhalb des Unternehmens auf monetärer Basis. In diesem Zusammenhang seien auch die - in Relation zum Klimawandel - kurzen Planungszeiträume von Unternehmen als Barriere für eine umfassend vorausschauende Analyse von Klimarisiken zu betrachten.

5. Praxisbeispiele und Vorträge

In der ersten Weltcafé-Diskussion wurden durch die Teilnehmenden relevante Klimarisiken verschiedener Risikokategorien angesprochen und wichtige Herausforderungen für ein umfassendes Management von Klimarisiken genannt. In den folgenden Impulsvorträgen wurden konzeptionelle Ansätze für ein Klimarisikomanagement vorgestellt und konkrete Beispiele aus der Unternehmenspraxis beschrieben.

Management von Klimarisiken in Unternehmen - Philipp Hasenmüller (MunichRe)

Philipp Hasenmüller - Autor des Buches „Unternehmensrisiko Klimawandel: Risiken managen und Chancen strategisch nutzen“⁴ gab mit seinem Vortrag einen Einblick in die Konzeption eines Klimarisikomanagements, das bestehende Ansätze des Risikomanagements sowie des Nachhaltigkeitsmanagements zusammenführt.

Das zunehmend erhebliche Schadensausmaß, das durch Extremwetterereignisse verursacht werden kann, erhöht die Dringlichkeit für die Unternehmen mindestens den ersten Schritt zu gehen und eine systematische Analyse der eigenen Betroffenheit durchzuführen. Herr Hasenmüller wies dabei auf das breite Spektrum direkter und indirekter Klimarisiken hin: Neben den direkten physikalischen Risiken, die vor allem durch Extremwetterereignisse bestehen, dürfen regulative Risiken, Haftungsrisiken und Reputationsrisiken, die dem näheren Umfeld (Kapitalmarkt, Lieferanten, Personal, etc.) und weiteren Umfeld (z.B. rechtlich oder interessenpolitisch) des Unternehmens entspringen, keinesfalls unberücksichtigt bleiben.

Für die Integration der Klimarisiken stellt Herr Hasenmüller ein qualitatives Bewertungsschema für die Eintrittswahrscheinlichkeit und für das Schadensausmaß im Unternehmen vor, welches für die systematische Analyse des Unternehmens angepasst werden kann. Ein Inventar der relevanten Klimarisiken sollte, differenziert nach Ursache, Unternehmensbereich, Schadensausmaß, Wahrscheinlichkeit und indirekten Folgen für das Unternehmen erstellt werden. Aus diesen qualitativen Maßen kann dann eine Risikoklasse eingestuft werden. Als praktikables Format für diesen Prozess werden unternehmensinterne Workshops vorgeschlagen. Es sei wichtig die Kompetenzen verschiedener Abteilungen einzubinden, da die Einschätzung der Klimarisiken ein großes Maß an Aufmerksamkeit und eines breiten Wissens zu Wirkungsketten in Ökosystemen, sozioökonomischen Zusammenhängen und technischen Vulnerabilitäten erfordert. Aus diesem Grund bieten integrierte Risikomanagement-Systeme deutliche Vorteile, da alle Risiko-Owner kontinuierlich mit einbezogen werden können.

Good Practice: Management von Klimarisiken bei der Flughafen München GmbH - Michael Wühle, Flughafen München GmbH

Michael Wühle sprach in seinem Vortrag zunächst die Berechnung des CO₂-Inventars des Münchner Flughafens an: Dies sei eng mit den Reputationsrisiken für die Flughafen München GmbH verknüpft, welche durch die hohe gesellschaftliche Bedeutung des Themas Klimawandel bedingt sind. Ein hohes Maß an Transparenz bzgl. der Emissionsdaten des Flughafens - basierend auf einer systematischen Erfassung aller Emissionen - sei eine effektive Strategie, diesem Reputati-

⁴ Hasenmüller, P. (2009): Unternehmensrisiko Klimawandel: Risiken managen und Chancen strategisch nutzen. Gabler / GWV: Wiesbaden.

onsrisiko zu begegnen. Wenn der Flughafen in Zukunft weiter wachsen wolle, müssen umfassende und transparente Informationen bereitgestellt werden, um mit den Gegnern einer Erweiterung ins Gespräch zu kommen. Der Flughafen müsse sich möglichst weit an einer Strategie des CO₂-neutralen Wachstums orientieren, um mit diesen Reputationsrisiken zu arbeiten.

