

# Climate Risk Management in Schweizer und deutschen Unternehmen

ERM Report 2022

In Kooperation mit:



**Fachhochschule Kiel**  
*Hochschule für Angewandte Wissenschaften*



# Climate Risk Management in Schweizer und deutschen Unternehmen

## Impressum

### Hochschule Luzern

#### Wirtschaft

Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

Campus Zug-Rotkreuz

Suurstoffi 1

6343 Rotkreuz

T +41 41 757 67 67

ifz@hslu.ch

hslu.ch/ifz

### Autorinnen und Autoren

Prof. Dr. Stefan Hunziker

Prof. Dr. Ute Vanini

Dr. Mirjam Durrer

Anjali Unruh

Nadine Berchtold

### Kooperationspartner

Fachhochschule Kiel

Institut für Controlling

Sokratesplatz 1

24149 Kiel

fh-kiel.de

### ISBN

978-3-906877-53-2

©2022 Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ  
der Hochschule Luzern

# Vorwort Hochschule Luzern

Klimawandel ist ein hochkomplexes, sich ständig veränderndes Risiko, das im Zusammenhang mit vielen weiteren systemischen Risiken betrachtet werden muss. Risk Managerinnen und Manager stehen vor der besonderen Herausforderung, die Relevanz der klimabedingten Risiken für ihr Unternehmen abzuschätzen und entscheidungsrelevante Informationen für die Unternehmensleitung zu generieren. Insbesondere stellt sich die Frage, wie diese Emerging Risks methodisch bewertet werden und welchen Net-Impact – sei es negativ oder positiv – diese Risiken für Unternehmen langfristig verursachen.

Zahlreiche Herausforderungen sind mit dem Managen von Klimarisiken verbunden. Sie erstrecken sich mehrheitlich über Zeithorizonte, die über die traditionellen Geschäftsplanungs- und Investitionszyklen deutlich hinausgehen und vom klassischen Risk Management nicht angemessen bewertet und adressiert werden können. Klimasysteme haben die Eigenschaft, zu grossen, langfristigen, abrupten und möglicherweise unumkehrbaren Veränderungen zu führen. Klimarisiken sind zudem schwer zu quantifizieren, u. a. aufgrund der schlechten Datenlage, der wenig bekannten Methoden und dem langfristigen Zeithorizont. Sie sind in der Regel durch stetige Veränderung gekennzeichnet, miteinander verknüpft, langfristig und den Unternehmen weniger vertraut. Alle dies kann dazu führen, ihnen weniger Aufmerksamkeit zu widmen als «leichter zugänglicheren» Risiken.

Um Klimarisiken in das Enterprise Risk Management (ERM) bestmöglich zu integrieren und die damit verbundenen Herausforderungen zu bewältigen, bedarf es einer konkreten Anleitung, die allerdings bis heute weitgehend fehlt. Eine Ausnahme gibt es allerdings: Die beiden führenden Interessenvertretungen World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) und Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) haben eine gemeinsame Leitlinie für Unternehmen zur Integration von ESG-Risiken (Klimarisiken sind ein Teil davon) in das Risk Management publiziert.

Der ERM Report 2022 nimmt sich diesem «global relevanten Risiko» an und befragte Unternehmen, wie sie mit diesem systemischen Risiko im Rahmen ihres Enterprise Risk Management umgehen. Wir danken unserem Kooperationspartner der Fachhochschule Kiel, allen Umfrageteilnehmenden für ihre wertvolle Unterstützung und freuen uns auf einen anregenden Austausch mit unseren Leserinnen und Lesern rund um das Managen von Klimarisiken.

*Prof. Dr. Stefan Hunziker*  
Head Competence Center Risk and Compliance Management  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

## Vorwort Swiss GRC

Der Klimawandel ist eine Realität, die uns mit jedem Jahr deutlicher vor Augen geführt wird und weit über Umweltbelange hinausgeht. Unternehmen haben eine soziale Verpflichtung und die Möglichkeit, aktiv zur Lösung einer der grössten Bedrohungen für heutige und künftige Generationen beizutragen: dem Klimawandel. In den kommenden Jahren wird er auch erhebliche Auswirkungen auf das betriebliche Umfeld für Unternehmen haben. Der Übergang zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft und die zunehmenden Forderungen von Behörden wie Regierungen, Regulierungsbehörden, Investoren und der Öffentlichkeit nach einem Nachhaltigkeitsmanagement bringen zahlreiche unternehmerische Herausforderungen und Risiken mit sich.

Die Auswirkungen des Klimawandels sind lokal, und wie sie sich auf ein Unternehmen auswirken, hängt von ihrer Branche, ihrem Standort und ihren Schwachstellen ab (z. B. von den Materialien, aus denen die Anlagen eines Unternehmens hergestellt werden, und den Dienstleistungen, von denen ein Unternehmen abhängig ist). Da jedes Unternehmen in Bezug auf seinen Standort, seinen Betrieb und seine Lieferkette einzigartig ist, ist es wichtig, die Klimarisiken zu ermitteln, die für Ihre Branche und Ihren Standort typisch sind, und entsprechend zu planen.

Wir als Software- und Beratungsunternehmen in den Bereichen Governance, Risk und Compliance (GRC) beobachten die Überschneidung von GRC und Nachhaltigkeit. Der GRC-Ansatz eines Unternehmens kann dazu beitragen, seine Prozesse und Massnahmen auf Erreichung strategisch wichtiger Ziele auszurichten. Angesichts des sich rasch verändernden sozioökonomischen Umfelds und der Unberechenbarkeit des Klimawandels müssen die Grundsätze der Nachhaltigkeit in die GRC-Strategie integriert werden, um einen langfristigen und nachhaltigen Unternehmenserfolg zu gewährleisten.

ESG Risk Management, das Nachhaltigkeitsfunktionen und Risikomanagement aufeinander abstimmt, kann stärkere, nachhaltigere Strategien vorantreiben, um das Unternehmen für die Veränderungen und Unwägbarkeiten der Zukunft widerstandsfähig zu machen. Das Akronym «ESG», also Environment, Social and Governance, geniesst zwar erst seit kurzem grosse Aufmerksamkeit, die meisten ESG-Risiken sind aber schon länger bekannt und können u.a. in Form von regulatorischen Eingriffen, Datenschutz, Cyberkriminalität, Reputationsschäden oder Investitionsrisiken vorkommen.

Die Kernergebnisse des ERM Reports 2022 mit dem Fokusthema «Klimawandel – ein systemisches Risiko mit Chancenpotenzial» zeigen deutlich, dass sofortiges Handeln gefordert wird. Nachhaltigkeit nimmt für Unternehmen die Rolle des Reputationstreibers ein.

Wir danken der Hochschule Luzern für die Durchführung des diesjährigen ERM Reports mit dem Schwerpunkt des Klimawandels als systemisches Risiko mit Chancenpotenzial. Die potenziellen Vorteile eines proaktiven Managements von Klimarisiken dürfen nicht unterschätzt werden.

Durch die Kombination von ESG mit Risikomanagement können Unternehmen besser auf unsichere Entwicklungen reagieren und sich auf bevorstehende regulatorische Massnahmen vorbereiten. Tatsächlich hat die Diskussion über Umwelt-, Sozial- und Unternehmensführungsaspekte (ESG) als Teil einer holistischen GRC-Strategie in letzter Zeit zugenommen. Die Erkenntnisse aus dem ERM Report 2022 helfen uns zu verstehen, wie die Herausforderungen, Bedürfnisse und Anforderungen unserer Kundinnen und Kunden gestaltet sind und wie wir unser Produktportfolio ausrichten können, um ESG-Risiken mit unseren Lösungen bestmöglich zu managen.

*Besfort Kuqi*  
CEO  
Swiss GRC

*Yahya Mohamed Mao*  
Head of Business Development & Marketing  
Swiss GRC

# Inhalt

<b>Vorwort Hochschule Luzern</b>	<b>1</b>
<b>Vorwort Swiss GRC</b>	<b>2</b>
<b>Inhalt</b>	<b>3</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>2. Methodik und Konzepte</b>	<b>6</b>
2.1. Eckpunkte zur Praxiserhebung	6
Desk Research und Fragebogen	6
Datengewinnung und -bereinigung	7
Teilnehmende nach Anzahl Mitarbeitenden	8
Teilnehmende nach Ländern und Unternehmensgrösse	8
Teilnehmende nach Funktionsbezeichnung	9
2.2. Begriffe und Rechtsentwicklung	10
Risiko	10
Risk Management und Enterprise Risk Management	10
Nachhaltigkeit	11
Klimarisiken	12
Umweltverantwortung	15
Aktuelle Rechtsentwicklung in der Schweiz	16
Aktuelle Rechtsentwicklung in Deutschland	18
<b>3. Studienergebnisse</b>	<b>20</b>
3.1. Umgang mit Klimarisiken	20
Unternehmerische Umweltverantwortung	20
Klimarisiken	25
Betroffenheit vom Klimawandel	27
Klimarisiken: Schaden- und Chancenpotenzial	30
3.2. Integration in das Enterprise Risk Management	34
Voraussetzungen zur Integration	34
Verantwortung für die Integration	38
Bewertung von Klimarisiken	40

<b>4. Kernbotschaften für die Praxis</b>	<b>47</b>
Umweltverantwortung bringt Vorteile – und hat ihren Preis	47
Klimawandel ist kein «Emerging Risk» mehr und kostet bereits heute	47
Klimarisiken: Von Gleichberechtigung und anderen Prioritäten	47
Keine Einigkeit bei der Relevanzeinschätzung von Klimarisiken und Co.	48
Klimarisiken und Umweltverantwortung vermehrt als Chance verstehen	48
Mehr Integration, weniger Isolation von Klimarisiken	48
Fehlende Daten und Kompetenzen zur Bewertung von Klimarisiken	49
Druck und Vorteile fördern die Integration von Klimarisiken ins ERM	50
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>51</b>
<b>Herausgebende Institutionen</b>	<b>54</b>
<b>Literaturempfehlungen</b>	<b>55</b>

# 1. Einleitung

Die vorliegende Praxiserhebung des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern und der Fachhochschule Kiel nimmt sich verschiedenen Fragen rund um Climate Risks (Klimarisiken und Umweltverantwortung) und deren Integration ins unternehmensweite Risk Management an – und zwar aus der Perspektive der beiden Länder Schweiz und Deutschland. Insbesondere wird den Fragen nachgegangen, wie Climate Risks identifiziert, bewertet und in die Entscheidungsprozesse bzw. das unternehmensweite Risk Management der Unternehmen integriert werden. Im Rahmen des ERM Reports 2022 werden schliesslich wichtige Empfehlungen an die Praxis abgeleitet, wie mit Klimarisiken und der Umweltverantwortung im Rahmen eines ERM umgegangen werden kann.

Im Allgemeinen werden Climate Risks nicht als eine separate Risikoart betrachtet, sondern stellen Einflussfaktoren auf bestehende Risikoarten dar, wie z. B. das Marktrisiko, das strategisches Risiko oder das Prämienrisiko. Klimarisiken beeinflussen daher zahlreiche Risikoarten in unterschiedlicher Weise. Daher ist das komplette Risk Management auf notwendigen Anpassungsbedarf hin zu beleuchten. Dies sollte sowohl das Governance-System als auch die einzelnen Risk Management-Prozesse abdecken. Dabei hängt es von der unternehmensindividuellen Ausgestaltung des Enterprise Risk Management (ERM) ab, wie diese Risiken konkret zu integrieren sind. Da sich die Ausgestaltung des ERM von Unternehmen zu Unternehmen unterscheidet, ist es auch nicht möglich, einen allgemeingültigen Ansatz für den Umgang mit Klimarisiken festzulegen.

Der ERM Report 2022 ist wie folgt aufgebaut: Das Kapitel 2 des ERM Reports vermittelt unseren Leserinnen und Lesern zentrale Begriffe des ERM Reports 2022 und erläutert kurz die aktuellen Rechtsentwicklungen in der Schweiz und in Deutschland. Ebenso wird das forschungsmethodische Vorgehen skizziert. Das Kapitel 3 präsentiert die empirischen Ergebnisse der grosszahligen Umfrage. Der ERM Report 2022 bedient sich empirischer Forschungsmethoden und hat die Auswertung von Primärdaten zum Gegenstand. Im abschliessenden Kapitel 4 werden zusammenfassende Kernbotschaften für die Praxis formuliert.

## 2. Methodik und Konzepte

Mit dem vorliegenden ERM Report 2022 wird die Zielsetzung verfolgt, den Umgang mit Klimarisiken und der Umweltverantwortung im Rahmen des ERM zu beleuchten – und zwar aus der Perspektive der beiden Länder Schweiz und Deutschland. Insbesondere wird der Frage nachgegangen, wie Unternehmen diese Risiken identifizieren, beurteilen und in ihr Risk Management integrieren. Dieses Kapitel erläutert das forschungsmethodische Vorgehen, führt zentrale Begriffe und Konzepte dieser Studie ein und skizziert kurz die aktuellen Rechtsentwicklungen in der Schweiz und in Deutschland.

### 2.1. Eckpunkte zur Praxiserhebung

Methodisch kombiniert der vorliegende ERM Report 2022 verschiedene Forschungsansätze. Erstens wurden konzeptionelle Vorarbeiten durchgeführt, basierend auf theoretischen Überlegungen, Gesprächen mit Expertinnen und Experten und einer umfassenden Literaturlanalyse. Diese hatten zum Ziel, theoriegestützte und praxisrelevante Fragen und Frageitems für die empirische Umfrage zu generieren. Im Kern bedient sich der ERM Report 2022 einer standardisierten Online-Umfrage mit anschliessender deskriptiver Analyse. Teilweise wurden explorative Korrelationsanalysen zwischen einzelnen Konstrukten durchgeführt. Die empirische Erhebung wurde im Zeitraum von Juni bis August 2022 durchgeführt. Nachfolgend werden das methodische Vorgehen und erste konzeptionelle Erkenntnisse detaillierter vorgestellt.

#### Desk Research und Fragebogen

Im Rahmen einer Desk Research wurden Informationen und Datenmaterial gesucht, interpretiert und letztendlich zu einem Fragebogen verarbeitet. Das Ziel dieses Forschungsschrittes war es, ein umfassendes Bild der bisherigen theoretischen Erkenntnisse, Konzepte und empirischen Evidenz zum Thema «Klimarisiken und Umweltverantwortung im Rahmen des betrieblichen Risk Managements» zu erhalten. Dazu wurde eine umfassende Literaturlanalyse durchgeführt und Material von Websites, Interessenverbänden, Beratungsfirmen, Fachzeitschriften, akademischen Zeitschriften, Dissertationen und Studien analysiert. Das Ergebnis zeigte, dass ein erheblicher Primärforschungsbedarf besteht, der im Rahmen des vorliegenden ERM Reports adressiert wird. Der Fragebogen wurde mittels eines iterativen Prozesses durch die am Forschungsprojekt beteiligten Institutionen entwickelt, mit mehreren Praktikerinnen und Praktikern auf Verständlichkeit und Relevanz getestet und entsprechend angepasst.

Die Befragung kann grob in vier Kategorien rund um das Thema «Klimarisiken und Umweltverantwortung» eingeteilt werden, wobei der Fokus klar auf den Klimarisiken liegt. Die einleitenden Fragen thematisierten, wie umweltverantwortlich die Unternehmen sich heute verhalten und was deren Treiber dahinter sind. Im zweiten Teil gaben die Unternehmen eine Einschätzung ab, welche Auswirkungen sie durch den Klimawandel bereits erfahren und mit welchen Risiken sie künftig konfrontiert sind. Der dritte Teil fasst die mit dem Klimawandel verbundenen Chancenpotenziale, welche sich für Unternehmen ergeben, zusammen. Der letzte Teil adressiert die Integration der Klimarisiken in das unternehmerische Risk Management. Abbildung 1 stellt diese Grobgliederung der Umfrage überblicksartig dar.



Abbildung 1: Aufbau des Fragebogens



### **Datengewinnung und -bereinigung**

Das Ziel der grosszahligen Umfrage war, ein möglichst repräsentatives Bild bezüglich Branchen und Unternehmensgrössen zu erhalten, wie Unternehmen mit Klima- und Umweltrisiken im Rahmen ihres Risk Managements umgehen. Die Umfrage wurde in einer ersten Runde zwischen dem 14. Juni 2022 und dem 15. Juli 2022 und in einer zweiten Runde vom 16. August 2022 bis am 15. September 2022 online durchgeführt. Die Teilnahme war anonym, mit der Option die E-Mail-Adresse zu hinterlegen, um nach Beendigung der Befragung die Studienergebnisse zu erhalten.

Über einen Zeitraum von zwei Wochen wurde der Umfragelink mit dem dazugehörigen QR-Code über verschiedene Kanäle an Empfängerinnen und Empfänger aus der Schweiz und aus Deutschland versendet. Zunächst wurden 158 verschiedene Industrie- sowie Handels- und Handwerksverbände in der Schweiz und Deutschland per E-Mail angeschrieben, mit der Bitte, die Umfrage an ihre Mitglieder zu verteilen. Diejenigen Verbände, die diese Kontaktaufnahme unbeantwortet liessen, wurden nach zwei Wochen nochmals erinnert. 13 Verbände lehnten es explizit ab, die Umfrage an ihre Mitglieder zu senden, während zehn Verbände die Umfrage entweder direkt an ihre Mitglieder schickten oder die Umfrageinformationen in ihren Newsletter aufnahmen. Die restlichen Verbände haben auch nach mehrmaliger Kontaktaufnahme nicht auf die Anfrage reagiert.

Zweitens wurden E-Mail-Adressen von 1815 verschiedenen Unternehmen in der Schweiz und 557 Unternehmen in Deutschland erfasst und eine Einladung zur Umfrage direkt per E-Mail versendet. Drittens hat das Forschungsteam den Link zur Umfrage auf der sozialen Netzwerkplattform LinkedIn mehrfach geteilt, um die Stichprobe weiter vergrössern zu können. Der Link wurde insgesamt von neun verschiedenen Personen mit unterschiedlichem Netzwerk aus verschiedenen geografischen Regionen und aus unterschiedlichen Branchen geteilt. Viertens wurden 500 Postadressen genutzt, die das Bundesamt für Statistik der Schweiz zur Verfügung gestellt hat. Für diese Gruppe verschickte das Forschungsteam die Einladung zur Teilnahme an der Umfrage als gedruckten Brief. Eine Erinnerung zur Teilnahme wurde an insgesamt 371 Unternehmen per E-Mail versendet. Fünftens wurde der Befragungslink über das Mitgliedernetzwerk der Risk Management Association e.V. in Deutschland verschickt.

Im August wurden weitere 700 KMUs angeschrieben, um die Rücklaufquote der KMUs zu erhöhen. Alle Kontaktaufnahmen wurden je nach angeschriebenem Unternehmen in den vier Sprachen Deutsch, Englisch, Italienisch oder Französisch formuliert. Auch der Umfragelink und der QR-Code führten zur Fragebogen-Landingpage in der jeweiligen Sprache. Auf der Landingpage und während der Umfrage konnten alle Teilnehmenden weiterhin individuell die Sprache wechseln und zwischen Englisch, Deutsch, Italienisch und Französisch wählen. All diese Massnahmen wurden angewandt, um die Chancen auf eine Antwort zu erhöhen.

