

Agieren statt reagieren

Nachhaltiges Risikomanagement im Bereich Wasser

Das Thema Nachhaltigkeit ist in aller Munde. Was bedeutet dies aber für den Bereich Wasser respektive für die Getränkeindustrie und wie lassen sich mittel- und langfristige Risiken vorbeugen bzw. in Chancen wandeln – ganz nach dem Motto „agieren statt reagieren“. Lernen Sie den Ansatz der Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen kennen und nutzen Sie diesen für mehr Wertschöpfung.

Die Getränkeindustrie befindet sich seit vielen Jahren in einem tief greifenden Strukturwandel, der insbesondere durch zunehmende Technisierung, Konzentration des Einzelhandels und einem intensiven Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet ist. Sowohl der langfristige Strukturwandel als auch die zunehmende Sensibilisierung der Anspruchsgruppen stellen die Unternehmen vor die Herausforderung, ihr Geschäftsmodell so zu definieren und umzusetzen, dass es gleichzeitig gelingt, den langfristigen, strategischen Risiken proaktiv zu begegnen, ohne die kurzfristigen, operativen Risiken zu vernachlässigen.

Als ein möglicher Ansatz für die gleichzeitige Bewältigung dieser Herausforderung rückt zunehmend das Konzept der Nachhaltigkeit in den Fokus der

Diskussion, mit dessen Hilfe das Leitbild der „Nachhaltigen Entwicklung“ auf Unternehmensebene umgesetzt werden soll. Ein wesentlicher Ansatz bei der Umsetzung von nachhaltigem Wirtschaften im Unternehmen beinhaltet die Berücksichtigung der Interessen sämtlicher, relevanter Anspruchsgruppen sowie die konsequente, lebenslange und unternehmensbegleitende Kompetenzentwicklung aller Akteure (siehe Abb. 1).

Wasser ist im wahrsten Sinne des Wortes die Grundlage der Getränkeindustrie und Wasser ist im Gegensatz zu anderen Ressourcen durch nichts zu ersetzen. Im Gegensatz dazu steht beispielsweise der Bereich der Energiegewinnung. Hier werden durch neue Techniken natürliche Ressourcen wie Öl oder Kohle sukzessive durch Verfahren

wie Windkraft oder Solarenergie substituiert. Gleichzeitig bietet diese Vorgehensweise einen wesentlichen Beitrag zum Klimaschutz und ist ein Baustein hin zu einem nachhaltigeren Unternehmen.

„In Deutschland ist das Thema Nachhaltigkeit, ‚viel heiße Luft‘. Es wird oberflächlich viel gemacht und zur Imageverbesserung dargestellt. Die wirkliche, langfristige Umsetzung von Nachhaltigkeit im Sinne einer Strategie findet nur ganz vereinzelt in der Ernährungsbranche statt. Die Branche hat anscheinend noch nicht verstanden, dass es sich hierbei um einen realen Wettbewerbsvorteil handelt,“ so Michael Schellenberger, Geschäftsführer dfv im Rahmen der I. Zukunftskonferenz Food 2008.

Warum Risikomanagement?

Unternehmen sind heute wie früher Risiken ausgesetzt, allerdings nehmen die Risiken, die auf Unternehmen

*Dr. rer. pol.
Axel Kölle*



Kölle war nach dem Studium als Consultant und Trainer bei der Akademie Fresenius tätig. Seit Anfang 2003 beschäftigt er sich innerhalb der Wirtschaftswirtschaftsfakultät der Privaten Universität Witten/Herdecke GmbH (UWH) mit den Schwerpunkten Strategisches Risikomanagement, Unternehmensstrategien, Personalentwicklung, Innovation, Marketing und nicht zuletzt mit dem nachhaltigen Wirtschaften/CSR. Im Jahr 2008 hat Kölle zum Thema „Risikomanagement als strategisches Instrument zum nachhaltigen Wirtschaften – dargestellt am Beispiel der Ernährungsbranche“ promoviert. Anfang 2009 gründete er schließlich gemeinsam mit Dr. Christian Geßner das ZNU – Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung innerhalb der Wirtschaftswirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke.