Zudem gab Herr Wühle einen kurzen Einblick in das bei der Flughafen München GmbH eingesetzte Risikomanagement-System. Risikokategorien wie etwa Risiken des Flugbetriebs, Investitions- oder Umweltrisiken wurden beschrieben, eine Methode der Inventarisierung von Risiken wurde vorgestellt. Als wesentliches Risiko wurde das direkte Risiko einer Überflutung von Teilen des Flughafengebietes genannt, welches durch das möglicherweise häufigere Hochwasser der Isar bedingt werden könne. In der Folge können sehr hohe Schäden entstehen. Dieses Klimarisiko muss unter mehreren der genannten Risikokategorien bearbeitet werden.

Carbon Disclosure Project: Einblicke ins Risikomanagement – Susan Dreyer, Carbon Disclosure Project (CDP)

Susan Dreyer stellte in ihrem Vortrag zunächst das CDP mit Reichweite, Relevanz und Datenlage der beteiligten Unternehmen vor. Die Vielzahl und Größe der teilnehmenden Unternehmen, welche gegenüber dem CDP berichten, repräsentiere die Hälfte des globalen Börsenwertes und ein Drittel der weltweiten Treibhausgasemissionen. Die damit größte Datenbank zu Klima- und Emissionsdaten von Unternehmen biete dem CDP die Möglichkeit durch Messbarkeit, Transparenz und Vergleichbarkeit auf einen schonenden Umgang mit Ressourcen hinzuwirken und die Bedeutung des Klimaschutzes stärken.

Bei der Erhebung der Daten werden auch Fragen zu Risikowahrnehmung und Risikomanagement gestellt. Auch hier ergibt sich daher eine dichte Datenlage. Dabei werden drei klare Aussagen erkennbar: (1) Die Unternehmen rechnen mit sich verschärfenden Bedingungen, die sich aus Gesetzgebungsprozessen (Steuern, Gesetze, Regulationen) der verschiedenen Staaten ergeben. (2) Der Klimawandel wird als ein Thema der Jetztzeit innerhalb der Unternehmen wahrgenommen und nicht als nur als vages Zukunftsszenario behandelt: Zunehmende physikalische Risiken, wie die Zunahme von Starkregen- und Hitzeereignissen, der Anstieg der Durchschnittstemperatur, die Veränderung von regionalen Niederschlagsmustern und der Anstieg des Meeresspiegel werden von der Mehrzahl der Unternehmen bereits als aktuelles oder innerhalb der nächsten 10 Jahre auftretendes Problem wahrgenommen. Auch die möglichen Auswirkungen auf die Verfügbarkeit von natürlichen Ressourcen werden hier berücksichtigt. (3) Gravierende Risiken sehen die Unternehmen zudem im Bereich der Unternehmens-Reputation. Es muss berücksichtigt werden, dass Konsument/innen das Kriterium Klimaschutz zukünftig stärker in Kaufentscheidungen einbeziehen.

Die Erhebung des CDP zeigt, dass fast 60% der befragten Unternehmen Klimarisiken in ihren unternehmensweiten Risikomanagement-Prozess eingebunden haben. Aufgrund der Relevanz und Dringlichkeit dieses Thema erfolge dies zu zwei Dritteln an höchster unternehmensinterner Stelle (Vorstand). Die Risikoberichterstattung einiger Beispielunternehmen wurde exemplarisch vorgestellt. Im Ausblick ging Frau Dreyer zudem auf den Mittelstand ein, der in der Berichterstattung bislang noch unterrepräsentiert sei und bei dem es möglicherweise einen geringeren Druck geben könnte, globale Klimarisiken im Risikomanagement aufzunehmen. In dieser Richtung wird es weitere Bemühungen und Initiativen des CDP geben.