Aufgrund der gewählten Methodik zur Verteilung der Umfrage kann nicht ausgeschlossen werden, dass mehrere Personen desselben Unternehmens an der Umfrage teilgenommen haben. Deshalb wurden diverse Plausibilitätstests durchgeführt. Hinterlegte E-Mail-Adressen mit gleichen oder ähnlichen Domänen wurden gegeneinander abgeglichen und bei Antworten von zwei gleichen Domänen jene eliminiert, welche aufgrund der Funktionszuweisung hierarchisch tiefer vermutet wurde. Zudem hat das Forschungsteam mit Kontrollvariablen (u. a. Firmengrösse, Sprachwahl, Börsennotierung oder Vertriebsmodell) geprüft, ob bestimmte Muster mehrfach vorkommen und nach manueller Durchsicht alle auffälligen Antworten eliminiert.

Eine weitere Herausforderung entsteht durch den offenen Zugang zur Umfrage, der vorsätzliche Manipulationen durch mehrmaliges Beantworten der Umfrage mit zufälligen Antworten von verschiedenen IP-Adressen ermöglicht. Obwohl dieses Risiko als gering eingeschätzt wird, haben die Autorinnen und Autoren solche Manipulationen mit den Angaben im Zeitstempel der Antworten überprüft. Auffällige Antworten wurden von der Untersuchung ausgeschlossen. Insgesamt konnten 300 komplett ausgefüllte Fragebogen in die Auswertung miteinbezogen werden, von welchen sechs eliminiert werden mussten, da sie den oben genannten Qualitätskriterien nicht standhielten.

### Teilnehmende nach Anzahl Mitarbeitenden

Die 300 Umfrageteilnehmenden stammen zu 39 % aus Unternehmen, die mehr als 250 Mitarbeitende beschäftigen. 61 % arbeiten in Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitende. Eine detaillierte Aufteilung der Beschäftigtenanzahl in dieser Stichprobe zeigt Abbildung 2.

Die Stichprobe wurde anhand der Anzahl Mitarbeitende in KMU und Grossunternehmen unterteilt; dementsprechend konnten 116 Unternehmen der Kategorie «Grossunternehmen» (>250 Mitarbeitende) und 184 Unternehmen der Kategorie «KMU» (0 – 249 Mitarbeitenden) zugeordnet werden.

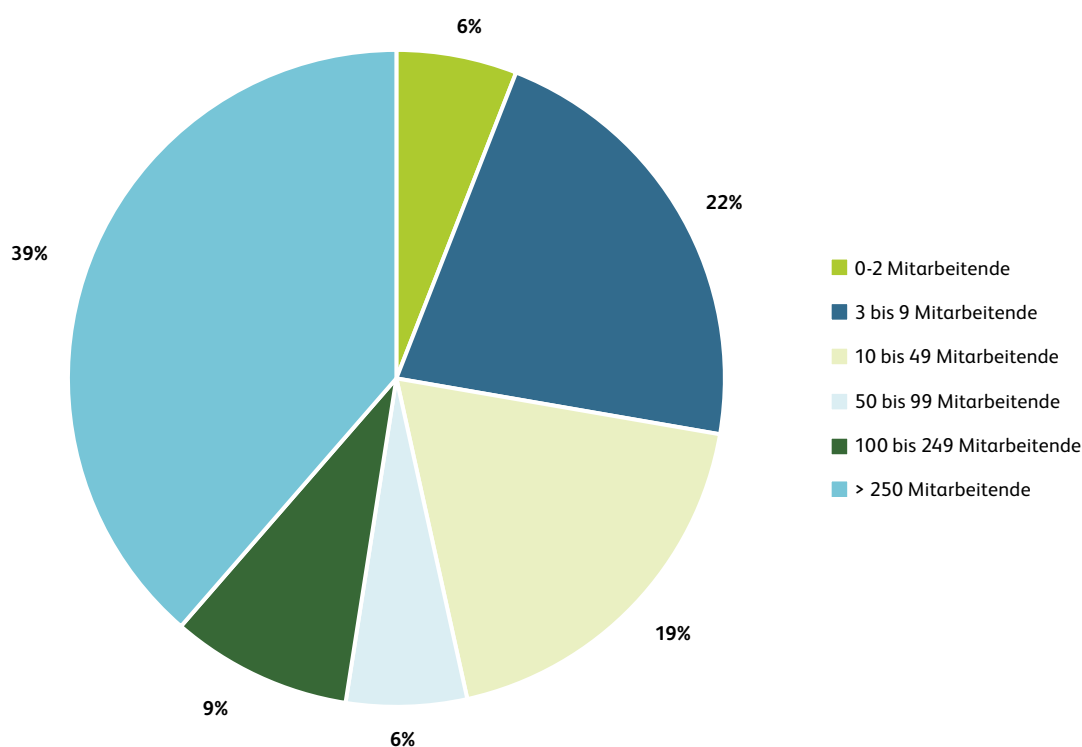


Abbildung 2: Anzahl Mitarbeitende der Stichprobe

### Teilnehmende nach Ländern und Unternehmensgrösse

Die Online-Umfrage wurde in vier Sprachen Deutsch, Englisch, Italienisch und Französisch übersetzt und angeboten. Die Umfragesprache «Deutsch» wurde in «Deutsch-Deutschland» und «Deutsch-Schweiz» differenziert, um den sprachlichen Gegebenheiten der beiden Länder gerecht zu werden. Die Teilnehmenden konnten auf der ersten Seite der Umfrage oben rechts in einem Reiter die Umfragesprache selbst auswählen. Insgesamt haben 58 Unternehmen die Umfragesprache Deutsch (DE) gewählt haben und 221 Deutsch (CH). 18 Teilnehmende haben die Umfrage in Französisch und drei in Italienisch ausgefüllt. Für länderspezifische Analysen wurde die Stichprobe nach Deutschland und Schweiz aufgeteilt. Dabei konnten die 21 Unternehmen, die in Französisch und Italienisch geantwortet haben, der Schweiz zugeordnet werden. Diese beiden Sprachen werden zum einen primär in der West- und Süd-Schweiz gesprochen. Zum anderen hatten die Unternehmen am Ende des Fragebogens die Möglichkeit, eine E-Mail-Adresse zum Zwecke der Zustellung der Ergebnisse zu hinterlassen, welche bei den 21 Unternehmen aus der Schweiz stammten. Tabelle 1 zeigt die Länderverteilung und Grössenzuordnung der Stichprobe zusammengefasst auf.

	KMU	Grossunternehmen	Summe
Deutschland	13	47	58
Italienisch	3	0	3
Französisch	18	0	18
Schweiz	152	69	221
Summe	187	116	300

Tabelle 1: Verteilung nach Unternehmensgrösse und Land

### Teilnehmende nach Funktionsbezeichnung

Weiter wurde die Stichprobe nach den Funktionen bzw. Positionen in den entsprechenden Unternehmen analysiert. 299 von 300 haben diese Information im Fragebogen offengelegt. Die Funktionen wurden entsprechend nach sieben Kategorien geclustert., wobei das Risk Management und das Nachhaltigkeitsmanagement für den vorliegenden ERM Report 2022 von besonderer Bedeutung sind und daher jeweils ein eigenes Cluster bilden. Diese Cluster inkl. der Verteilung in der Stichprobe sind der Abbildung 3 zu entnehmen, wobei GL für Geschäftsleitung und VR für Verwaltungsrat (in Deutschland als «Aufsichtsrat» bezeichnet) steht.

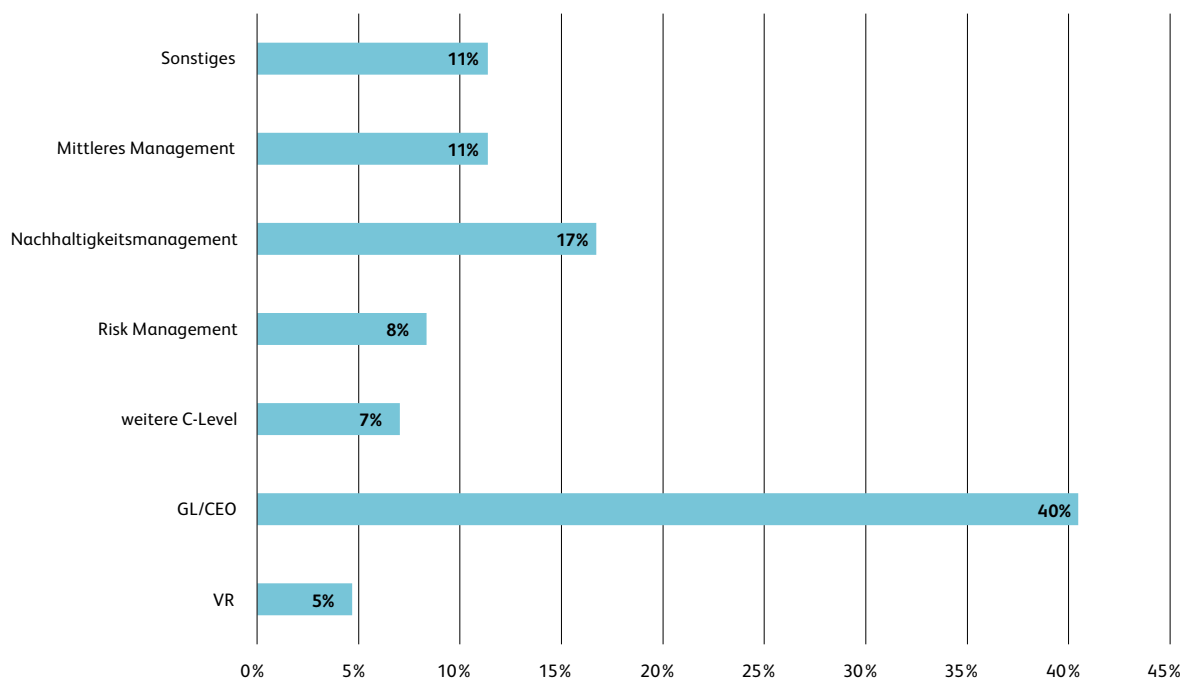


Abbildung 3: Stichproben-Cluster nach Funktionen

## 2.2. Begriffe und Rechtsentwicklung

Im Folgenden werden zentrale Begriffe in ihren Grundzügen dargelegt und das für die vorliegende Studie massgebende Verständnis der genannten Begriffe geschaffen. Wo sinnvoll, werden die Begriffe zueinander in Beziehung gesetzt und eingeordnet. Eine kurze Skizzierung der aktuellen Rechtsentwicklungen in der Schweiz und in Deutschland runden das Kapitel ab.

### Risiko

Im modernen Verständnis wird unter Risiko die Abweichung von Zielen sowie die Auswirkungen von Unsicherheiten auf Ziele verstanden. Diese Auswirkungen können nicht nur negativ, sondern auch positiv sein. Die negative Abweichung eines zukünftigen Ergebnisses vom Erwartungs- bzw. Planwert wird als Risiko im engeren Sinne bezeichnet, die positive Abweichung ist dagegen eine Chance. Impliziert ein Risiko auch die Möglichkeit einer Chance, wird es als symmetrisches Risiko bezeichnet.<sup>1</sup> Damit beinhaltet der Risikobegriff neben den Gefahren immer auch Chancenpotenziale. Bei Entscheidungen stehen den Gefahren somit häufig auch Chancen gegenüber, die es ebenfalls zu berücksichtigen gilt. Als Mass für die Unsicherheit dienen Wahrscheinlichkeiten bzw. Wahrscheinlichkeitsverteilungen. Zudem können die finanziellen Auswirkungen bei Risikoeintritt quantifiziert werden.

Im COSO Enterprise Risk Management-Rahmenwerk 2017 «Integrating with Strategy and Performance» wird Risiko als die Möglichkeit des Auftretens von Ereignissen, welche die Umsetzung der Strategie oder die Zielerreichung beeinflussen können, definiert.<sup>2</sup> Während sich Unternehmen häufig auf Risiken mit möglichen negativen Konsequenzen fokussieren, müssen auch Ereignisse mit positiven Folgen berücksichtigt werden. Zudem können Ereignisse, die im Hinblick auf einzelne Ziele vorteilhaft sind, gleichzeitig eine Bedrohung für andere Ziele darstellen (Wechselwirkungen zwischen Risiken).

Der diesem Report zugrundeliegende Risikobegriff wird demnach wie folgt ausgelegt: Risiko ist ein mögliches Ereignis, das sich negativ oder positiv auf die Zielerreichung und die Strategieumsetzung von Unternehmen auswirken kann.

### Risk Management und Enterprise Risk Management

Während das traditionelle Risk Management einzelne Risiken isoliert betrachtet und Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Risiken mehrheitlich vernachlässigt (Silodenken), handelt es sich beim ERM um einen ganzheitlichen, integrierten Ansatz. Die Identifikation, Beurteilung, Steuerung und Integration von Risiken und Chancen in Entscheidungsprozessen stehen dabei im Mittelpunkt. Im ERM-Ansatz werden mögliche Auswirkungen von Unsicherheiten auf die Fähigkeit und Wahrscheinlichkeit, die Unternehmensziele zu erreichen, explizit berücksichtigt. COSO (2017) definiert ERM folgendermassen:

«The culture, capabilities, and practices, integrated with strategy-setting and its execution, that organizations rely on to manage risk in creating, preserving, and realizing value».<sup>3</sup>

Diese ERM-Definition verdeutlicht, dass Risiken und Chancen nur dann effektiv gesteuert werden können, wenn:

- die Kultur und die unternehmerischen Fähigkeiten berücksichtigt werden,
- eine Verbindung zur Strategie und deren Umsetzung hergestellt wird,
- die Risikosteuerung auf die Strategie und die Unternehmensziele ausgerichtet wird und
- eine Verbindung zur Wertschaffung und -erhaltung hergestellt wird.

1 Vgl. Vanini/Rieg 2021, S. 24.

2 Vgl. COSO (2017), S. 9.

3 COSO (2017), S. 10.

Indem Aufsichtsorgane und Führungskräfte über die unternehmensweiten Risiken und Chancen informiert werden, sollen Entscheidungsprozesse verbessert und damit Wert für die verschiedenen Anspruchsgruppen geschaffen werden. Letztendlich stehen im modernen ERM-Ansatz die konsequente Verknüpfung von Risk Management und einer Stakeholder-orientierten Unternehmensführung im Vordergrund.

ERM wird im vorliegenden Report in Anlehnung an die obigen Ausführungen wie folgt definiert: Unter modernem ERM wird die unternehmensweite Identifikation, Beurteilung, Steuerung, Berichterstattung und Überwachung von Risiken und Chancen verstanden, um Werte für alle Stakeholderinnen und Stakeholder zu generieren, die Unternehmensstrategie umzusetzen und die Unternehmensziele zu erreichen. Eine Integration von Risikoinformationen in Entscheidungsprozesse ist dabei zwingend.

### **Nachhaltigkeit**

Während Risk Management schon länger ein integraler Bestandteil jeder Unternehmenssteuerung ist, gewinnt das Thema Nachhaltigkeit erst in den letzten Jahren in gewinnorientierten Unternehmen an Bedeutung.

Die meistverbreitete Definition von Nachhaltigkeit stammt aus dem Brundtland-Bericht von 1987<sup>4</sup>, in welchem die nachhaltige Entwicklung als «one that satisfies the needs of the present without adversely affecting the conditions for future generations» definiert wird. Der Bericht unterstreicht die Wechselbeziehung der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Dimension. (Wirtschaftliche) Aktivitäten einzelner Akteurinnen und Akteure – öffentliche und private – finden nicht isoliert statt, sondern beeinflussen direkt oder indirekt die Gesellschaft und die Umwelt. Umgekehrt sind die Akteure auch abhängig von Umwelt und Gesellschaft. Der Brundtland-Bericht betont zudem, dass Nachhaltigkeit langfristig zu betrachten ist und dass das heutige Handeln Auswirkungen auf zukünftige Generationen hat, deren Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung nicht durch heutigen Ressourcenverbrauch eingeschränkt werden dürfen.

Das Akronym «ESG» wird heute in der Wirtschaft oft als Synonym für Nachhaltigkeit verwendet. Die drei Buchstaben stehen für «Environment», «Social» und «Governance» was mit Umwelt, Gesellschaft und gute Unternehmensführung übersetzt werden kann. Die Abkürzung stammt aus dem Bericht «Who Cares Wins»<sup>5</sup> aus dem Jahr 2004 der Vereinten Nationen (UN), mitfinanziert durch das Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) der Schweiz. Der Bericht wurde in Kooperation mit zwanzig Finanzinstituten aus neun Ländern verfasst und umfasst Empfehlungen an die Finanzindustrie zur besseren Integration von Umwelt-, Sozial- und Governance-Fragen in die Analyse, Vermögensverwaltung und Wertpapiervermittlung. Der Bericht klassifiziert eine solide Unternehmensführung und ein effektives Risk Management als entscheidende Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung von Strategien und Massnahmen zur Bewältigung ökologischer und sozialer Herausforderungen. Mit dem Begriff «ESG» sollen Nachhaltigkeitsrisiken besser quantifiziert werden können und der Fokus von einem kurzfristigen auf einen langfristigen Zeithorizont verschoben werden.

Im Jahr 2016 traten die Sustainable Development Goals (SDGs)<sup>6</sup> der Vereinten Nationen (UN) mit einer Laufzeit von 15 Jahren in Kraft. Es handelt sich um politische Zielsetzungen, die weltweit der Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung auf ökonomischer, sozialer sowie ökologischer Ebene dienen sollen. Die SDGs umfassen 17 verschiedene Ziele zu den Themen Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft, welche mit insgesamt 169 Zielvorgaben untermauert sind. Die SDGs dienen heute als globaler Standard bei der Definition von Nachhaltigkeitszielen. Viele Länder integrieren diese in ihre nationale Nachhaltigkeitsstrategie und viele Unternehmen orientieren sich bei der eigenen Zielsetzung bewusst an den SDGs. Dreizehn der SDGs befassen sich mit dem Klimaschutz. Dies verdeutlicht, dass der Schutz des Klimas ein zentraler Bestandteil von Nachhaltigkeit ist.

4 Vereinte Nationen (1987).

5 Vereinte Nationen (2004).

6 Vereinte Nationen (2015).

Die sogenannte «EU-Taxonomie»<sup>7</sup> trägt innerhalb der Europäischen Union (EU) weiter dazu bei, den Begriff Nachhaltigkeit zu operationalisieren. Diese beschreibt, welche Kriterien erfüllt sein müssen, damit Wirtschaftstätigkeiten von Unternehmen als ökologisch nachhaltig («grün») klassifiziert werden können. So müssen diese Wirtschaftsaktivitäten einen substanziellen Beitrag zu einem der sechs Umweltziele der EU leisten, z. B. zur Anpassung an den Klimawandel, dürfen kein anderes Ziel erheblich beeinträchtigen und keine sozialen Mindeststandards wie bspw. die internationale Menschenrechtscharta verletzen. Durch die Umsetzung der EU-Taxonomie soll eine grössere Transparenz in Bezug auf die Nachhaltigkeitsleistung von Organisationen erreicht werden.