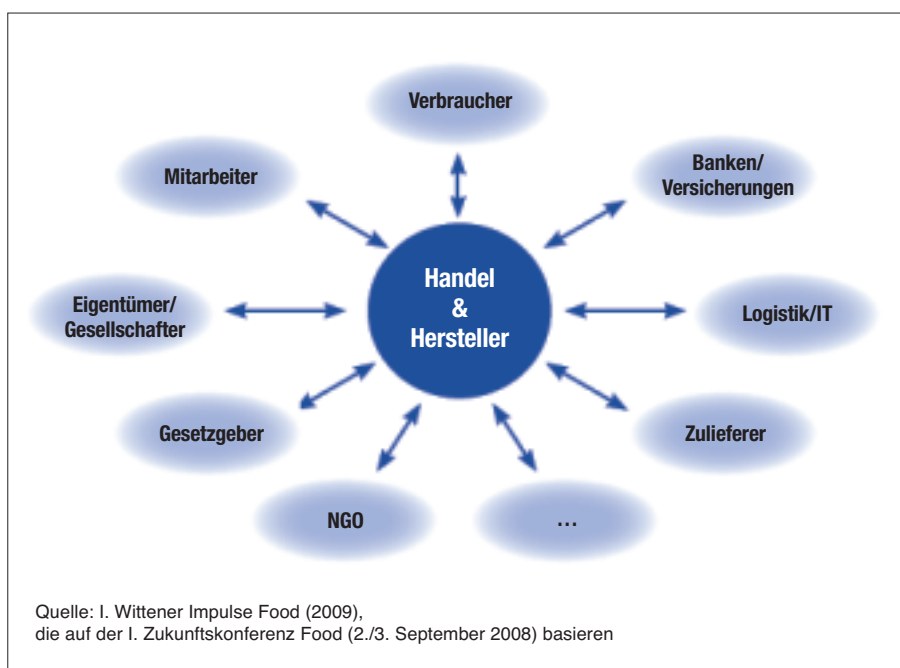


Abb. 1: Handel und Hersteller im Spannungsfeld ihrer Anspruchsgruppen

einwirken, in der heutigen Zeit zu. Bedingt ist diese Zunahme zum einen durch den permanenten Wandel des unternehmerischen Umfeldes, welcher durch Änderungen der wirtschaftlichen, politischen, rechtlichen, gesellschaftlichen und technischen Rahmenbedingungen sowie einem stärkeren Kostendruck verursacht wird. Zum anderen hat die Anzahl der Risiken, die sich aus den verschiedenen Interessen der Anspruchsgruppen ergeben, in der Summe zugenommen.

Dazu kommt die rasante Verbreitung des Internets als Informations- und Kommunikationsplattform. Auf der einen Seite werden risikorelevante Informationen schnell und global verbreitet, auf der anderen Seite dient das Internet als Grundlage effektiver und (zeit-)effizienter Kommunikation von unterschiedlichen Anspruchsgruppen unter- und miteinander. Negativmeldungen – und daraus eventuell entstehende Krisen – werden somit innerhalb von Minuten rund um den Globus gestreut, Proteste kurzfristig organisiert und über das Internet umgesetzt.

Zusammenfassend bedeutet dies, dass Unternehmen sich in immer kürzeren Zeitintervallen und mit immer kürzeren Reaktionszeiten auf eine steigende Anzahl von (potenziellen) Risiken einstellen müssen.

Dazu kommt das Gefahrenpotenzial der Risikokumulation, das heißt, auch gering eingeschätzte Einzel-Risiken können in der Summe eine hohe Relevanz haben bzw. den Eintritt anderer, höher eingeschätzter Risiken auslösen. Neben der Gefahr einer Risikokumulation sind darüber hinaus auch mögliche Interdependenzen unterschiedlicher Risiken zu berücksichtigen.

Für die Unternehmen gilt somit, geeignete Mittel zu finden, um möglichst viel Handlungsspielraum bei der Bewältigung von Risiken zu erhalten und sich daraus ableitende Chancen zu identifizieren und frühzeitig in der Unternehmensstrategie zu berücksichtigen, um diese wert- und erfolgsorientiert steuern zu können.