Klimawandel und Risikomanagement: Beiträge der Normung – Anne Reinsberg, Deutsches Institut für Normung (DIN)

Anne Reinsberg stellt zunächst die generelle Arbeits- und Vorgehensweise des DIN vor und erläutert das Leistungsspektrum für Kunden, Partner und „interessierte Kreise“: (1) fachliche Betreuung bei der Erarbeitung von nationalen und internationalen Normen und Standards, (2) Fachliche Beobachtung, Beratung und Verbreitung von Normungsthemen für private und öffentliche Kunden.

Die politische Entwicklung von DAS und APA wurden beim DIN durch die Setzung eines neuen Themenschwerpunktes aufgenommen. Die Normung nimmt eine wichtige Rolle bei der Umsetzung der DAS ein, da hier Rahmenvorgaben entwickelt werden, die in einer Vielzahl von Handlungsbereichen Orientierung geben und so zu einer Sensibilisierung für Klimarisiken beitragen können. Über Recherchen werden relevante Normen ermittelt und in einem zu gründenden Expertenkreis zum Thema Klimaanpassung bearbeitet. Die Arbeit mündet in neue Aktionspläne und kann auf diesem Weg die einzelnen Normenausschüsse erreichen.

Im Risikomanagement gibt es mit der ISO 31000 eine internationale Norm, die allgemeine Leitlinien des Risikomanagements spezifiziert, jedoch nicht durch das DIN übernommen wurde. Hier gab es Einwände hinsichtlich Fragen des Umweltschutzes und der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung, die noch nicht gelöst sind. Die ISO 31000 gibt demnach erste Anhaltspunkte, ist jedoch noch kein abgeschlossener Normierungsprozess, sodass für den Bereich von Umweltrisiken und Unternehmensrisiken im Allgemeinen noch weitere Arbeit erforderlich ist.

6. Weltcafé 2

Auf Basis dieser vorgestellten konzeptionellen Ansätze und Praxisbeispiele des Klimarisikomanagements wurde der Fokus der zweiten Weltcafé-Runde auf die Charakteristika von Methoden des Risikomanagements gerichtet.

Frage 1: Welche Anforderungen sollten Methoden des Risikomanagements aus Ihrer Sicht erfüllen, um Klimarisiken in das Risikomanagement zu integrieren?

Als zentrale Anforderung an Methoden für den Umgang mit Klimarisiken wurde die Integrierbarkeit in bestehende Managementsysteme benannt. Erfassung, Bewertung und Management von Klimarisiken müssen mit Routine-Aufgaben des Managements verknüpft werden. Als Vorschlag wurde eine unternehmensweite Datenbank genannt, die der Erfassung verschiedenster Risiken dient und deren Pflege zu den Standard-Aufgaben der zuständigen Mitarbeiter/innen gehört. Die Anschlussfähigkeit an bereits harmonisierte und im Unternehmen standardisierte Methoden sei eine grundlegende Voraussetzung um die Berücksichtigung von Klimarisiken in die tägliche Unternehmenspraxis zu integrieren. Um solche möglichen Anknüpfungspunkte für das Management von Klimarisiken zu identifizieren, sei eine Ist-Analyse der bereits vorhandenen Risikomanagement-Systeme im Unternehmen notwendig. Auf deren Basis ließe sich dann eine passgenaue Herangehensweise mit möglichst geringem Zusatzaufwand entwickeln.

Diesem Wunsch nach Passgenauigkeit und Integrierbarkeit stand die Anforderung der Vergleichbarkeit gegenüber. Ein Kompromiss zwischen der individuellen Suche nach passgenauen Möglichkeiten der Integration von Klimarisiken und einem harmonisierten Vorgehen, z. B. innerhalb einer Branche, müsse gefunden werden. Der Erfahrungsaustausch innerhalb einer Branche könne für die Entwicklung individueller Lösungen aber auch zusätzlich befördernd wirken.