Seit der initialen Definition im Brundtland-Bericht hat der Begriff der Nachhaltigkeit unter einer Vielzahl von Definitionen an Schärfe und Eindeutigkeit verloren, so dass Nachhaltigkeit heute für verschiedene Personen und Institutionen eine unterschiedliche Bedeutung aufweist und häufig umgangssprachlich mit «langfristig» gleichgesetzt wird. Die unterschiedlichen Ansichten sind oft auf verschiedene Wertvorstellungen zurückzuführen, was zu anderen Priorisierungen der Einzelthemen führt. Detaillierte Frameworks wie die SDGs oder die EU-Taxonomie geben zwar Standards vor, an welche sich Unternehmen wie auch Privatpersonen richten können, sie führen allerdings auch immer wieder zu Diskussionen. Ein Beispiel ist die Klassifizierung von bestimmten Atomkraft- und Erdgasaktivitäten als umweltverträglich durch das Europäische Parlament und folglich der Aufnahme deren in die EU-Taxonomie.<sup>8,9</sup>

Der Begriff «Nachhaltigkeit» orientiert sich im vorliegenden Report an der weitgefassten Definition des Brundtland-Berichts: Nachhaltige Entwicklung erfüllt die Bedürfnisse der Gegenwart, ohne die Fähigkeit künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.

Wird die Nachhaltigkeit im unternehmerischen Kontext gesehen so lässt sich diese wie folgt definieren: Die unternehmerische Nachhaltigkeit umfasst die simultane Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele im Rahmen des unternehmerischen Handels mit dem Ziel einer Ressourcennutzung, ohne die Bedürfnisbefriedigung zukünftiger Anspruchsgruppen zu gefährden.

### **Klimarisiken<sup>10</sup>**

Aus der Vielzahl von den oben beschriebenen umweltbezogenen Risiken wird dem Klimawandel eine besondere Bedeutung zugemessen. Dieser Report versteht den Klimawandel als eine von mehreren Herausforderungen innerhalb der ESG-Dimension «Environmental (=Umwelt)».

Mit dem Begriff «Klimawandel» wird vor allem der Anstieg der weltweiten Durchschnittstemperatur über die vergangenen hundert Jahren bezeichnet. Es wurde eine durch erhöhte Kohlendioxid (CO<sub>2</sub>)-Emissionen verursachte Klimaveränderung eingeleitet, deren evidente Auswirkung die erhöhte Durchschnittstemperatur ist, aus der sich konkrete, aber oft noch nicht quantifizierbare Risiken für Unternehmen ergeben.

Durch die komplexen Wechselwirkungen und Interdependenzen zwischen verschiedensten Elementen der Ökosphäre bringt der Klimawandel zahlreiche für Mensch und Umwelt nachteilige Effekte mit sich, die eine neue Realität darstellen, an die sich alle Akteurinnen und Akteure aus Wirtschaft und Gesellschaft anpassen müssen. Der Klimawandel schafft, wie jeder andere Wandel auch, grosse Unsicherheiten, mit welchen es umzugehen gilt.

Trotz seiner grossen Relevanz ist der Begriff des Klimarisikos bislang nicht eindeutig definiert. Dies mag u. a. daran

7 Europäische Union (2020).

8 Europäisches Parlament (2022 a).

9 Europäisches Parlament (2022 b).

10 Der vorliegende Abschnitt wurde von der Autorin Vanini bereits in seinen wesentlichen Zügen veröffentlicht. Vgl. Vanini & Sönnichsen (2022).

liegen, dass sich die o. g. Risikodefinition aufgrund der spezifischen Eigenschaft des Klimawandels nicht problemlos auf das Klimarisiko übertragen lässt. Allgemein bezeichnet das Klimarisiko nachteilige Folgen des Klimawandels sowie möglicher Massnahmen auf diesen Klimawandel für menschengemachte oder natürliche Systeme. Zu den menschengemachten Systemen gehören beispielsweise Unternehmen. Zu den nachteiligen Folgen des Klimawandels zählen z. B. Beeinträchtigungen der Lebensgrundlagen, von Gesundheit und Wohlbefinden, wirtschaftlichen, sozialen und kulturelle Werten und Investitionen etc.<sup>11</sup> Gleichzeitig kann der Klimawandel für einzelne Systeme auch positive Auswirkungen haben und damit eine Chance beinhalten. Auch wenn umgangssprachlich mit Klimarisiken primär mögliche negative Auswirkungen des Klimawandels assoziiert werden, beinhaltet in diesem Beitrag der Begriff auch die Chance des Klimawandels und wird im Sinne eines symmetrischen Risikos verwendet. Übertragen auf das Management von Unternehmen wird unter einem Klimarisiko das Potenzial für negative und positive Auswirkungen des Klimawandels auf ein Unternehmen verstanden.<sup>12</sup>

Unternehmen sind jedoch nicht nur vom Klimawandel betroffen, sondern beeinflussen diesen auch selbst. Zur Definition und Abgrenzung des Begriffs der Klimarisiken ergibt sich daher das Problem, dass im Sinne einer doppelten Materialität zwei Perspektiven bei der Definition und Bewertung von Klimarisiken eingenommen werden müssen (vgl. Abb. 4).

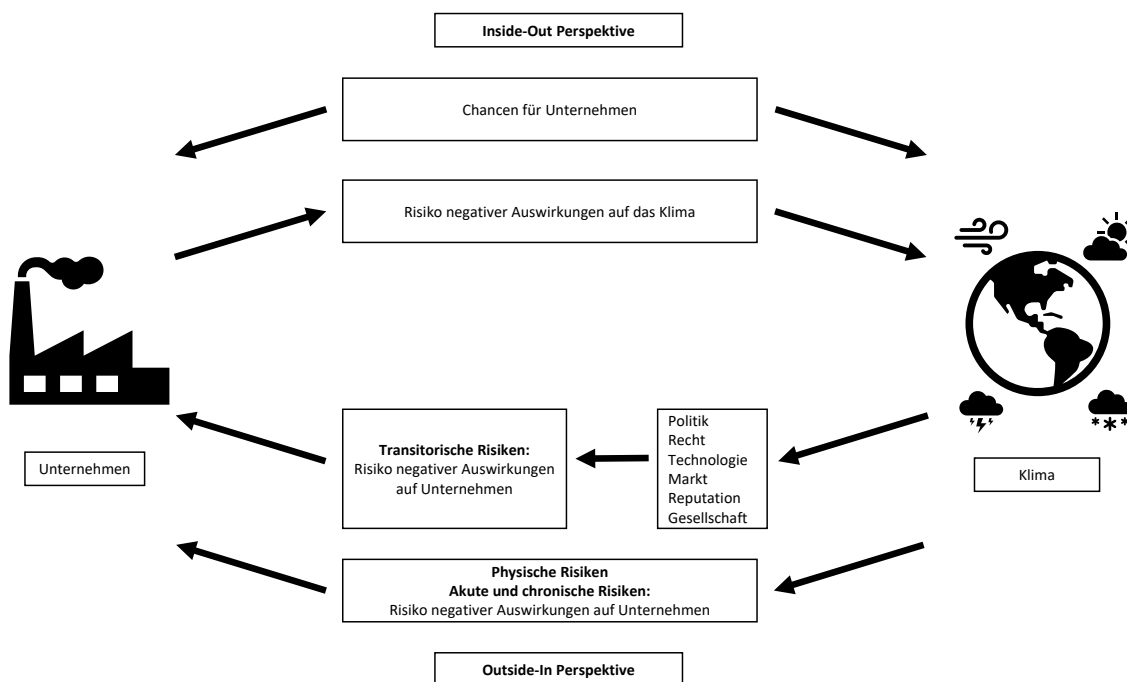


Abbildung 4: Perspektiven zur Einordnung des Begriffs Klimarisiko<sup>13</sup>

11 Vgl. Umweltbundesamt 2021, S. 17.

12 Vgl. TCFD 2017, S. 26; TCFD 2020, S. 46.

13 European Commission 2019, S. 8.

Aus der für das Risikomanagement typischen Outside-In Perspektive werden die Auswirkungen der Klimarisiken auf das Unternehmen betrachtet. Diese Risiken entstehen aus den physischen sowie transitorischen, d. h. politischen, regulatorischen oder gesellschaftlichen Wirkungen des Klimawandels, und haben einen Einfluss auf die geplanten Unternehmensziele wie die Finanz-, Vermögens- und Ertragslage.<sup>14</sup> Eine wesentliche Erweiterung des Risikomanagements stellt die Inside-Out Perspektive dar, die die durch die Unternehmensaktivität ausgelösten negativen Auswirkungen für das Klima umfasst, wie z. B. die Emission von Treibhausgasen, da hier die Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten auf das Klima identifiziert und bewertet werden müssen.<sup>15</sup>

Klimarisiken werden als Unterkategorie von der Dimension E = Umwelt ebenfalls in zwei Kategorien unterteilt:

- **Physikalische Risiken:** Ereignisse wie Waldbrände, Hitzewellen oder Stürme, deren Häufigkeit und Stärke durch den Klimawandel verstärkt wird, werden als «akute» physikalische Risiken bezeichnet. Als «chronische» physikalische Risiken werden Risiken bezeichnet, die durch eine dauerhafte Veränderung wie den Anstieg der Durchschnittstemperatur, die Verschiebung der Lebensräume sowie das Auftauen von Permafrost entstehen. Während akute Risiken häufig regional begrenzt sind und kurzfristig gesteuert werden müssen, werden chronische Risiken eher mittel- bis langfristig betrachtet und betreffen häufig mehrere Unternehmensstandorte. Die finanziellen Auswirkungen dieser Risiken können entweder direkt in Form von Sachschäden oder indirekt z. B. durch Folgeereignisse wie die Unterbrechung der Lieferkette oder höhere Kosten für Klimaanlage etc. eintreten.<sup>16</sup>
- **Transitorische Risiken:** Transitorische Risiken resultieren aus der Transformation zu einer «low carbon economy». Auslöser für transitorische Risiken sind z. B. politisch induzierte Massnahmen zur Einschränkung von klimaschädlichen Unternehmensaktivitäten.<sup>17</sup> Weiterhin zählen zu den politischen Massnahmen jene, die die Anpassung an den Klimawandel fördern, z. B. die Implementierung von CO<sub>2</sub>-Zertifikaten zur Verringerung der Treibhausgasemissionen. Zusätzlich können rechtliche Risiken z. B. aufgrund nicht vorgenommener Anpassungen an den Klimawandel Auslöser transitorischer Risiken sein.<sup>18</sup> Hinzu kommen technologische Risiken aus einer nicht erfolgreichen Entwicklung oder Implementierung von klimafreundlichen Technologien.<sup>19</sup>

Unternehmen sollten Klimarisiken aus beiden Perspektiven betrachten, wenngleich vor allem die Bewertung des Inside-Out Risikos derzeit noch mit Problemen behaftet ist, da häufig für diese Risiken keine Zielwerte festgelegt sind und so eine Risikoidentifikation und -bewertung erschwert wird.<sup>20</sup> Die Berücksichtigung der Outside-In Risiken im Risikomanagement ist notwendig, da diese Risiken eine direkte finanzielle Wirkung auf das Unternehmen haben. Aber auch die Berücksichtigung der Inside-Out Risiken ist relevant, auch wenn auf den ersten Blick keine direkten kurzfristigen finanziellen Auswirkungen auf das Unternehmen ersichtlich sind.<sup>21</sup> So kann eine Fertigungsanlage eines Unternehmens Treibhausgase austossen, wodurch es zu erhöhten CO<sub>2</sub>-Emissionen kommt. Hierfür müssten dann zusätzliche CO<sub>2</sub>-Zertifikate erworben werden, wodurch eine zusätzliche finanzielle Belastung für das Unternehmen entsteht. Somit sind die Grenzen der beiden Perspektive nicht mehr klar voneinander abgrenzbar, da Inside-Out Risiken oftmals indirekt Outside-In Risiken hervorrufen.<sup>22</sup>

14 Vgl. z. B. BaFin 2020, S. 13.

15 Vgl. Vanini, Sönnichsen (2022).

16 Vgl. TCFD 2017, S. 5; Adamheit/Hunziker 2022, S. 76 f.

17 Vgl. TCFD Think Tank Rechtliche Vorgaben 2020, S. 4.

18 Vgl. European Commission 2019, S. 9.

19 Vgl. BaFin 2020, S. 15.

20 Vgl. TCFD Think Tank Physische Klimarisiken 2020, S. 3.

21 Vgl. Baumüller/Gleissner 2020, S.147.

22 Vgl. Baumüller/Gleissner 2020, S. 146.



Angelehnt an die Definition des Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) Reports 2012<sup>23</sup>, werden Klimarisiken wie folgt definiert: Risiko, dass es zu schwerwiegenden Veränderungen in der normalen Funktionsweise einer Gemeinschaft, Gesellschaft, Unternehmen kommt, die auf klimabedingte Ereignisse in Wechselwirkung mit allfälligen Anpassungen zurückzuführen sind und zu weitreichenden nachteiligen menschlichen, materiellen, wirtschaftlichen oder umweltbezogenen Auswirkungen führen.

### Umweltverantwortung

Aus den oben beschriebenen Definitionen von Nachhaltigkeit als Oberbegriff und Klimarisiken als Teildimension wird klar, dass diese unmittelbar zusammenhängen, zugleich aber auch, dass grundsätzlich diese Risikoart derzeit noch schwer quantifizierbar ist. Trotzdem ist sich ein Grossteil der Unternehmen ihrer Umweltverantwortung bewusst und nimmt diese auch wahr, wie die diesjährige Umfrage des ERM Reports 2022 zeigen wird.

Die unternehmerische Umweltverantwortung ist als eine Dimension der sogenannten Corporate Social Responsibility (CSR) zu verstehen. Die Schweizer Regierung und die Europäischen Kommission verdeutlichen dies, indem sie die Dimension Umwelt ausdrücklich in ihren Definitionen von CSR miteinschliessen.<sup>24,25</sup> Die gleiche Sichtweise vertritt die Weltbank, die die unternehmerische Umweltverantwortung als Teil von CSR betrachtet.<sup>26</sup> Sie nennen die Veröffentlichung des Brundtland-Berichts<sup>27</sup> als Hauptgrund, warum die Umwelt Teil der Unternehmensverantwortung ist.

Die unternehmerische Nachhaltigkeit resp. Umweltverantwortung zu messen, ist allerdings nicht trivial. Unter den unzähligen Frameworks von öffentlichen und privaten Institutionen, Ratingkonzepten sowie aus der Wissenschaft hat sich noch kein Konsens gebildet. Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass die verschiedenen Frameworks unterschiedliche Ansprüche erfüllen sollen. Sie unterscheiden sich primär in der Anzahl Faktoren, welche mit einbezogen werden, in deren Bewertungsmethode und in der Gewichtung der einzelnen Faktoren. Nichtsdestotrotz sind es ähnliche Faktoren,<sup>28</sup> welche von den jeweiligen Frameworks und Bewertungsmethoden analysiert werden:

- Umgang mit Treibhausgasemissionen,
- Umgang mit Energieverbrauch,
- Umgang mit Abfall,
- Umgang mit Wasser,
- Umweltaspekte im Produkte- und Dienstleistungsangebot und
- externe Beurteilung der Massnahmen.

Der ERM Report 2022 definiert den Begriff Umweltverantwortung wie folgt: Umweltverantwortung ist die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen, Umweltschäden zu vermeiden und zu verringern, die durch ihre Geschäftstätigkeit verursacht werden können.

23 IPCC (2012).

24 SECO (2022).

25 European Commission (2001).

26 Mazurkiewicz (2004).

27 Vereinte Nationen (1987).

28 Stüttgen & Mattmann (2018).

## Aktuelle Rechtsentwicklung in der Schweiz

### *Rechtslage in der Schweiz*

Die Schweiz setzt sich engagiert für den Klimawandel ein und unterstützt dies mit rechtlich verbindlichen Vorgaben. Mit der Ratifikation des Pariser Klimaübereinkommens im Oktober 2017 hat sich die Schweiz unter anderem verpflichtet, den Treibhausgas-Ausstoss bis 2030 um 50 % gegenüber 1990 zu vermindern. In Bezug auf die Umsetzung sind sowohl der Bund wie auch die Kantone und die Gemeinden gemeinsam gefordert.<sup>29</sup>

Betreffend die Koordination der Aktivitäten auf Bundesebene hat der Bundesrat eine entsprechende Strategie verfasst. Diese Anpassungsstrategie wird mit einem Aktionsplan für die Jahre 2020-2025 umgesetzt. Auch auf Kantons- und Gemeindeebene werden regelmässig Grundlagendokumente, Strategien und Pläne erarbeitet, um den Klimawandel aktiv bewältigen zu können. Ferner hat das Bundesamt für Umwelt (BAFU) zur Unterstützung der Kantone und Gemeinden das Pilotprogramm «Anpassung an den Klimawandel» lanciert. Gemeinsam mit anderen Bundesämtern wurden mehrere Klimaszenarien entwickelt, die Entscheidungsträgern als Planungsgrundlagen für den Klimaschutz und für die Anpassung an den Klimawandel dienen sollen.<sup>30</sup>

In der Schweiz finden sich umweltbezogene Rechtsvorschriften in vielen unterschiedlichen Gesetzen und Verordnungen (z. B. Umweltschutz-, Gewässerschutz-, Wald-, Natur-, Heimatschutzgesetz). Das Umweltrecht stellt somit eine Querschnittsmaterie dar. Von besonderer Bedeutung ist das Umweltschutzgesetz (USG), welches bereichs- und gesetzesübergreifende Vollzugsinstrumente (z. B. die Umweltverträglichkeitsprüfung) enthält.

In der Schweiz gab es bis vor Kurzem noch keine expliziten gesetzlichen Bestimmungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Dies steht im Gegensatz zum Bereich der Selbstregulierung, wo insbesondere im Swiss Code of Best Practice das Konzept der nachhaltigen Unternehmensführung seit Jahren verankert ist. Ferner hat auch die Schweizer Börse SIX Swiss Exchange eine entsprechende Richtlinie erlassen. An der SIX kotierte Unternehmen können sich auf freiwilliger Basis verpflichten, einen internationalen Standard zur Nachhaltigkeitsberichterstattung einzuhalten.<sup>31</sup>

Aktuell ist die Rechtsentwicklung insbesondere im Bereich der nicht-finanziellen Berichterstattung über Umweltbelange im Umbruch, was nachfolgend aufgezeigt wird.