Risikomanagement gesetzlich gefordert

Spätestens mit dem Inkrafttreten des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) am 1. Mai 1998 sind Geschäftsführer und Vorstände explizit angehalten, ein Risikomanagement-System zur Erfüllung ihrer allgemeinen Sorgfaltspflicht im Unternehmen zu implementieren. Die Garantie für ein effektives Risikomanagement-System gibt das KonTraG alleine allerdings nicht, da die

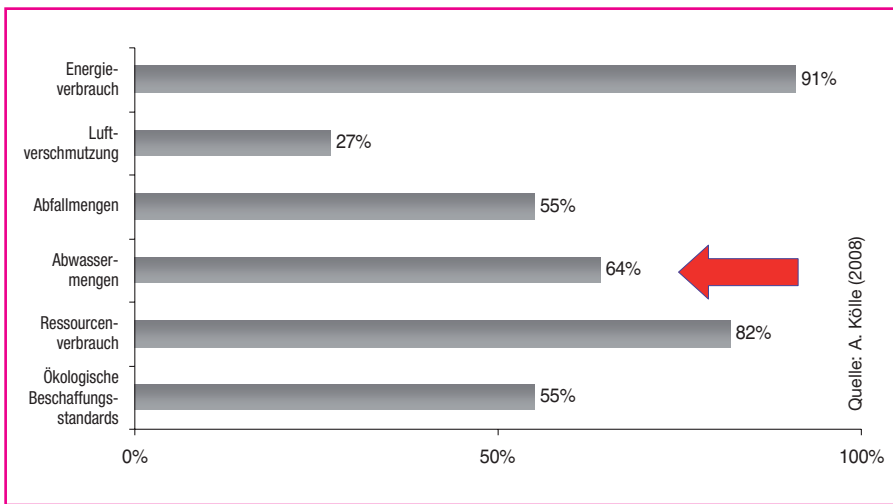


Abb. 2: Welche Nachhaltigkeitsthemen sind Ihrer Meinung nach für die Unternehmen der Ernährungswirtschaft besonders relevant (ökologische Themen)?

unternehmensspezifischen Maßnahmen bzgl. Risikoerfassung und -bewältigung im Unternehmen individuell zu erarbeiten sind.

Forderungen hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung eines solchen Management-Systems wurden seitens der Gesetzgeber nicht gestellt, sondern dessen Ausgestaltung der Wissenschaft und der Praxis überlassen. Genau hier setzt der Ansatz des nachhaltigen Risikomanagements an und füllt den gesetzlich geforderten Rahmen des Risikomanagements „mit Leben“.

Mit der Risikovorsorge nach dem KonTraG werden die Organe eines Unternehmens (Geschäftsführung/Vorstand bzw. Aufsichtsrat) dazu verpflichtet, die bestandsgefährdenden (Insolvenzgefahr) oder wesentlichen Risiken (spürbare Beeinflussung von Vermögens-, Finanz- und Ertragslage) zu erfassen und organisatorisch abzusichern. Neben dem KonTraG fordern

insbesondere auch das HGB und das AktG die Erstellung von Risikomanagement-Systemen.

Klassisches versus nachhaltiges Risikomanagement

Beim „klassischen“ Risikocontrolling werden Risiken häufig aus der Finanzperspektive heraus identifiziert, wobei Kennzahlen aus der Vergangenheit durch die interne Revision bzw. das Controlling für einen kürzeren Zeitraum (meistens ein Jahr) extrapoliert werden. Im Gegensatz dazu setzt das Nachhaltige Risikomanagement auf einen längeren Zeitraum (3 – 5-Jahresperspektive) und identifiziert mittels einer Anspruchsgruppenbetrachtung neben ökonomischen auch ökologische und soziale Risiken. Hierdurch lassen sich unternehmensübergreifende Schaden-Erwartungswerte ermitteln. Ziel des Ri-

sikoinventars ist es, neben der Erfassung und Bewertung von Risiken auch Lösungsansätze unter besonderer Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Kriterien zu erarbeiten. Aus einem so erstellten Risikoinventar lassen sich anschließend konkrete Aktionspläne zur Bewältigung der identifizierten und gewichteten Risiken ableiten und somit in Chancen umwandeln. Hierzu gilt es, klare Verantwortlichkeiten festzulegen und Zielgrößen zu bestimmen.