Generell betonten die Teilnehmenden, dass es keines neuen Instrumentariums für die Erfassung von Klimarisiken bedürfe. Die Integration in bestehende Systeme sei möglich. Aus diesem Grund gelten für die Methoden des Klimarisikomanagements die gleichen Anforderungen wie für das herkömmliche Risikomanagement:

1. Integrativ (Einbeziehung aller Unternehmensbereiche)
2. Praktikabel & unkompliziert (für tägliches Geschäft)
3. Transparent (Annahmen, Methode, Daten)
4. Messbar
5. Verifizierbar (auch durch Dritte)
6. Nachvollziehbar

Allerdings stellten die Teilnehmenden fest, dass einige dieser Anforderungen in Bezug auf Klimarisiken bisher nicht problemlos zu erfüllen seien. So wurde die Frage aufgeworfen, wie mit an Dienstleister ausgelagerten Unternehmensbereichen (insbesondere Infrastruktur) umzugehen sei. Für die Kontrolle der Dienstleister-Aktivitäten bzgl. Klimarisiken werden häufig Audit-Standards wie z.B. ISAE 3402 verwendet. In diese müssen die Abfrage von Klimarisiken integriert werden, wenn die Analyse vollständig sein soll.

Um den Umgang mit Klimarisiken überschaubar und einfach kommunizierbar zu machen, muss nach Einschätzung der Teilnehmenden frühzeitig eine Eingrenzung der relevanten Klimarisiken erfolgen. Mit Hilfe einer Negativliste könnten Klimafolgen gesammelt werden, die definitiv keine Auswirkung auf das Unternehmen haben. Die verbleibenden Risiken seien dann für alle Unternehmensbereiche konzentrierter zu bearbeiten. Im Kontrast zu dieser Anforderung wurde aber auch die Flexibilität und Offenheit von Risikomanagementsystemen als wichtig erachtet, damit neue Risikokategorien entwickelt werden könnten.

Die Methoden für die Aufarbeitung der subjektiven Risikowahrnehmung müssen nach Einschätzung der Teilnehmenden deutlich weiterentwickelt werden, um die Messbarkeit und Verifizierbarkeit von Klimarisiken zu erhöhen. Diese Anforderung schließt an ein Thema der ersten Weltcafé-Diskussion an: Um die Kosten von Maßnahmen innerhalb des Unternehmens rechtfertigen zu können, muss der Nutzen der Risikoanalyse möglichst objektiv abschätzbar sein.

Frage 2: Wie kann die Integration von Klimarisiken in Risikomanagement-Systeme stärker institutionalisiert werden?

Als grundlegende Voraussetzung für die Integration von Klimarisiken im Risikomanagement bezeichneten die Teilnehmenden eine effektive Risikokommunikation. In allen relevanten Abteilungen müsse zunächst die Sensibilität und das Bewusstsein für diese Art von Risiken geschaffen werden. Teilweise werden Klima und Wetter in Unternehmen immer noch als hinzunehmende Einflüsse betrachtet auf die nur spontan oder ex post reagiert werden könne.

Die Risikokommunikation ist wiederum eng mit der Frage der Verortung des Themas im Unternehmen verknüpft. Neben den Abteilungsverantwortlichen, die als Risiko-Owner in den Management-Prozess einbezogen werden, braucht es eine gut vernetzte Person, die die Bearbeitung des Themas voranbringt. Die Vorstandsebene müsse diese Aktivitäten klar erkennbar unterstützen. Günstig sei auch eine direkte Steuerung der Integration durch ein Vorstandsmitglied. Nur so könne ein zügiger Prozess im Unternehmen initiiert werden.