### *Konzernverantwortungsinitiative*

Im November 2020 wurde die Volksinitiative «Für verantwortungsvolle Unternehmen – zum Schutz von Mensch und Umwelt» (Konzernverantwortungsinitiative) an der Urne abgelehnt und der indirekte Gegenvorschlag des Parlaments trat in Kraft. Der indirekte Gegenvorschlag verzichtet insbesondere auf zusätzliche Haftungsbestimmungen, wie sie gemäss der Volksinitiative vorgesehen gewesen wären.<sup>32</sup>

Doch auch der Gegenvorschlag hat es in sich: Neben den strengeren Sorgfaltspflichten in Bezug auf Kinderarbeit und Konfliktmineralien werden neue nicht-finanzielle Berichterstattungspflichten für grosse Schweizer Unternehmen eingeführt. Diese Unternehmen sind nun gesetzlich verpflichtet, über Risiken ihrer Geschäftstätigkeit in den Bereichen Umwelt (insb. CO<sub>2</sub>-Ziele), Sozialbelange, Arbeitnehmendenbelange, Menschenrechte und Korruptionsbekämpfung jährlich zu berichten und darzulegen, welche entsprechenden Massnahmen ergriffen wurden.<sup>33</sup>

29 Bundesamt für Umwelt BAFU (2021).

30 Bundesamt für Umwelt BAFU (2021).

31 Eberle (2018), S. 26.

32 Bundesamt für Justiz BJ (2021).

33 Müller (2022).

Die neuen Bestimmungen zur Konzernverantwortungsinitiative im Obligationenrecht (OR) wurden am 1. Januar 2022 in Kraft gesetzt. Es gilt eine Übergangsfrist bis zum 1. Januar 2023. Somit muss der erste nicht-finanzielle Bericht im Jahr 2024 für das Jahr 2023 veröffentlicht werden. Der Bericht über nicht-finanzielle Belange bedarf der Genehmigung und Unterzeichnung durch das oberste Leitungs- oder Verwaltungsorgan sowie der Genehmigung des für die Genehmigung der Jahresrechnung zuständigen Organs.

#### *Klimaberichterstattungsverordnung*

Die Verordnung über die Berichterstattung über Klimabelange (Klimaberichterstattungsverordnung) soll die gesetzlichen Bestimmungen zur nicht-finanziellen Berichterstattung für grosse Unternehmen konkretisieren, welche im Rahmen des Gegenvorschlags zur Konzernverantwortungsinitiative eingeführt wurden. Gemäss Bundesrat sollen mit dieser Verordnung aussagekräftige und vergleichbare Daten zu Klimabelangen und zu Klimazielen gefördert werden. Die Vernehmlassung dauerte von März bis Juli 2022.<sup>34</sup>

Die Verordnung sieht vor, dass grosse Unternehmen die international anerkannten Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) verbindlich umsetzen müssen. Folglich werden Schweizer Publikums-gesellschaften und nach den Finanzmarktgesetzen beaufsichtigte Unternehmen ab einer gewissen Grösse verpflichtet, gemäss den TCFD-Standards Bericht über Klimabelange zu erstatten. Gemäss Verordnung umfassen Klimabelange die Auswirkungen des Klimas auf Unternehmen sowie die Auswirkungen der Tätigkeit von Unternehmen auf das Klima (Prinzip der «doppelten Wesentlichkeit»)<sup>35</sup>

#### *Weitere Regulierungen*

- Im Mai 2021 konkretisierte die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (FINMA) ihre Aufsichtspraxis im Bereich der Offenlegung von klimabezogenen Finanzrisiken. Die FINMA verpflichtet grosse Banken und Versicherungsunternehmen, im Bereich der Klimarisiken qualitative und quantitative Angaben zu machen. In Zukunft sollen die betroffenen Finanzinstitute wesentliche klimabezogene Finanzrisiken sowie deren Einfluss auf die Geschäftsstrategie, das Geschäftsmodell und die Finanzplanung beschreiben. Sodann haben sie den Prozess für die Identifizierung, Bewertung und Bewältigung von klimabezogenen Finanzrisiken zu beschreiben und quantitative Angaben zu machen. Zudem müssen die Institute die Hauptmerkmale ihrer Governance-Struktur in Bezug auf klimabezogene Finanzrisiken beschreiben. Die FINMA lehnt ihre Offenlegungsregeln ebenfalls an die TCFD-Empfehlungen an.<sup>36</sup>
- Gemäss einer neuen Selbstregulierung der Schweizerischen Bankiervereinigung werden ab 2023 für Mitglieder verbindliche ESG-Standards in der Anlageberatung und in der Vermögensverwaltung eingeführt.<sup>37</sup>

Abschliessend ist anzumerken, dass die Schweiz nicht das einzige Land ist, welches verschärfte Bestimmungen zur Verantwortung von Unternehmen erlässt. Auch die EU bzw. Deutschland kennen nicht-finanzielle Berichterstattungspflichten zu bestimmten Themen.<sup>38</sup>

34 Bundesrat (2021).

35 Favre & Wälchli (2022), S. 2.

36 Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA (2021).

37 Favre & Wälchli (2022), S. 23

38 Müller (2022).

## Aktuelle Rechtsentwicklung in Deutschland

### *Green Deal, Aktionsplan Sustainable Finance und EU-Taxonomie*

Die regulatorischen Anforderungen in Deutschland werden primär durch die entsprechenden EU-Vorgaben bestimmt. Um die UN-SDG sowie das Pariser Klimaschutzabkommen umzusetzen, hat die EU den Green Deal beschlossen. Durch den Green Deal soll eine Nachhaltigkeitstransformation der europäischen Wirtschaft angestoßen und Europa bis 2050 als erster Kontinent klimaneutral werden. Um die Nachhaltigkeitstransformation der europäischen Wirtschaft zu finanzieren und die Kapitalflüsse in nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten zu lenken, hat die EU den Aktionsplan «Finanzierung nachhaltigen Wachstums» verabschiedet.<sup>39</sup> Die Umsetzung des Aktionsplans erfordert eine erhöhte Transparenz darüber, welche Unternehmensaktivitäten als nachhaltig eingestuft werden können. Durch die EU-Taxonomie werden bestimmte Unternehmen in der EU seit 2022 dazu verpflichtet, ihre Wirtschaftsaktivitäten als ökologisch nachhaltig («grün») bzw. nicht nachhaltig zu klassifizieren und ihre nichtfinanzielle Erklärung dahingehend zu erweitern, als dass der auf ökologisch nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten entfallende Anteil an den Umsatzerlösen, Investitionsausgaben und Betriebsausgaben angegeben werden muss.<sup>40</sup> So müssen diese Wirtschaftsaktivitäten einen substanziellen Beitrag zu einem der sechs Umweltziele der EU leisten, z. B. zur Anpassung an den Klimawandel, dürfen kein anderes Ziel erheblich beeinträchtigen und keine sozialen Mindeststandards, wie z. B. die internationale Menschenrechtscharta verletzen. Neben den «grünen» Aktivitäten gibt es auch noch ermöglichende Wirtschaftsaktivitäten, die die Nachhaltigkeit anderer Aktivitäten sicherstellen z. B. die Herstellung emissionsarmer Verkehrstechnologien, und Übergangstätigkeiten, für die es noch keine treibhausgasarme Alternativen gibt. Durch die Umsetzung der EU-Taxonomie soll eine grössere Transparenz in Bezug auf die Nachhaltigkeitsleistung von Organisationen und damit eine gezielte Investition in nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten erreicht werden.<sup>41</sup>

### *CSR- und CSRD-Richtlinie*

Zusätzlich zur EU-Taxonomie gibt es in Deutschland weitere gesetzliche Bestimmung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz legt fest, dass grosse kapitalmarktorientierte Unternehmen in ihrer nicht-finanziellen Erklärung gem. § 289c HGB verpflichtend darüber berichten müssen, welchen Einfluss Umweltbelange wie z. B. Treibhausgasemissionen auf ihr Geschäftsergebnis, die Lage und den Geschäftsverlauf haben (Outside-In Perspektive). Zum anderen gibt die Richtlinie vor, dass über die Auswirkungen und Risiken der Geschäftstätigkeit des Unternehmens auf die Umwelt (Inside-Out Perspektive) berichtet werden müssen.

Derzeit überarbeitet die EU-Kommission ihre Vorgaben zur nicht-finanziellen Berichterstattung von Unternehmen. Mit dem Vorschlag zur Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) werden die Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen ab 2024 bzw. 2025 stark ansteigen. So wird durch die CSRD das Prinzip der doppelten Wesentlichkeit eindeutig geregelt, so dass Unternehmen zukünftig Nachhaltigkeitsauswirkungen auf das Unternehmen (Outside-In Perspektive) z. B. in Form von Anpassungskosten an den Klimawandel etc. und Auswirkungen der Unternehmenstätigkeiten und seiner Geschäftsbeziehung auf Nachhaltigkeitsaspekte (Inside-Out Perspektive) z. B. Risiken aufgrund von Treibhausgasemission berichten müssen. Eine Berichtspflicht ergibt sich zukünftig bereits, wenn lediglich eine der beiden Perspektiven berührt ist. Zudem sollen zukünftig sowohl zukunfts- wie auch vergangenheitsbezogene und quantitative wie auch qualitative Informationen zu den Umweltaspekten und für die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens berichtet werden. Hier ergibt sich also eine deutliche Ausweitung des Berichtsumfangs.<sup>42</sup>

39 Vgl. Europäische Kommission: Aktionsplan: Finanzierung nachhaltigen Wachstums (2018).

40 Vgl. Bassen/Lopatta (2020), S. 5.

41 Vgl. ICV (2021), S. 5.

42 Vgl. Figlin/Buttenhauser (2022), S. 415 f.

Hinsichtlich der Anforderungen an die Inhalte der Nachhaltigkeitsberichte werden zudem durch die European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) verbindliche Sustainability Reporting Standards entwickelt. So hat die EFRAG im April 2022 den Entwurf des Standards «ESRS G1 Governance, risk management and internal control» für die Berichterstattung zur Steuerung und Überwachung von Nachhaltigkeitsrisiken vorgelegt.

*Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken durch die BaFin*

Darüber hinaus hat die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) Empfehlungen für Banken zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken und deren Integration in das Risikomanagement ausgesprochen.<sup>43</sup> So fordert auch die BaFin die von ihr beaufsichtigten Kreditinstitute u. a. auf, Nachhaltigkeitsrisiken in ihren Anlage- und Kreditentscheidungen und damit in ihren Ratingsystemen zu berücksichtigen. Daher ist davon auszugehen, dass die Banken zukünftig verstärkt Nachhaltigkeitsinformationen von ihren Kundinnen und Kunden abfragen und Kundinnen und Kunden mit schlechter «Nachhaltigkeits-Bonität» schwerer Zugang zu Krediten erhalten werden.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung weiter zunehmen. Als Bestandteil dieser Berichterstattung wird auch die finanzielle und nicht-finanzielle Bewertung von Klimarisiken immer wichtiger. Dafür müssen diese in das Risikomanagement von Unternehmen integriert werden. Allerdings stellt insbesondere die Bewertung der Inside-Out-Risiken das Risikomanagement vor besondere Probleme. So muss ein Wert festgelegt werden, der den Beitrag des Unternehmens zur Eindämmung des Klimawandels beschreibt. Anders als bei der Bewertung des finanziellen Outside-In Risikos stehen den Unternehmen hierfür derzeit erst erste Ansätze z. B. von der Task Force on Climate-Related Financial Disclosure (TCFD) oder dem Greenhouse Gas Protocol (GHG) zur Bewertung der Umweltauswirkungen von Unternehmen zur Verfügung. Dabei müssen nicht nur die direkten Klimaauswirkungen des Unternehmens (Scope 1) sondern auch Effekte aus der Energieversorgung (Scope 2) sowie der Wertschöpfungskette (Scope 3) ermittelt werden.

---

43 Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2020), S. 10 ff.

## 3. Studienergebnisse

Das folgende Kapitel «Studienergebnisse» präsentiert die wichtigsten Erkenntnisse aus der Praxisumfrage. Das Teilkapitel 3.1 beginnt mit der Auswertung der unternehmerischen Umweltverantwortung. Danach werden die Klimarisiken und die Betroffenheit vom Klimawandel betrachtet. Das Kapitel 3 schliesst mit einer Betrachtung der Schaden- und Chancenpotenziale, die sich aus dem Klimawandel ergeben können.

### 3.1. Umgang mit Klimarisiken

#### Unternehmerische Umweltverantwortung

Unternehmen stehen in vielfältigen Austauschbeziehungen zum Ökosystem wie der Umwelt. Demzufolge beeinflusst die Geschäftstätigkeit die Umwelt auf verschiedenartige Weise. Insbesondere der Umgang mit Treibhausgasemissionen, dem Energieverbrauch, Abfall und Wasser wirkt sich unmittelbar auf die Umwelt aus, aber auch die konkrete Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen beeinflussen die Umwelt. Inwiefern Unternehmen die (negativen) Auswirkungen auf die Umwelt verringern oder gar vermeiden, wird als unternehmerische Umweltverantwortung bezeichnet. Dazu gehört auch, die eigenen Massnahmen kritisch durch eine externe, unabhängige Stelle, wie z. B. eine ESG-Beurteilungsagentur oder die ISO-Zertifizierung 14001<sup>44</sup>, überprüfen zu lassen. Mit einer fünfstufigen Likert-Skala von «stimme überhaupt nicht zu» bis «stimmt voll und ganz zu» haben die befragten Unternehmen angegeben, inwiefern sich das Unternehmen den oben aufgeführten Aspekten annimmt.

Aktuell sind die Grossunternehmen den KMUs in allen abgefragten Dimensionen der Umweltverantwortung voraus, wie in Abbildung 5 ersichtlich ist. Einzig die Massnahmen im Umgang mit Abfall unterscheiden sich nach Unternehmensgrösse nicht signifikant, da der Grossteil der Unternehmen angibt, bereits aktives Abfallmanagement zu betreiben. Wenig überraschend findet sich der grösste Unterschied bei der Beurteilung der eigenen Umweltverantwortung durch eine externe Stelle wie z. B. einer Ratingagentur oder auch durch beispielsweise die ISO-Zertifizierung 14001. Während die meisten Grossunternehmen bereits durch eine unabhängige externe Stelle auf ihre Umweltverantwortung geprüft werden, trifft dies nur auf wenige KMUs zu. Interessanterweise scheint die Grösse des KMUs gemessen an der Anzahl Mitarbeitenden bei der unternehmerischen Umweltverantwortung in keiner Dimension eine signifikante Rolle zu spielen.

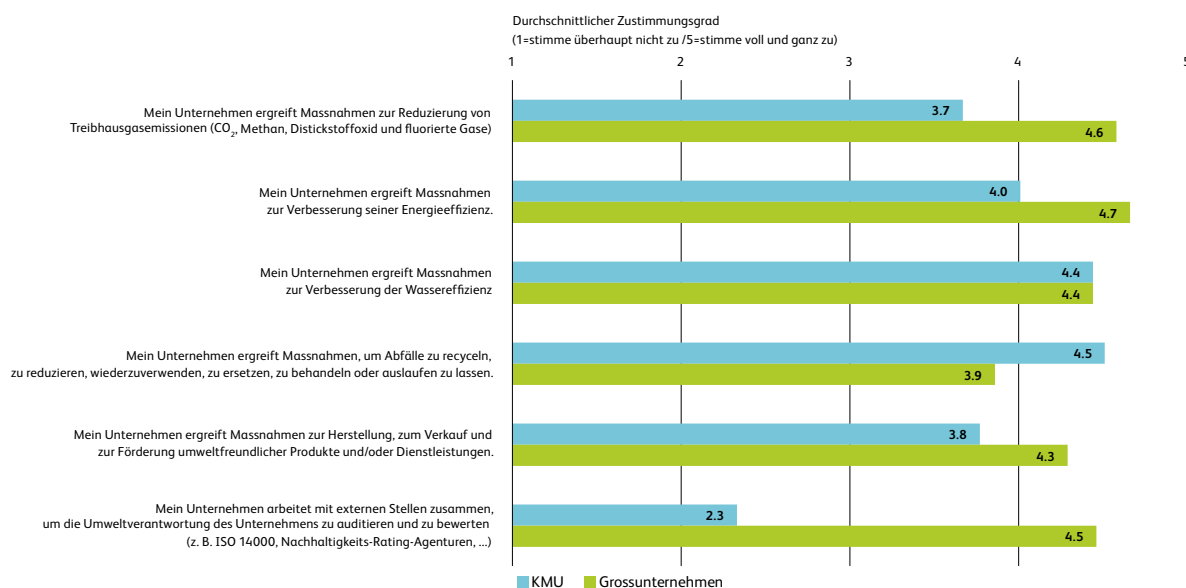
Es können branchenspezifische Unterschiede bezüglich der Bedeutung der Umweltverantwortung identifiziert werden. Wirtschaftszweige, welche von Umwelt- und Klimarisiken vermeintlich wenig betroffen sind, treffen auch weniger Massnahmen. Dienstleistungsunternehmen im Bereich Bildung und Gesundheit ergreifen im Branchenvergleich am wenigsten Massnahmen zur Umweltverantwortung (Mittelwert von 3.4 über alle Dimensionen). Im Gegensatz dazu haben viele Unternehmen des Baugewerbes, der Industrie und Finanzindustrie bereits Massnahmen getroffen. Durch die steigenden rechtlichen Anforderungen an die Nachhaltigkeit in der Lieferkette, kann auch die Kundenzielgruppe das Umweltverhalten von Unternehmen beeinflussen. Bei der Reduktion von Treibhausgasen engagieren sich B2B-Unternehmen stärker als Unternehmen im B2C-Bereich.

Der grösste Unterschied ist in der externen Umweltbeurteilung zu finden. Unternehmen mit Geschäftskunden (B2B) lassen sich deutlich mehr einer externen Beurteilung der Umweltverantwortung unterziehen als Unternehmen mit Privatkunden. Die stringenteren regulatorischen Anforderungen an kapitalmarktorientierte resp. börsennotierte Unternehmen zeigen sich auch in den Umfrageresultaten dieser Studie. Börsenkotierte resp. kapitalmarktorientierte Unternehmen verhalten sich signifikant umweltbewusster als solche, die in privaten Händen sind. Einzig beim Abfallmanagement gibt es zwischen den beiden Unternehmenstypen keinen Unterschied. Ein weiterer potenzieller Einfluss auf die Umweltverantwortung kann im Alter der Geschäftsleitung zu vermuten sein. Mit zunehmendem Alter

44 Zertifizierung von Umweltmanagement. Weitere Informationen unter [sqs.ch/de/dienstleistungen/produkte/iso-140012015](https://www.sqs.ch/de/dienstleistungen/produkte/iso-140012015)

der Geschäftsleitung sinkt die unternehmerische Umweltverantwortung zwar leicht, dieser Zusammenhang ist jedoch nicht signifikant. Es kann somit gefolgert werden, dass das (Durchschnitts-)Alter der Geschäftsleitung bei der Integration von umweltbewussten Massnahmen keine relevante Rolle spielt.

**Bitte geben Sie an, inwiefern Sie den folgenden Aussagen über Ihr Unternehmen zustimmen.**



**Abbildung 5:** Dimensionen der unternehmerischen Umweltverantwortung nach Unternehmensgrösse

*Triebfeder der unternehmerischen Umweltverantwortung*

Aus bisherigen Studien geht hervor, dass die Nachhaltigkeit eines Unternehmens von verschiedenen Faktoren beeinflusst wird. Diese Faktoren können die unternehmerische Umweltverantwortung entweder vorantreiben oder bremsen. Um zu ergründen, welche Einflussfaktoren bei den deutschen und Schweizer Unternehmen eine Rolle spielen, wurden drei Dimensionen analysiert:

1. Interner und externer Druck, den die Unternehmen wahrnehmen
2. Vorteile, welche die Unternehmen wahrnehmen, und
3. Hindernisse, welche die Unternehmen wahrnehmen

Im Fokus steht nicht der tatsächlich verübte Druck, sondern der vom Unternehmen subjektiv wahrgenommene Druck, da dieser das Verhalten eines Unternehmens letztendlich beeinflusst. Dasselbe Prinzip gilt ebenso für die anderen beiden Dimensionen. Nur wenn z. B. aus umweltbewussten Verhalten der wahrgenommene Vorteil einer Reputationsverbesserung resultiert, wird dies die effektive unternehmerische Umweltverantwortung beeinflussen.