Demografischen Risiken durch verstärkte Mitarbeiterorientierung begegnen

Nicht nur in der Getränkeindustrie werden die Mitarbeiter in der heutigen Zeit als die wichtigste Ressource der Unternehmen angesehen. Somit lassen sich die Mitarbeiter neben den Konsumenten als eine zentrale Anspruchsgruppe auch für Unternehmen der Getränkewirtschaft bezeichnen. Dies resultiert insbesondere aus steigenden Qualitätsanforderungen, älter werden den Beschäftigten und der zunehmenden Tendenz zu unbesetzt bleibenden Ausbildungsstellen.

Die demographische Entwicklung führt dazu, dass es in Deutschland in absehbarer Zeit – auch in der Getränkeindustrie – zu einem erheblichen Fachkräftemangel kommen wird. Hier gilt es anzusetzen und den Mitarbeitern Anreize zu schaffen. Solche Anreize können von Weiterbildungsmaßnahmen bis hin zur konsequenten Umsetzung von Konzepten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gehen. Dies führt zu einer erhöhten Mitarbeitermotivation und verringert das Austrittsrisiko von Mitarbeitern. Weiterhin führt die Umsetzung von mitarbeiterorientierten Maßnahmen auch zu einer Erleichterung bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern.

Fazit:

Nachhaltiges Risikomanagement bedeutet auch für die Getränkeindustrie, aus sich heraus für die Zukunft gewappnet zu sein („Agieren statt reagieren“). Neben der Berücksichtigung von ökonomischen Risiken gilt es insbesondere, auch ökologische und soziale Risiken zu berücksichtigen und in Chancen umzuwandeln. Dies führt nachweislich zu Einsparpotenzialen, stößt Innovationen an und erhöht die Akzeptanz bei allen Anspruchsgruppen, von den Banken über die Mitarbeiter zu den NGOs und nicht zuletzt bis zum Handel. So lassen sich langfristig Wettbewerbsvorteile generieren – und das mit „gutem Gewissen“. □

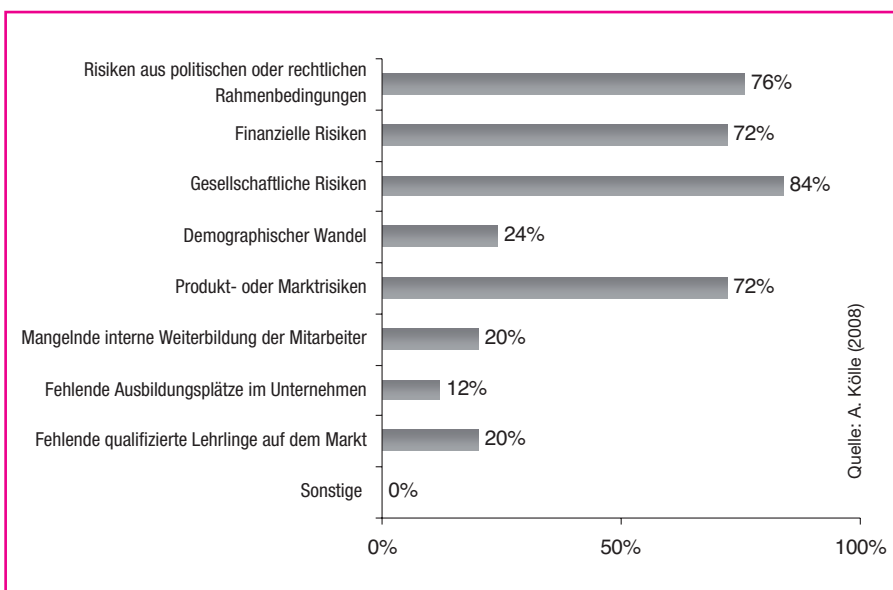


Abb. 3: Welche Risiken wirken aus ihrer Sicht auf Unternehmen der Ernährungswirtschaft?