Doch nicht nur für die Kommunikation in der internen Unternehmensstruktur sondern auch für die externe Kommunikation mit Investoren und Kunden sprachen sich die Diskutierenden für eine stetige und professionelle Klimarisikokommunikation aus. Andernfalls steige hier zukünftig das Reputationsrisiko, wenn sich Unternehmen mit einer klaren und umfassenden Risikokommunikation immer stärker von intransparent wirkenden Unternehmen absetzen. Als Möglichkeit der Institutionalisierung wurde eine Berücksichtigung der Transparenz der Risikokommunikation in Börsenanalysen genannt. Dies würde zusätzlichen Druck auf intransparente Unternehmen ausüben.

Aber auch die externen Anforderungen wurden als wichtige Faktoren für eine Integration von Klimarisiken in das unternehmerische Risikomanagement benannt. Normen - wie etwa für Umweltmanagement (ISO 14001) oder für Business Continuity Management (ISO 22301) - seien als wichtige Orientierungslinien der Unternehmen sehr gute Ansatzpunkte für die Integration von Klimarisiken. Die Normen gewährleiste Vergleichbarkeit innerhalb eines gemeinsamen Orientierungsrahmens.

Nicht zuletzt sind nach Aussage der Teilnehmenden die Änderungen in den gesetzlich/regulatorischen Rahmenbedingungen häufige Auslöser und wichtige Treiber einer systematischen Umsetzung neuer Prozesse in Unternehmen. In diesem Kontext müsse auch über die Integration in monetäre oder andere Anreizsysteme diskutiert werden, die die Durchführung von Analysen und Maßnahmen erleichtern könnten.

7. Plenardiskussion

In der abschließenden Diskussion des Workshops vertraten mehrere Teilnehmende die Position, die Integration von Klimarisiken sei in großen Unternehmen - mit einem gut aufgestellten Risikomanagement - mit vertretbarem Aufwand realisierbar. Anders sehe die Situation jedoch bei den KMU aus: Hier seien in der Mehrzahl keine (Personal-) Ressourcen für eine systematische Erfassung von Klimarisiken vorhanden. Dort müssen die Strukturen erst geschaffen werden, die die Wahrnehmung von Klimarisiken ermöglichen. Große Unternehmen - so brachte ein Teilnehmer ein - haben die Aufgabe als Vorreiter im systematischen Umgang mit verschiedenen neuen Risiken Beispiele aufzuzeigen, die von kleineren Unternehmen mit geringeren Ressourcen übernommen werden können.

In großen Unternehmen seien das Bewusstsein für neue Risiken und die entsprechenden personellen Ressourcen meist vorhanden. Herausforderungen bestehen hier vor allem darin eine Vergleichbarkeit von Klimarisiken mit anderen Risiken möglich zu machen. Dies sei aber nur erreichbar - so ein Einwand - wenn die Entwicklung belastbarer Klimaprojektionen deutliche Fortschritte mache. Eine solide Datengrundlage sei die einzig mögliche Grundlage für einen wirklich konstruktiven Umgang mit Klimarisiken. Prof. Werner (PIK) wies an dieser Stelle aber erneut darauf hin, dass man die Klimaprojektionen nicht allein auf Basis von Statistiken bzgl. vergangener Veränderungen weiterentwickeln könne. Klimaprojektionen werden auch zukünftig den Charakter von Szenarien haben, in die wichtige Variablen als Annahmen (z. B. demographische, technische oder wirtschaftliche Entwicklung) einbezogen werden, deren Entwicklung nicht zu 100 % vorhersehbar ist. Mit der Weiterentwicklung der Projektionsmethoden werden jedoch genauere Szenarienaussagen (z. B. spezifischer Aussagen für bestimmte Regionen) möglich. Der Umgang mit dieser Unsicherheit in der Entwicklung von Klimarisiken bleibe aber auch zukünftig eine Herausforderung für das unternehmerische Risikomanagement.