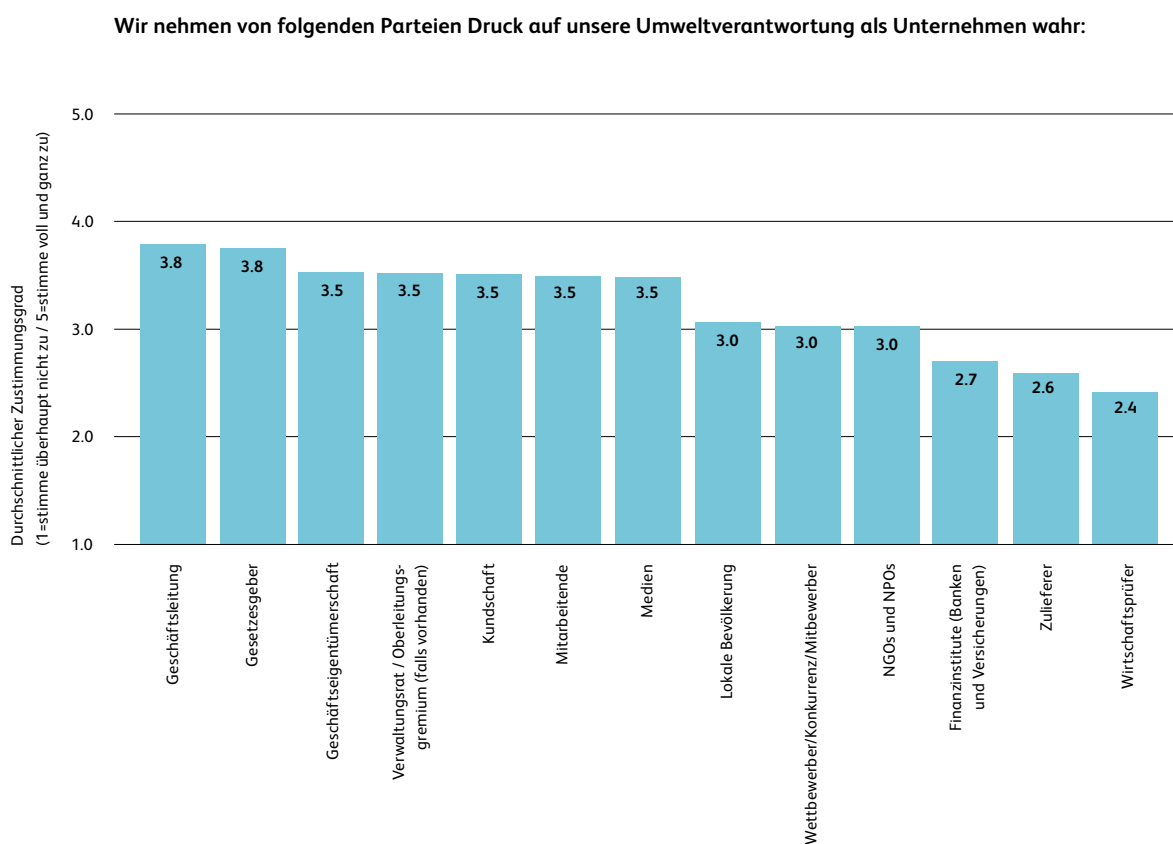
*Interner und externer Druck auf die Unternehmen*

Unternehmen können von verschiedenen Anspruchsgruppen Druck wahrnehmen, ihre Umweltverantwortung zu verbessern. Druck kann von aussen oder von innen des Unternehmens wahrgenommen werden. Externer Druck entsteht durch Anspruchsgruppen ausserhalb des Unternehmens. Dazu zählen die Kundschaft, der Gesetzgeber, Finanzinstitute, die Konkurrenz, Zulieferinnen und Zuliefer, die Wirtschaftsprüfung, Medien sowie NGOs. Interner Druck

entsteht durch Anspruchsgruppen, welche zum Unternehmen gehören wie Mitarbeitende, die Geschäftsführung, die Geschäftseigentümerschaft und falls vorhanden der Aufsichtsrat/Verwaltungsrat.

Wenig überraschend nehmen Grossunternehmen deutlich mehr Druck auf die unternehmerische Umweltverantwortung wahr, als es KMUs tun. Dieser stärker wahrgenommene Druck trifft auf alle abgefragten Anspruchsgruppen zu. Bei Schweizer Unternehmen ist der Unterschied zwischen der Wahrnehmung des Drucks von KMUs und von Grossunternehmen sogar noch ausgeprägter als bei deutschen Unternehmen.

Insgesamt wird der Druck von internen Stakeholderinnen und Stakeholdern stärker wahrgenommen als jener von externen. Den im Vergleich stärksten Druck auf die unternehmerische Umweltverantwortung verspüren die befragten Grossunternehmen wie auch KMUs im Durchschnitt aus der Geschäftsführung und vom Gesetzgeber (vgl. Abb. 6). Der Druck von Mitarbeitenden ist bei KMUs ebenfalls ausgeprägt, während er bei Grossunternehmen weniger relevant ist. Dort ist es der Aufsichtsrat resp. der Verwaltungsrat, von welchem die Unternehmen Druck verspüren. Besonders auffallend ist der Unterschied des Drucks durch Finanzinstitute. Diesen verspüren deutsche Unternehmen deutlich stärker als Schweizer Unternehmen. Dies hängt wohlmöglich damit zusammen, dass der Anteil an bankfinanzierten KMUs in der Schweiz tiefer ist als in Deutschland.<sup>45</sup>



**Abbildung 6:** Durchschnittlich wahrgenommener Druck auf die unternehmerische Umweltverantwortung nach Anspruchsgruppe

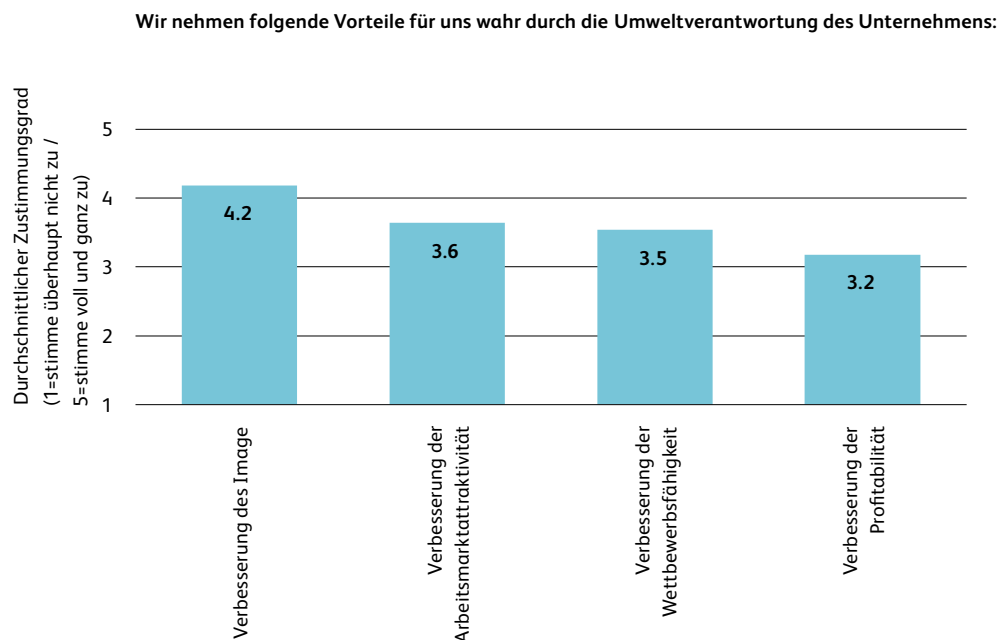
45 Dietrich, Wernli & Berchtold (2021).



Wenn die aggregierte Umweltverantwortung in Verbindung mit dem aggregierten Druck gestellt wird, so zeigt sich eine starke positive Korrelation. Das heisst, je stärker die Wahrnehmung des Drucks auf ein Unternehmen ist, desto ausgeprägter ist die Bedeutung der unternehmerischen Umweltverantwortung für diese Unternehmen. Beim internen Druck ist der Zusammenhang etwas ausgeprägter als bei externem Druck.

*Vorteile durch Übernahme von Umweltverantwortung*

Neben internem und externem Druck können auch erwartete Vorteile durch umweltbewusstes Verhalten ein Motiv sein, um die unternehmerische Umweltverantwortung wahrzunehmen. Die Auswertung der befragten Unternehmen zeigt, wie in Abbildung 7 illustriert, ein deutliches Bild: Der Hauptvorteil durch die unternehmerische Umweltverantwortung ist die Imageverbesserung. Dabei sind sich Unternehmen aus Deutschland und der Schweiz sowie Grossunternehmen und KMUs einig und über 80 % der befragten Unternehmen betrachten die Imageverbesserung als leichten oder starken Vorteil. Obwohl über 40 % der befragten Unternehmen der Meinung sind, dass durch unternehmerische Umweltverantwortung eine bessere Profitabilität erzielt werden kann, ist dies im Vergleich der am schwächsten wahrgenommene Vorteil. Die erhöhte Attraktivität am Arbeitsmarkt und die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit halten sich in etwa die Waage, wobei darin rund 60 % resp. rund 55 % der befragten Unternehmen Vorteile wahrnehmen. Weitere Vorteile, welche durch die Befragten genannt wurden, sind verbesserte Möglichkeiten zur Kapitalaufnahme, gestärkte Energieautarkie oder auch die «sauberere» Umwelt an sich. Grossunternehmen der Schweiz nehmen die Vorteile insgesamt etwas ausgeprägter wahr als KMUs. Bei deutschen Unternehmen kann kein Unterschied festgestellt werden.

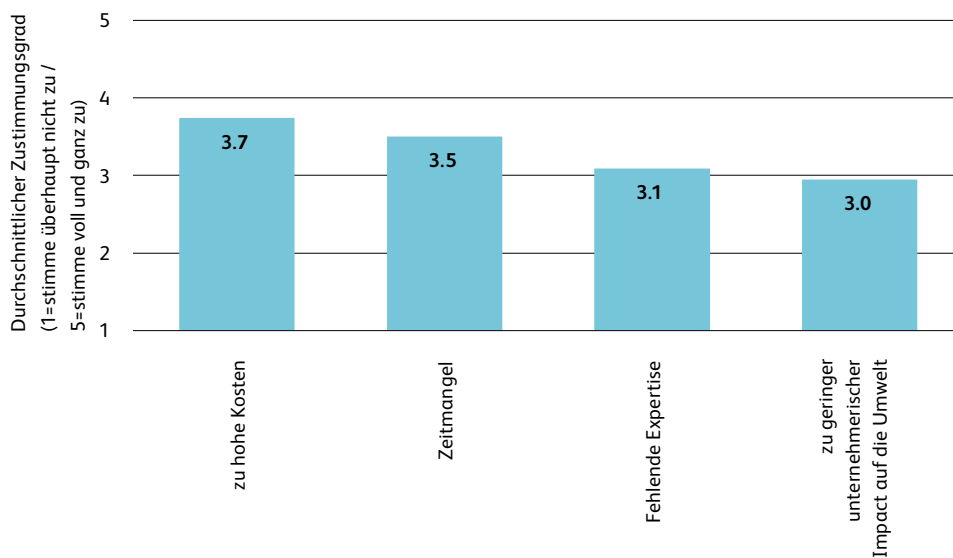


**Abbildung 7:** Durchschnittlich wahrgenommene Vorteile durch die unternehmerische Umweltverantwortung

Der Zusammenhang zwischen den aggregierten wahrgenommenen Vorteilen und der aggregierten unternehmerischen Umweltverantwortung wurde mit Hilfe einer Korrelationsanalyse überprüft. Je stärker die Vorteile von Unternehmen wahrgenommen werden, desto ausgeprägter ist ihre unternehmerische Umweltverantwortung. Getrieben wird dieser Zusammenhang vor allem durch einerseits die Erwartung einer Imageverbesserung und andererseits durch die Erwartung erhöhter Profitabilität. Insbesondere zweiteres ist bemerkenswert. Obwohl die erhöhte Profitabilität der am schwächsten wahrgenommene Vorteil für die befragten Unternehmen ist, ist diese ein Faktor, der signifikant zur unternehmerischen Umweltverantwortung beiträgt.

*Hindernisse der unternehmerischen Umweltverantwortung*

Während der wahrgenommene Druck und die wahrgenommenen Vorteile Motive für eine unternehmerische Umweltverantwortung sind, können wahrgenommene Hindernisse Gründe dagegen darstellen. Rund zwei Drittel der befragten Unternehmen erachten die Kosten als Haupthindernis, um sich umweltbewusst zu verhalten. Dies trifft auf Grossunternehmen wie auch auf KMUs zu (vgl. Abb. 8).



**Abbildung 8:** Durchschnittlich wahrgenommene Hindernisse der unternehmerische Umweltverantwortung

Nicht überraschend sind es vor allem KMUs, welche den eigenen vermeintlich geringen Impact auf die Umwelt als Hindernis wahrnehmen, um sich umweltfreundlich zu engagieren. Für über 50 % der Grossunternehmen ist dies kein Hindernis und nur ein Viertel zweifelt an der eigenen Wirkungskraft, die Umwelt positiv (oder negativ) beeinflussen zu können. Der fehlenden Expertise stehen Grossunternehmen wie auch KMUs im Durchschnitt neutral entgegen und sehen dies nicht als besonders ausgeprägtes Hindernis. Weitere Hindernisse, welche durch die Befragten genannt worden sind, ist die ungenügende Bereitschaft von Herstellern und Produzenten resp. die Intransparenz der Wertschöpfungskette, die fehlende Bereitschaft der Geschäftsführung und die praxisfernen resp. unklaren Anforderungen des Gesetzgebers.

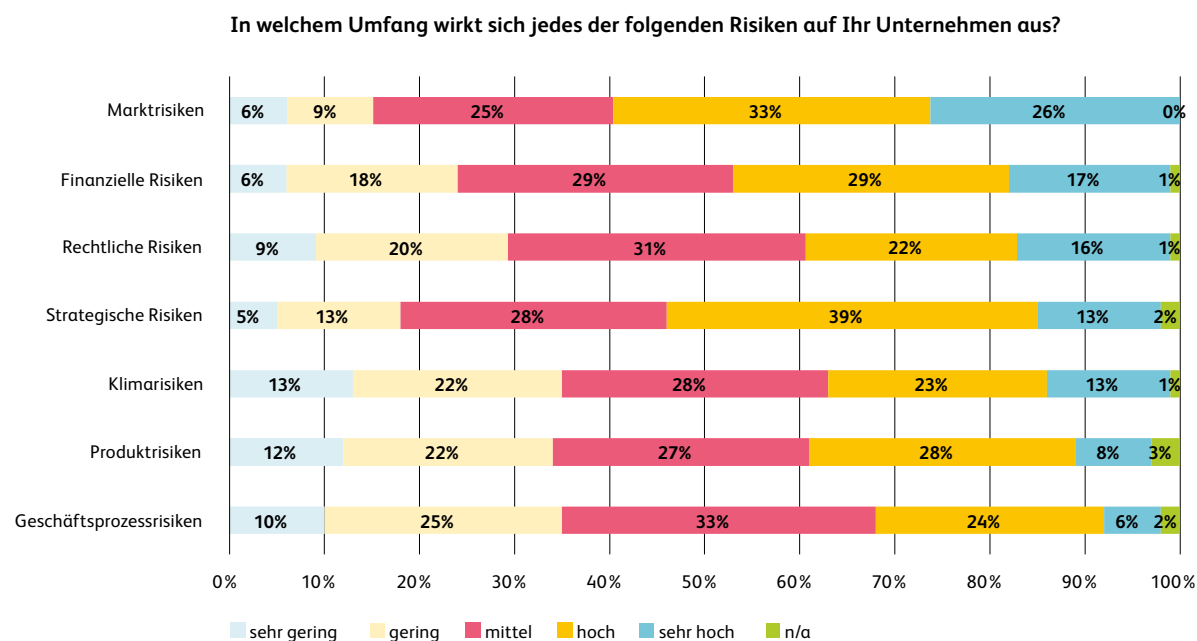
Im Vergleich zum wahrgenommenen Druck und zu den wahrgenommenen Vorteilen wirken sich die wahrgenommenen Hindernisse nur marginal auf die unternehmerische Umweltverantwortung aus und der Zusammenhang kann nicht eindeutig nachgewiesen werden. Die leicht negative Korrelation ist vor allem auf den Zweifel der eigenen

Wirkung auf die Umwelt zurückzuführen. Weder die fehlende Expertise noch der Zeitmangel noch die erhöhten Kosten beeinflussen die aggregierte unternehmerische Umweltverantwortung signifikant.

**Klimarisiken**

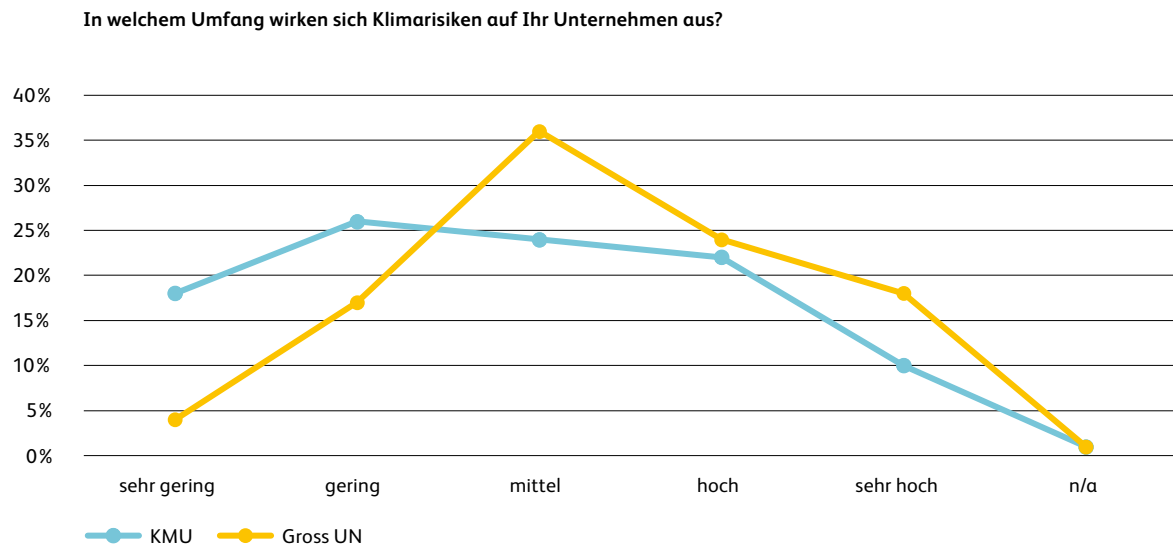
Um die Auswirkungen der Klimarisiken auf die Unternehmen im Verhältnis zu anderen Risiken besser beurteilen zu können, wurden die Umfrageteilnehmenden gebeten, verschiedene Risikokategorien und deren Auswirkungen auf das eigene Unternehmen auf einer Fünfer-Skala von sehr gering bis sehr hoch zu bewerten.

Wie die Ergebnisse zeigen, bewerten 36 % der Befragten die Auswirkungen der «Klimarisiken» auf das eigene Unternehmen als hoch bis sehr hoch. Als jedoch noch relevantere Risikokategorien werden z. B. die Auswirkungen der «Marktrisiken» und «strategischen Risiken» von den Unternehmen eingestuft. Die Auswirkungen der «Marktrisiken» werden von 60 % als hoch bis sehr hoch bewertet. Bei den strategischen Risiken sind es 52 %. Damit werden die potenziellen Auswirkungen der «Klimarisiken» von den 300 Unternehmen in etwa gleich relevant wie die «Produkttrisiken» bewertet (36 %). Am wenigsten hoch wurden die Geschäftsprozessrisiken eingeschätzt (vgl. Abb. 9). Dieser Vergleich zeigt im Kern, dass das Bewusstsein um die Relevanz von Klimarisiken durchaus vorhanden ist und diese Risiken ein vergleichsweise hohes Schadenpotenzial aufweisen.



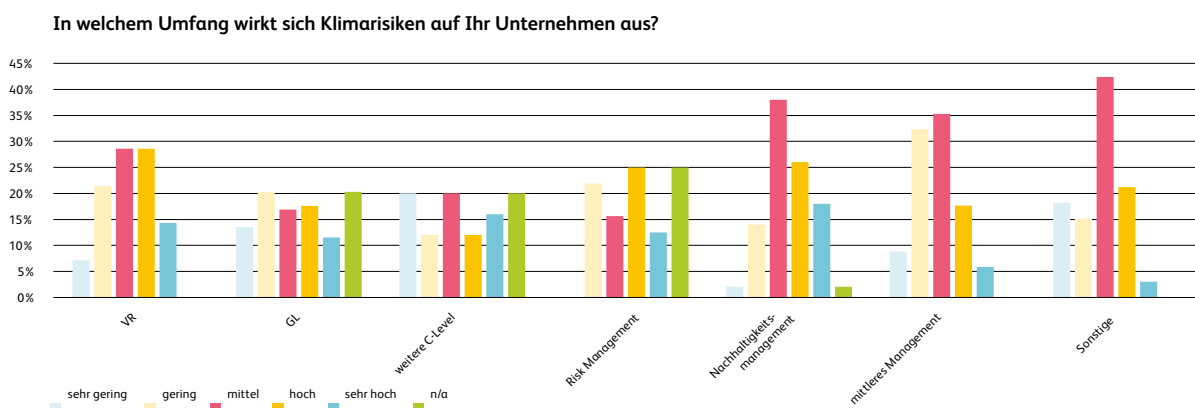
**Abbildung 9:** Auswirkungen von verschiedenen Risiken aufs eigene Unternehmen

Eine Analyse der Stichprobe differenziert nach KMUs und Grossunternehmen zeigt, dass die Auswirkungen der «Klimarisiken» insbesondere von KMUs als «gering» eingestuft, wohingegen die Grossunternehmen die Auswirkungen als «mittel» einschätzen (vgl. Abb. 10).



**Abbildung 10:** Klimarisiken - KMU vs. Grossunternehmen

Wird die Stichprobe nach den in der Umfrage abgefragten Unternehmensfunktionen gegliedert, zeigt sich, dass die «Klimarisiken» und deren Auswirkungen insbesondere vom Verwaltungsrat, vom Risk Management und vom Nachhaltigkeitsmanagement als «hoch» eingestuft wird. Die Umfrageteilnehmenden aus der Gruppe «Geschäftsleitung» sehen die Auswirkungen dieses Risikos als eher gering an, was ein Hinweis auf ein unzureichendes Bewusstsein der Geschäftsleitungsmitglieder für Klimarisiken sein könnte (vgl. Abb. 11).



**Abbildung 11:** Klimarisiken nach Funktionen

Hingegen sind sich die unterschiedlichen Funktionen bei den «Marktrisiken» relativ einig und bewerten dieses geschlossen als «hoch». Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den «strategischen Risiken». Hier bewerten insbesondere das Risk Management und das Nachhaltigkeitsmanagement die Auswirkungen als hoch. Die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat bewerten die Auswirkungen der «strategischen Risiken» eher als mittel. Bei den Auswirkungen der «rechtlichen Risiken» zeigt sich eine deutlichere Diskrepanz in der Bewertung insbesondere zwischen den Funktionen Risk Management, Verwaltungsrat bzw. Geschäftsleitung. Das Risk Management bewertet die Auswirkungen als sehr hoch, wohingegen die beiden anderen Funktionen die Schadenpotenziale eher als mittel bis gering einschätzen.

**Betroffenheit vom Klimawandel**

Der Klimawandel wird vermutlich über kurz oder lang alle Unternehmen in der einen oder anderen Form betreffen. Daher sollten die Umfrageteilnehmenden beurteilen, zu welchem Zeitpunkt sie davon ausgehen, davon betroffen zu werden. Zusätzlich wurden sie gebeten einzuschätzen, mit welchen konkreten Auswirkungen des Klimawandels sie rechnen (Mehrfachantworten möglich). Von «erhöhten Rohstoffkosten» (65 %) und «höheren Produktionskosten» (52 %) sind gemäss den Umfrageergebnissen die meisten Unternehmen bereits heute betroffen. Lediglich rund jedes zehnte Unternehmen erfährt bereits heute die Auswirkungen des Klimawandel in Form von «Umsatzeinbussen» (12 %), «Rückgang der Produktion» (11 %) und in der «Inanspruchnahme von Versicherungen» (10 %). In Bezug auf diese letztgenannten drei Auswirkungen und einem möglichen «Reputationsverlust» gaben eine grosse Mehrheit der Umfrageteilnehmenden an, «nie» davon betroffen zu werden. Die Unternehmen scheinen hier keine Verbindung zwischen dem Klimawandel und diesen vier Auswirkungen zu sehen. Hier lässt sich die Frage stellen inwieweit das Bewusstsein für die Risiken des Klimawandels bereits vorhanden ist oder ob Klimarisiken primär als Kostenfaktor und weniger als existenzbedrohliches operationelles Risiko oder gar Bedrohung des eigenen Geschäftsmodells gesehen werden.

Auswirkungen wie «Lieferverzögerungen», «Kosten für die Umstellung auf nachhaltige Verfahren» und «erhöhte Kosten im Management aufgrund sich ändernder gesetzlicher Anforderungen» scheinen die Unternehmen bereits vermehrt heute und nicht erst innerhalb der nächsten fünf Jahren zu beschäftigen (vgl. Abb. 12).

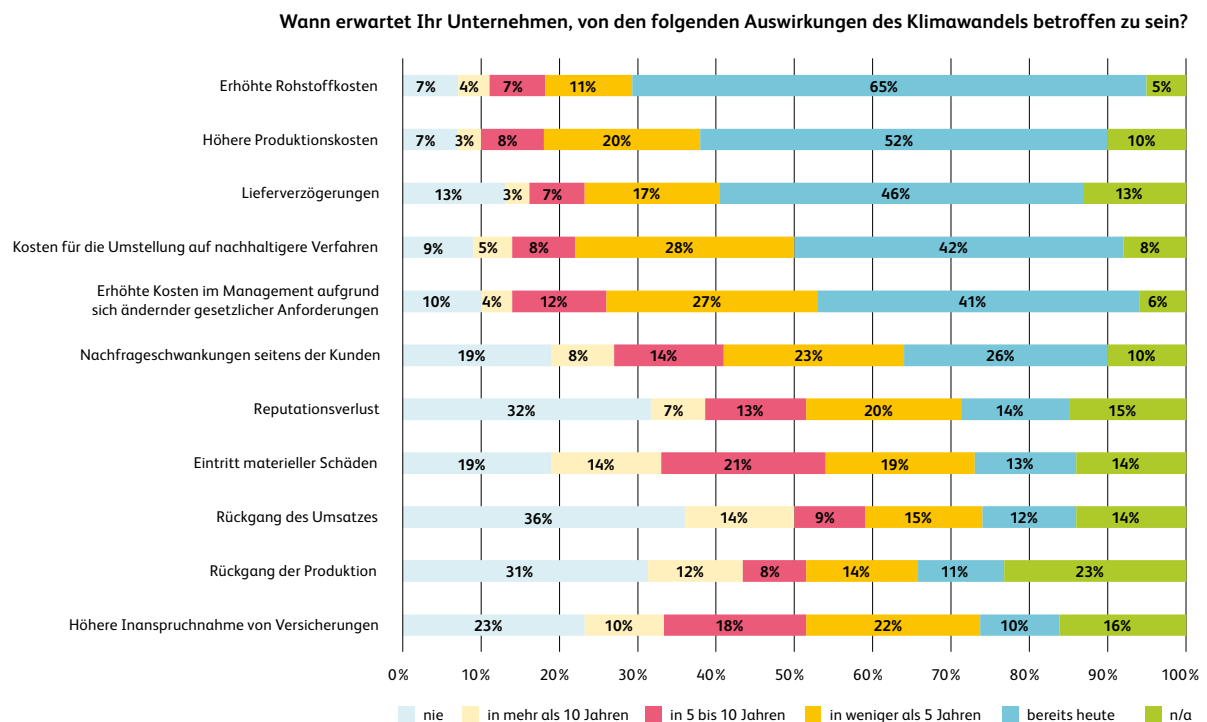


Abbildung 12: zeitliche Betroffenheit vom Klimawandel

Bei den Auswirkungen des Klimawandels in Form von «erhöhten Rohstoffkosten» und «höheren Produktionskosten» sind sich die KMUs und grosse Unternehmen einig, überwiegend bereits heute davon betroffen zu sein (vgl. Abb. 13).

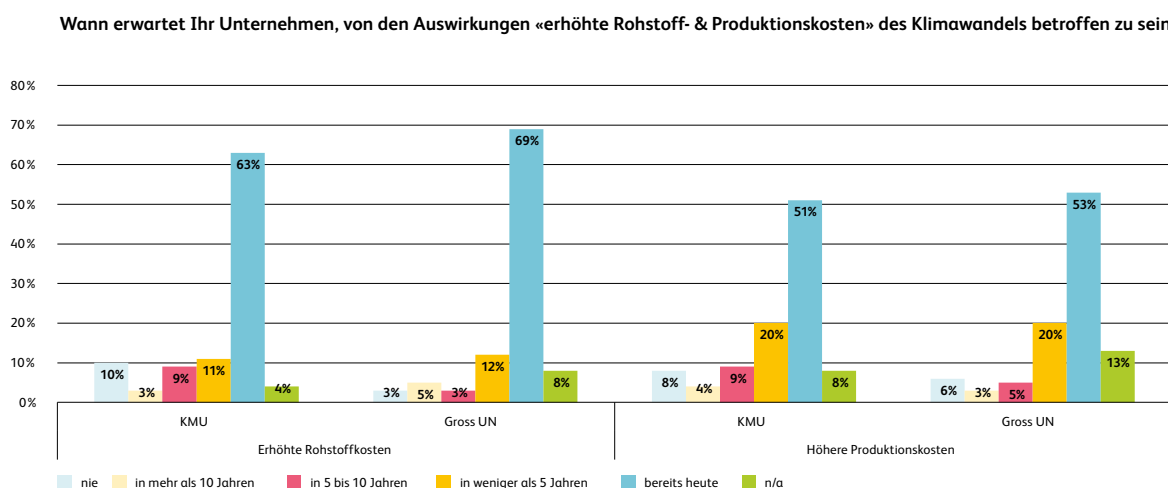


Abbildung 13: Erhöhte Rohstoff- und Produktionskosten - KMUs vs. Grossunternehmen

Das gleiche Ergebnis zeigt sich auch bei der Analyse der beiden untersuchten Länder. Sowohl die deutschen als auch die Schweizer Unternehmen sehen sich bereits heute von «erhöhten Produktionskosten» und «höheren Produktionskosten» betroffen.

Die Analyse nach Funktionen zeigt, dass das Risk Management und der Verwaltungsrat neben den weiteren C-Level-Funktionen bereit heute von «höheren Produktionskosten» betroffen zu sein angibt. In Bezug auf die «erhöhten Rohstoffkosten» erachten die Funktionen Verwaltungsrat, Risk Management und Nachhaltigkeitsmanagement die Auswirkungen in weniger als fünf Jahren als realistisch an.

Die Ergebnisse zeigen auch, dass alle untersuchten Unternehmensfunktionen der Ansicht sind, in weniger als fünf Jahren von den folgenden Auswirkungen des Klimawandels betroffen zu sein:

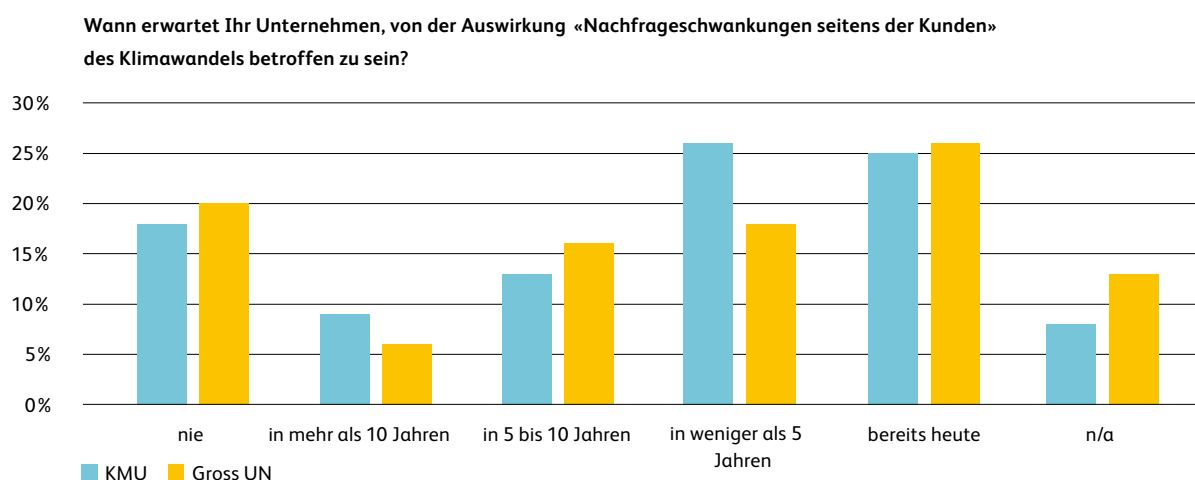
- «Nachfrageschwankungen seitens der Kundinnen und Kunden»,
- «Reputationsverlust»,
- «Lieferverzögerungen» und
- «Kosten für die Umstellung auf nachhaltigere Verfahren».

Die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat schätzen, dass diese Auswirkungen des Klimawandels erst in fünf bis zehn Jahren Realität werden könnten. Insgesamt wird aber aus den Ergebnissen klar, dass sich grundsätzlich alle Umfrageteilnehmenden einig sind, dass in den nächsten Jahren mehrere Auswirkungen des Klimawandels auf sie zukommen werden.

Wird die Auswirkungen «höhere Inanspruchnahme von Versicherungen» betrachtet, so lässt sich bei der Unterteilung in KMUs und Grossunternehmen feststellen, dass letztere bereits heute verstärkt Versicherungen nachfragen und dieses Bedürfnis in den nächsten fünf bis zehn Jahren noch zunehmen wird. Ein ähnlicher Trend zeichnet sich bei der Unterscheidung nach Ländern ab. Die deutschen Unternehmen scheinen vermehrt bereits heute die Versi-

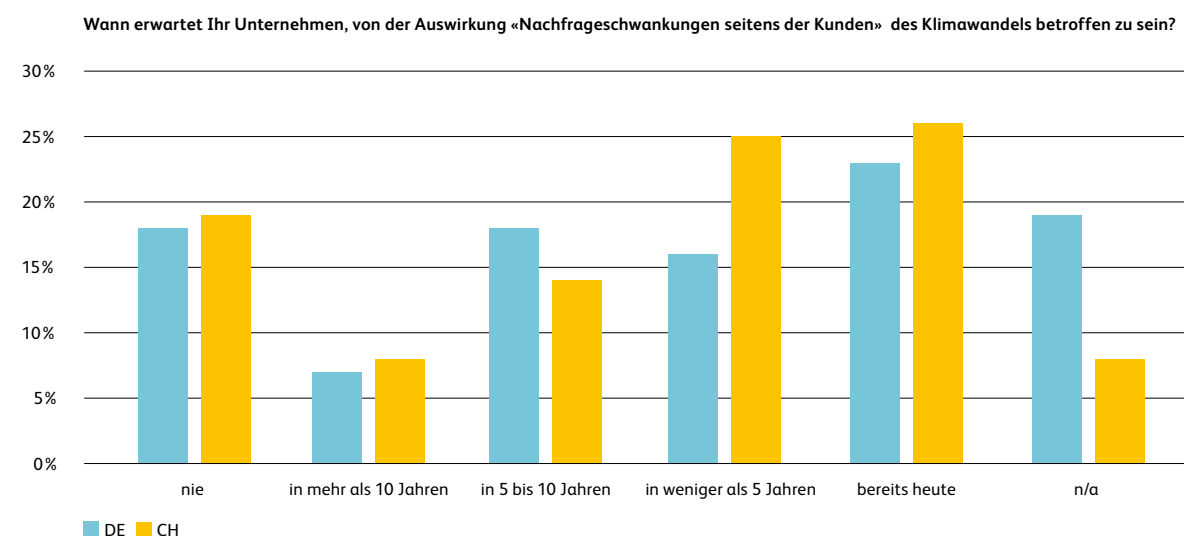
cherungen in Anspruch zu nehmen, was in den nächsten fünf bis zehn Jahren auch noch zunehmen wird. Die Schweizer Unternehmen hingegen nehmen die Versicherungen erst «zeitversetzt» in Anspruch, d. h. hier sehen die Befragten die höchste Betroffenheit erst in den nächsten fünf Jahren. Dieses Ergebnis wird auch dadurch beeinflusst, weil in der Stichprobe mehr Schweizer KMUs vertreten sind als deutsche.

Bei den «Nachfrageschwankungen seitens des Kunden» rechnen insbesondere die KMUs mit einer Steigerung dieser Auswirkung des Klimawandels in den nächsten fünf Jahren. Auch die Grossunternehmen spüren ähnlich wie die KMUs bereits heute die «Nachfrageschwankungen seitens des Kunden». Allerdings sehen die grossen Unternehmen keine weitere Verschärfung in den nächsten fünf Jahren, sondern erachten den grössten Effekt bereits als Realität (vgl. Abb. 14).