Die Diskussion richtete sich anschließend auf förderliche Rahmenbedingungen für eine systematische Integration von Klimarisiken. Hier wurde zunächst das Spannungsfeld zwischen unternehmerischen und gesamtgesellschaftlichen Zielen aufgeworfen. Das CDP wurde in diesem Zusammenhang als gelungenes Beispiel einer marktförmigen Integration der gesamtgesellschaftlichen Interessen in das handlungsorientierende Umfeld von Unternehmen bezeichnet. Die Berichterstattung des CDP stellt deutliche Anforderungen an die Transparenz der Risikokommunikation und schafft so einen gemeinsamen Rahmen, der aufgrund der Zahl der teilnehmenden Unternehmen eine große Verbindlichkeit erreicht hat.

Wichtiges Ergebnis der CDP-Befragung ist jedoch auch die Bedeutung regulatorischer Rahmensezung als Orientierung für unternehmerisches Handeln bzgl. Klimarisiken. Es sei zu erwarten, dass erst die Umsetzung in regulatorische Vorgaben zur Berücksichtigung von Klimarisiken eine wirklich breite Reaktion der Unternehmen anstoßen werde. Hier wiesen einige Teilnehmende auf die Nachteile des organisatorischen Overheads hin, der durch die Auseinandersetzung der Unternehmen mit neuen regulatorischen Rahmensetzungen entstehen könne.

Zuletzt benannten die Teilnehmenden die Fortschritte in den Prozessen auf hoher politischer Ebene als sehr wichtige Orientierung, da sie maßgeblich für die öffentliche Wahrnehmung von Klimarisiken seien. Das Ergebnis der Rio+20-Konferenz sei in diesem Zusammenhang als wenig förderlich zu bezeichnen, da eine klare Rahmensezung weiterhin fehle. Da Prozesse auf dieser hohen politischen Ebene wahrscheinlich auch zukünftig von Verzögerungen und intensiven Aushandlungsprozessen geprägt sei, müssen Unternehmen im eigenen Interesse einen systematischen Umgang mit Klimarisiken entwickeln.

Abschluss des Dialogs

Clemens Haße (UBA) ging zum Abschluss des Workshops auf die Bedeutung einer guten Klimarisikokommunikation ein: Die Methoden für die Bewertung der Klimafolgen aus der Perspektive eines Unternehmens oder einer Branche müssen weiterentwickelt werden. Mittels dieser „Übersetzung“ von Klimaveränderungen in konkrete Folgen für spezifische Akteure werden Klimarisiken greifbar. Ansatz des UBAs sei es, bei der Entwicklung von Handlungsoptionen zu unterstützen und die Aufmerksamkeit für die Bedeutung dieser Handlungsoptionen zu erhöhen. Der Dialog unternehmerisches Risikomanagement im Klimawandel ist Teil einer Reihe von Dialog-Veranstaltungen durch die Expert/innen der jeweiligen Workshop-Themen in die Weiterentwicklung des Klimaanpassungsprozesses einbezogen werden.

Abschließend lud Herr Haße daher zum nationalen Dialog „Klimarisiko im Griff? Dialog zum öffentlichen und privaten Risikomanagement im Klimawandel“ am 11./12. Oktober ein, der die Ergebnisse verschiedener Stakeholder-Dialoge zusammenführt. Neben einem breiten Spektrum von Handlungsfeldern des Risikomanagements (Öffentliche und private Unternehmen, Katastrophenvorsorge, Hochwasserschutz oder Stadtentwicklung) werden hier übergreifend Aspekte des Risikomanagements (Risikokommunikation, -bewertung, -priorisierung) mit einem größeren Teilnehmenden-Kreis aus Unternehmen, Verbänden, Verwaltung aus Bund und Ländern sowie aus praxisnaher Forschung thematisiert.

Kontakt:



Nils Marscheider

Franziska Mohaupt

Jacob Beutler

Potsdamer Straße 105

10785 Berlin

fon +49 (0)30-884594-0

fax +49 (0)30-8825439

Nils.Marscheider@ioew.de

Franziska.Mohaupt@ioew.de

Jacob.Beutler@ioew.de