**Abbildung 14:** Nachfrageschwankungen - KMU vs. Grossunternehmen

Im Ländervergleich sehen insbesondere die Schweizer Unternehmen eine Steigerung der Auswirkungen in den nächsten fünf Jahren. Die deutschen Unternehmen sind der Meinung, dass die Nachfrageschwankungen in den nächsten fünf Jahren abnehmen werden, um dann längerfristig (in fünf bis zehn Jahren) wieder leicht anzusteigen (vgl. Abb. 15).



**Abbildung 15:** Nachfrageschwankungen aufgrund des Klimawandels - Deutschland vs. Schweiz

**Klimarisiken: Schaden- und Chancenpotenzial**

Zunächst wurden die Umfrageteilnehmenden gebeten, das Schadenspotenzial durch Klimarisiken in den nächsten fünf Jahren einzuschätzen. Über die Hälfte der Befragten bewerten das Schadenspotenzial auf unter 500'000 € bzw. CHF. Ein Schadenspotenzial durch Klimarisiken in Höhe von 500'000 bis 999'999 € bzw. CHF wurde von 13 % angegeben. Ein ähnliches Ergebnis ergaben die Angaben zum Schadenspotenzial in Höhe von 1 bis 5 Mio. € bzw. CHF (12 %). Zudem schätzen 9 % das Schadenspotenzial auf über 10 Mio. € bzw. CHF (vgl. Abb. 16).

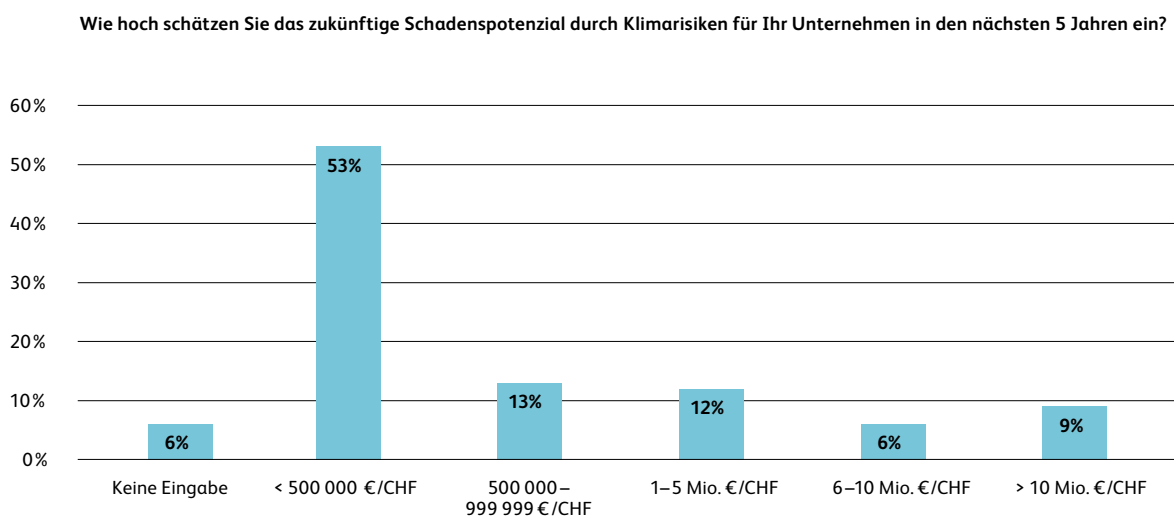


Abbildung 16: Schadenpotenzial durch Klimarisiken

Insbesondere die KMUs sehen ein deutlich niedrigeres Schadenspotenzial durch Klimarisiken als grosse Unternehmen. Die Befragten, die ein Schadenspotenzial von mehr als 10 Mio. € bzw. CHF schätzten, stammen alle aus Grossunternehmen. Die Angaben beim Schadenpotenzial von 500'000 bis 999'999 € bzw. CHF sind bei KMUs und grossen Unternehmen beinahe identisch. Je höher das Schadenspotenzial durch Klimarisiken eingeschätzt wird, desto höher ist der Anteil an Grossunternehmen.

Auch bei der Untergliederung nach Deutschland und Schweiz schätzen die meisten das Schadenpotenzial <500'000 € bzw. CHF ein. Dabei wird deutlich, dass die Schweizer Unternehmen anzahlmässig hier überwiegen, wodurch ihr Anteil bei dieser Einschätzung deutlich höher ist als der der deutschen Unternehmen. Hingegen ist der Anteil der deutschen Unternehmen in der Kategorie «Schadenspotenzial >10 Mio. € bzw. CHF» im Vergleich zu den Schweizer Unternehmen höher (vgl. Abb. 17).

Bei der Aufgliederung nach Funktionen wird deutlich, dass insbesondere die Geschäftsleitung, der Verwaltungsrat und weitere C-Level-Angehörige das Schadenspotenzial durch Klimarisiken geringer als 500'000 € bzw. CHF sehen. Im Widerspruch dazu schätzen Vertreterinnen und Vertreter aus dem Risk Management das Schadenspotenzial durch Klimarisiken deutlich höher (44 % bewerten es höher als 10 Mio. € bzw. CHF).

Weiter wurden die Unternehmen gebeten, die sich aus dem Klimawandel ergebenden Chancenpotenziale zu beurteilen. Insbesondere der «Einsatz emissionsarmer Energiequellen» (31 %) und die «Verbesserung des Markenimage und der Reputation» (26 %) wurden sehr hoch bewertet. Hier sehen die Befragten die meisten Chancenpotenziale. «Kosteneinsparungen» und ein «vereinfachter Zugang zum Kapitalmarkt» wurden am niedrigsten bewertet. Bei diesen zwei Aspekten sehen die Unternehmen das geringste Chancenpotenzial, dass sich durch den Klimawandel ergibt (vgl. Abb. 18).



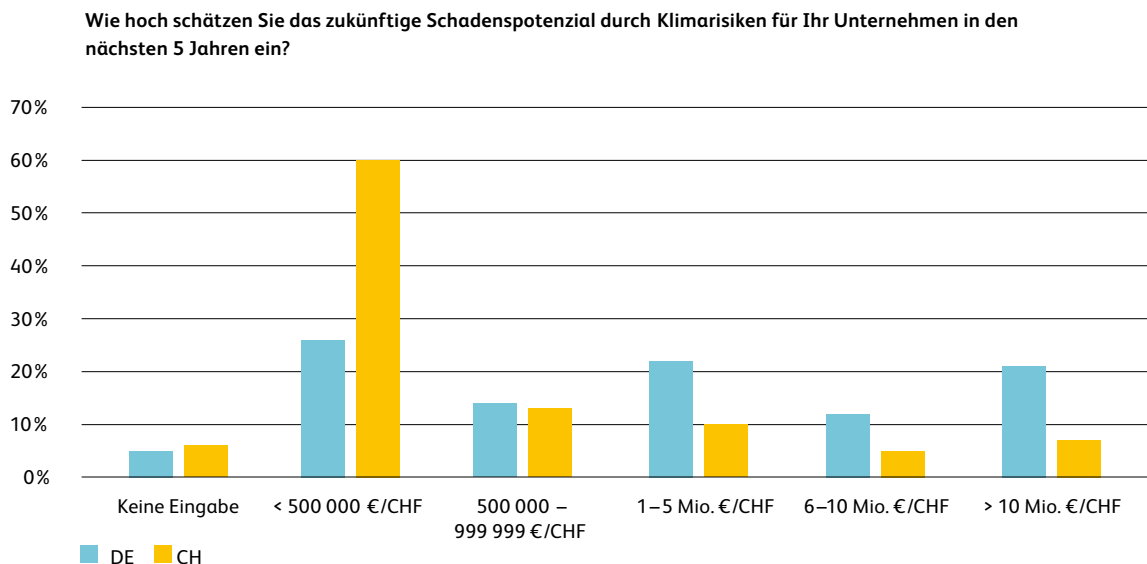


Abbildung 17: Schadenspotenzial aufgrund von Klimarisiken - Deutschland vs. Schweiz

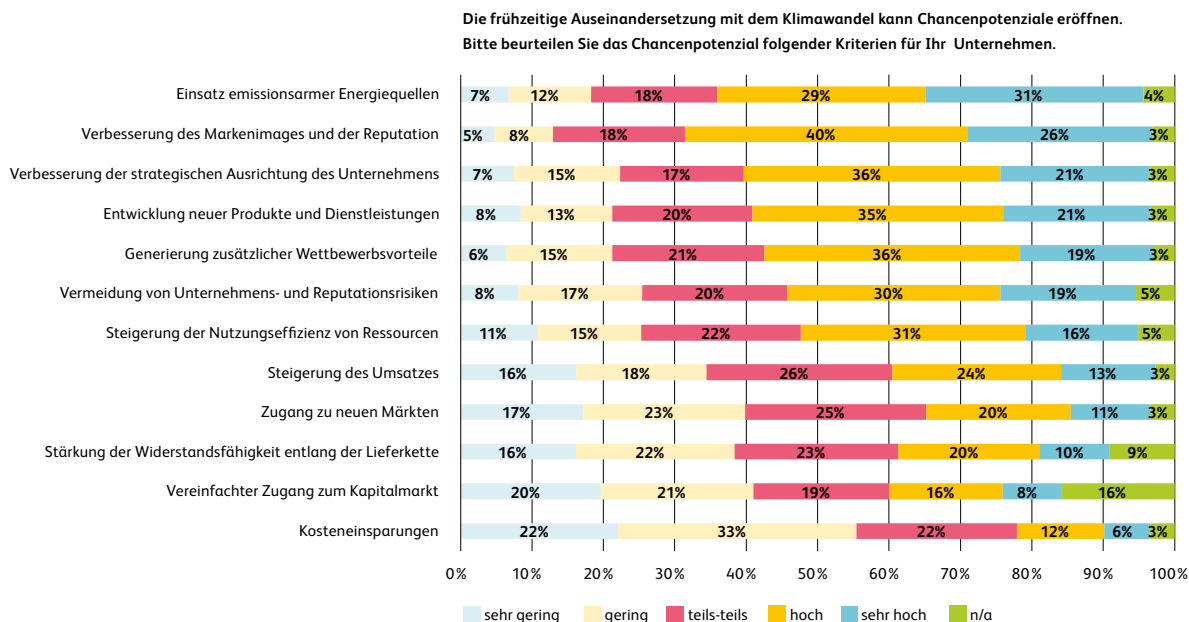
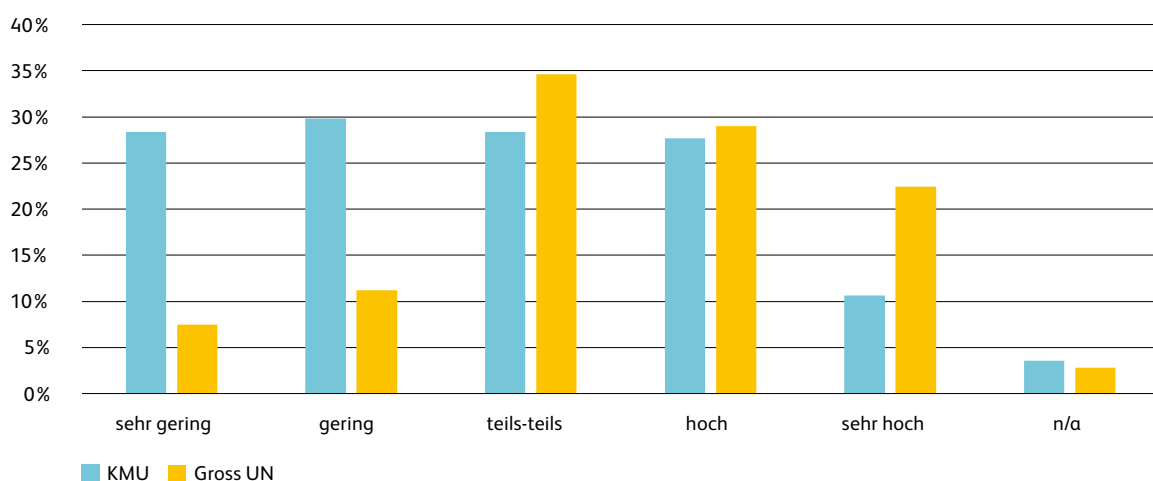


Abbildung 18: Chancenpotenziale des Klimawandels

Das Chancenpotenzial «Umsatzsteigerung» wird beim Vergleich zwischen KMUs und Grossunternehmen unterschiedlich eingeschätzt. Die KMUs beurteilen innerhalb ihrer Gruppe dieses Potenzial sehr heterogen ein. Die grossen Unternehmen bewerten diese klimabedingte Chance einheitlicher und optimistischer im Bereich «teils-teils» bis «sehr hoch» (vgl. Abb. 19).

Im Ländervergleich bewerten die deutschen Unternehmen dieses Chancenpotenzial als durchschnittlich hoch, wohingegen die Schweizer Unternehmen eher pessimistischer sind und stärker auf der unteren Bewertungsskala vertreten sind. Insbesondere die Funktionen Risk Management, Nachhaltigkeitsmanagement und das mittlere Management sehen in der «Umsatzsteigerung» eine hohe Chance. Hingegen sind Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat zurückhaltender und schätzen das klimabedingte Chancenpotenzial bei der «Umsatzsteigerung» geringer ein.

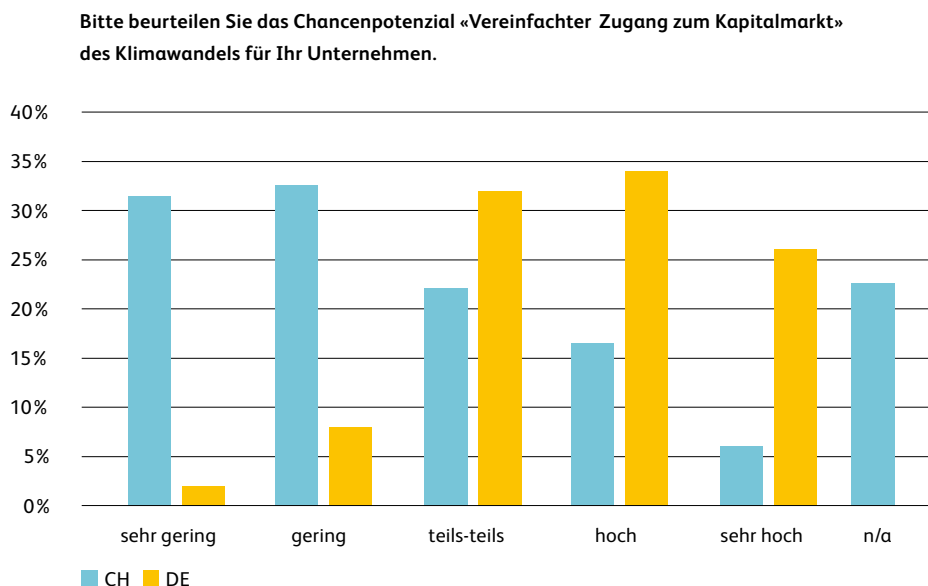
**Bitte beurteilen Sie das Chancenpotenzial «Umsatzsteigerung» des Klimawandels für Ihr Unternehmen.**



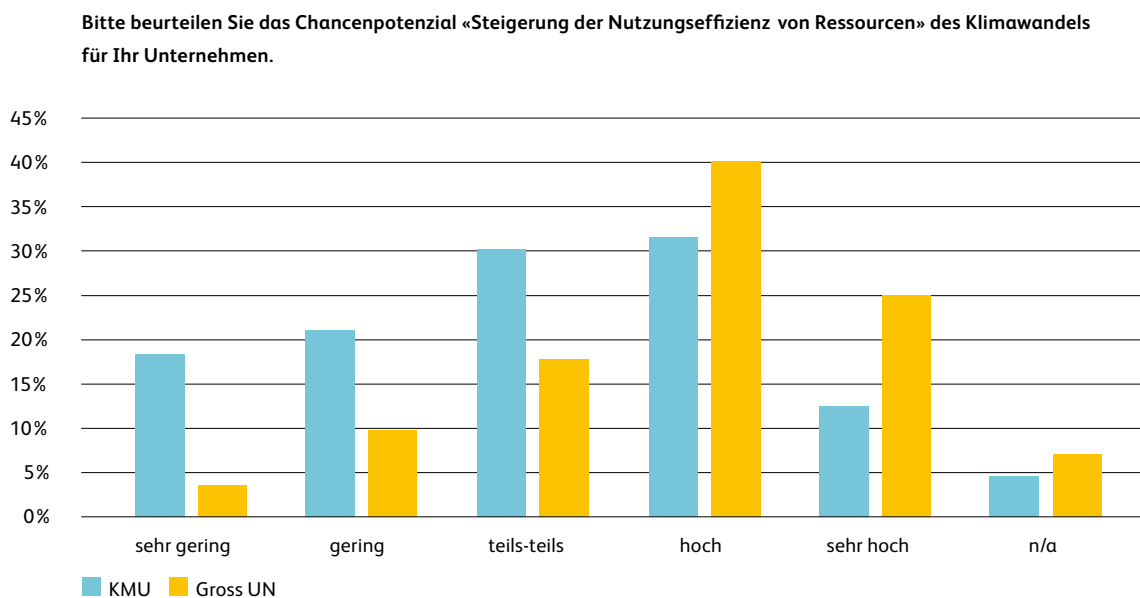
**Abbildung 19:** Umsatzsteigerung – KMU vs. Grossunternehmen

Bei der Betrachtung des Chancenpotenzials «Vereinfachter Zugang zum Kapitalmarkt» schätzen die Grossunternehmen dieses höher ein als die KMUs. Die KMUs bewerten es am häufigsten mit «sehr gering» bis «gering», was auch damit zusammenhängt, dass KMUs nicht an der Börse kotiert sind. Im Ländervergleich zeigt die Auswertung in Bezug auf dieses Chancenpotenzial ein ähnliches Bild. Die deutschen Unternehmen erkennen ein hohes Chancenpotenzial, wohingegen die Schweizer Unternehmen pessimistischer sind (vgl. Abb. 20).

Das Chancenpotenzial «Steigerung der Nutzeneffizienz von Ressourcen» ist von höherer Bedeutung in Grossunternehmen als in KMUs. Die KMUs scheinen hier nur teilweise eine Chance zu sehen. Beim Ländervergleich hingegen beurteilen die Unternehmen aus Deutschland und der Schweiz dieses Chancenpotenzial am häufigsten mit «hoch», wobei es die deutschen Unternehmen insgesamt deutlich höher einschätzen (vgl. Abb. 21 und Abb. 22).



**Abbildung 20:** Vereinfachter Zugang zum Kapitalmarkt – Deutschland vs. Schweiz



**Abbildung 21:** Steigerung Nutzeneffizienz von Ressourcen aufgrund Klimawandel - KMU vs. Grossunternehmen

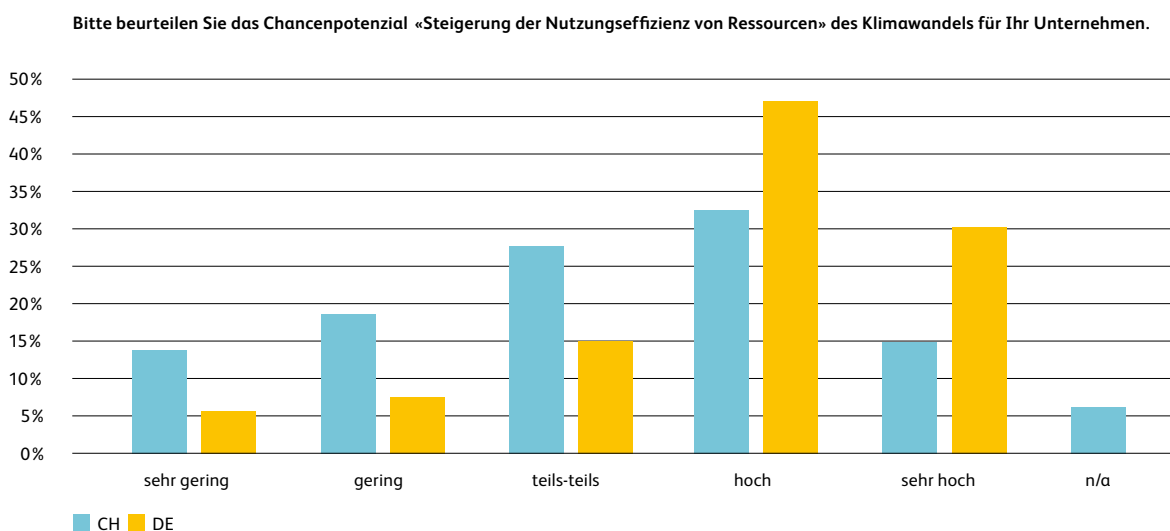


Abbildung 22: Steigerung Nutzeneffizienz von Ressourcen aufgrund Klimawandel - Deutschland vs. Schweiz

### 3.2. Integration in das Enterprise Risk Management

Um die Integration der Klimarisiken in das unternehmerische Risk Management besser beurteilen zu können, wurden die Umfrageteilnehmenden zunächst gebeten anzugeben, wie sie Klimarisiken kategorisieren sowie ob und welche gängigen Verfahren sie zur Beurteilung auch auf Klimarisiken anwenden, um die Vergleichbarkeit mit anderen Risikokategorien zu ermöglichen. Weiter ist von Interesse, wer im Unternehmen die operative Verantwortung für die Integration der Klimarisiken in das Risk Management trägt und ob für die Bewertung von Klimarisiken entsprechende Methoden, Techniken und Hilfsmittel verwendet werden.

#### Voraussetzungen zur Integration

Die Ergebnisse zeigen, dass 31 % der Befragten die Klimarisiken im Rahmen ihres Risk Management-Systems gar nicht kategorisieren. Die restlichen Unternehmen kategorisieren Klimarisiken als Teil des Nachhaltigkeitsrisikos (21 %), des Umweltrisikos (18 %) oder des operationellen Risikos (15 %). Lediglich 8 % der 300 untersuchten Unternehmen führen die Klimarisiken als eigenständige Risikokategorie (vgl. Abb. 23).

Eine Analyse der KMUs und Grossunternehmen zeigt, dass überwiegend die KMUs die Klimarisiken gar nicht kategorisieren (44 %). Falls diese eine Einordnung der Klimarisiken vornehmen, dann werden sie als Teil des Umweltrisikos (21 %) oder als Teil des operationellen Risikos (15 %) kategorisiert. Hingegen bilden die Grossunternehmen die Klimarisiken als Teil des Nachhaltigkeitsrisikos ab (35 %). Vermutlich ist dies damit zu begründen, dass grosse Unternehmen mehr Ressourcen haben und in einer anderen Verpflichtung stehen, Nachhaltigkeitsrisiken zu managen und zu berichten.

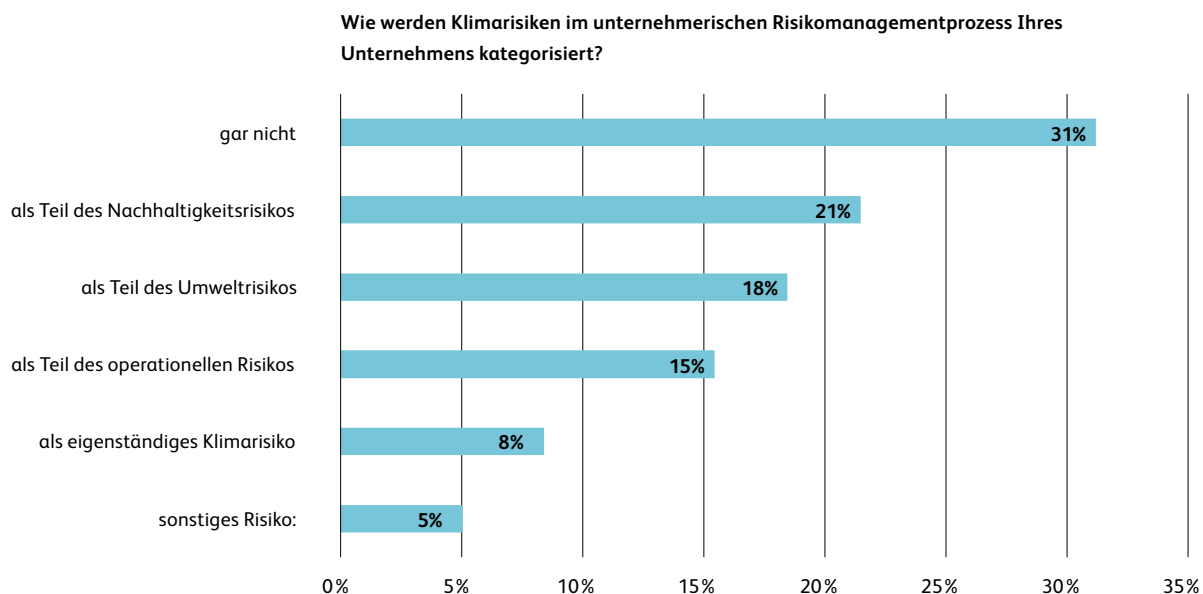


Abbildung 23: Kategorisierung von Klimarisiken im ERM

Ausserdem zeigt sich ein Unterschied zwischen den befragten deutschen und Schweizer Unternehmen in Bezug auf die Kategorisierung der Klimarisiken. Insbesondere die Schweizer Unternehmen scheinen die Klimarisiken noch gar nicht zu kategorisieren (36 %). Allerdings muss dieses Ergebnis ins Verhältnis zu der Anzahl der KMUs gesetzt werden. Viele der Schweizer Unternehmen gehören zur Gruppe der KMUs. Dementsprechend kategorisieren auch mehr deutsche Unternehmen die Klimarisiken als Teil des Nachhaltigkeitsrisikos (vgl. Abb. 24).

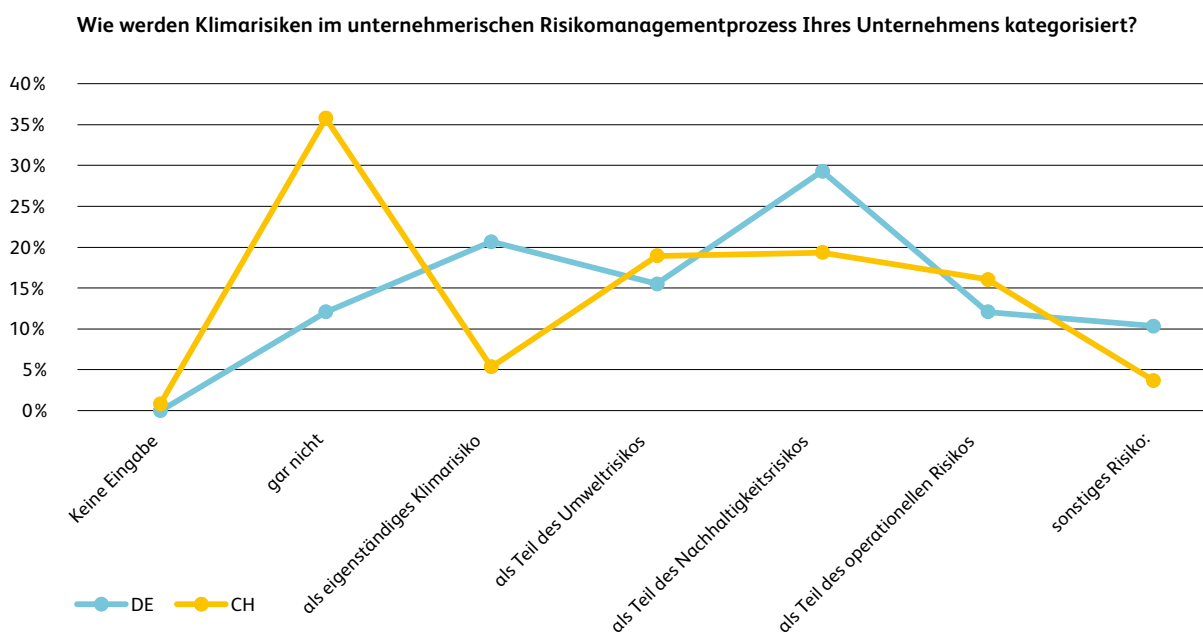
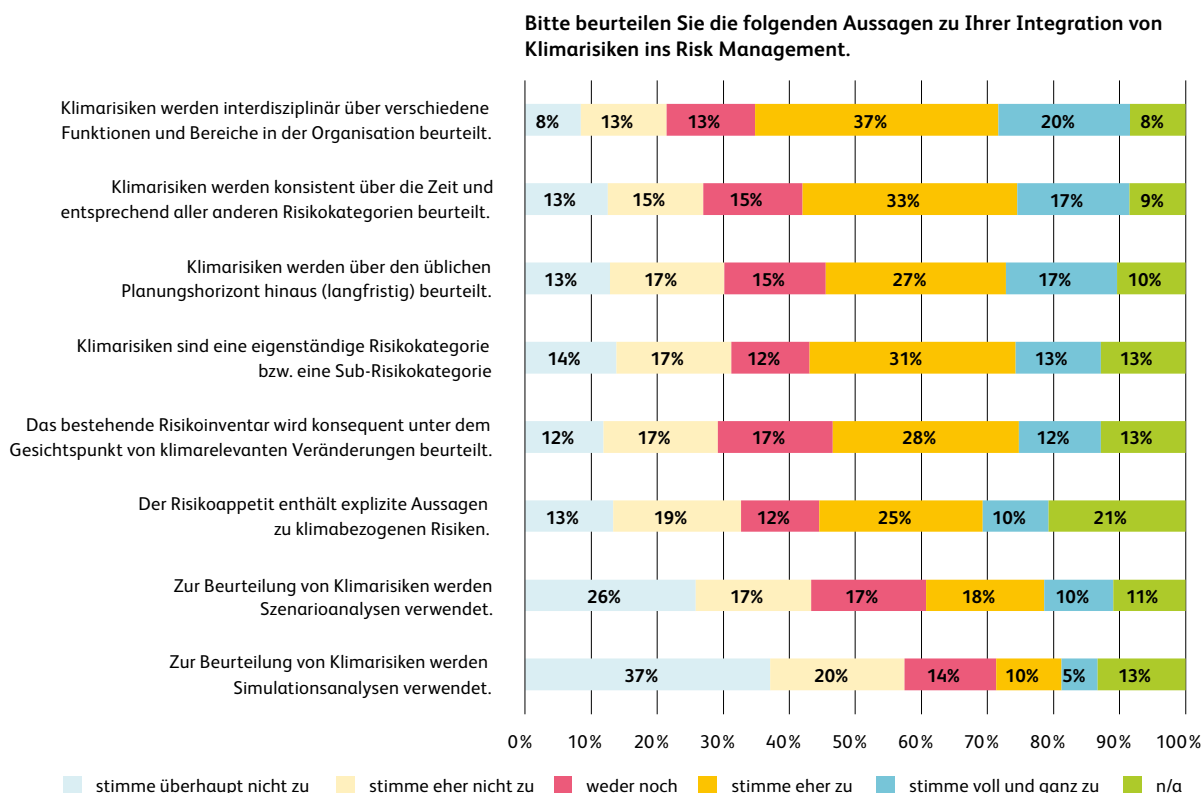


Abbildung 24: Kategorisierung des Klimarisikos - Deutschland vs. Schweiz

Um den Grad der Integration von Klimarisiken in das Risk Management besser beurteilen zu können, wurden die Unternehmen gebeten, diesbezügliche verschiedene Voraussetzungen zu bewerten. Die Aussagen «Klimarisiken werden interdisziplinär über verschiedene Funktionen und Bereiche in der Organisation beurteilt» wurde am meisten zugestimmt (insgesamt 57 %). Ebenfalls eine hohe Zustimmung von 50 % erhielt die Aussage «Klimarisiken werden konsistent über die Zeit und entsprechend allen anderen Risikokategorien beurteilt». Auch die Aussagen «Klimarisiken werden über den üblichen Planungshorizont hinaus (langfristig) beurteilt» und «Klimarisiken sind eine eigenständige Risikokategorie bzw. eine Sub-Risikokategorie» finden eine relativ hohe Zustimmung mit jeweils 44 % (vgl. Abb. 25).



**Abbildung 25:** Integration von Klimarisiken ins Risk Management

Allerdings muss auch festgehalten werden, dass fast jedes zweite Unternehmen (43 %) die Klimarisiken gar nicht oder nur teilweise regelmässig und gleichberechtigt wie alle anderen Risikokategorien beurteilt. Die Ergebnisse bezüglich Risikobewertung zeigen hohes Optimierungspotenzial. Fehlen zur Beurteilung von Klimarisiken Simulations- (bei 71 % der Unternehmen ganz oder zumindest teilweise) und Szenarioanalysen (bei 60 % der Unternehmen ganz oder zumindest teilweise), ist eine Integration in das Gesamtrisikogefüge der Unternehmen deutlich erschwert bzw. nicht möglich.

Insbesondere der Einsatz von Szenarioanalysen zur Beurteilung von Klimarisiken wird von den verschiedenen Funktionen in der Stichprobe unterschiedlich gesehen. Das Risk Management befürwortet sehr stark den Einsatz von Szenarioanalysen. Hingegen sind sich die Umfrageteilnehmenden, die im Verwaltungsrat tätig sind, sehr uneins. 50 % sehen den Einsatz von Szenarioanalyse zur Beurteilung von Klimarisiken überhaupt nicht, 38 % stimmen der Verwendung von Szenarioanalyse zu. Ein ähnliches Antwortverhalten zeigt auch die Gruppe weitere C-Level. Eine

überwiegende Ablehnung zeigt das Antwortverhalten das Nachhaltigkeitsmanagement, das dem Einsatz von Szenarioanalysen zur Beurteilung von Klimarisiken nicht zustimmt (vgl. Abb. 26).

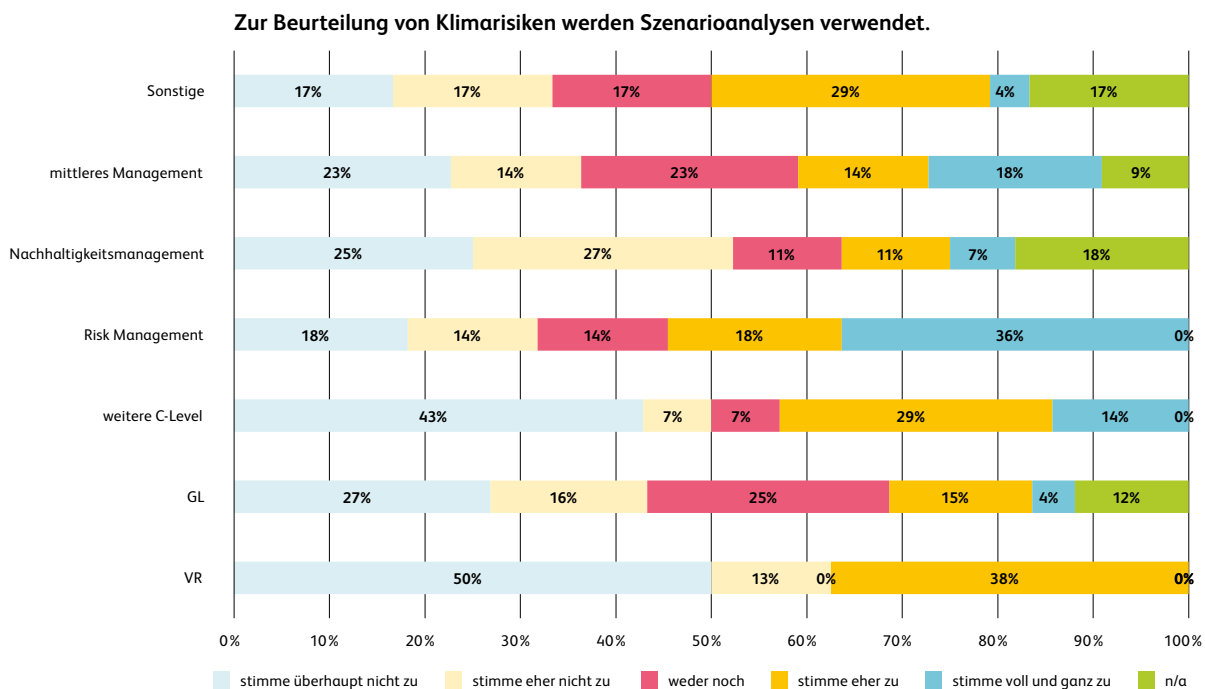


Abbildung 26: Verwendung von Szenarioanalysen nach Funktionen

Bei der Aussage «Klimarisiken werden über den üblichen Planungshorizont hinaus (langfristig) beurteilt» sind sich sowohl die KMUs und Grossunternehmen als auch die beiden Länder Deutschland und Schweiz einig und stimmen dieser Aussage vornehmlich zu. Bei der Aufgliederung nach den Funktionen stimmen die Umfrageteilnehmenden, die im Risk Management tätig sind, dieser Aussage überwiegend zu (41 %). In der Kategorie Verwaltungsräte zeigen sich zwei unterschiedliche Perspektiven. Die einen, die dieser Aussage eher nicht zustimmen, und die anderen, die dieser Aussage eher zustimmen (jeweils 38 %). Weitere 25 % stimmen der Aussage vollkommen zu. Insgesamt scheint der Verwaltungsrat die Meinung zu vertreten, dass Klimarisiken über den üblichen Planungshorizont hinaus (langfristig) beurteilt werden. Allerdings ist der Anteil der Teilnehmenden aus Verwaltungsräten, die dieser Aussage eben nicht zustimmen, genauso gross wie bei denen, die zustimmen. Die Diskrepanz lässt sich vielleicht dadurch erklären, dass ein gewisser Anteil an Unternehmen Klimarisiken noch nicht langfristig beurteilt bzw. diese Risiken gar keine Berücksichtigung in der Planung finden. Insgesamt lässt sich auf einen sehr heterogenen Umsetzungsstand der Integration von Klimarisiken in das Risk Management schliessen.

Im Rahmen des ERM Reports 2022 ist es von Interesse zu untersuchen, ob Zusammenhänge zwischen dem Grad der Übernahme von Umweltverantwortung und dem Integrationsgrad der Klimarisiken ins Risk Management existieren. Die Ergebnisse dieser Korrelationsanalyse zeigten drei positive statistisch signifikante Korrelationen.

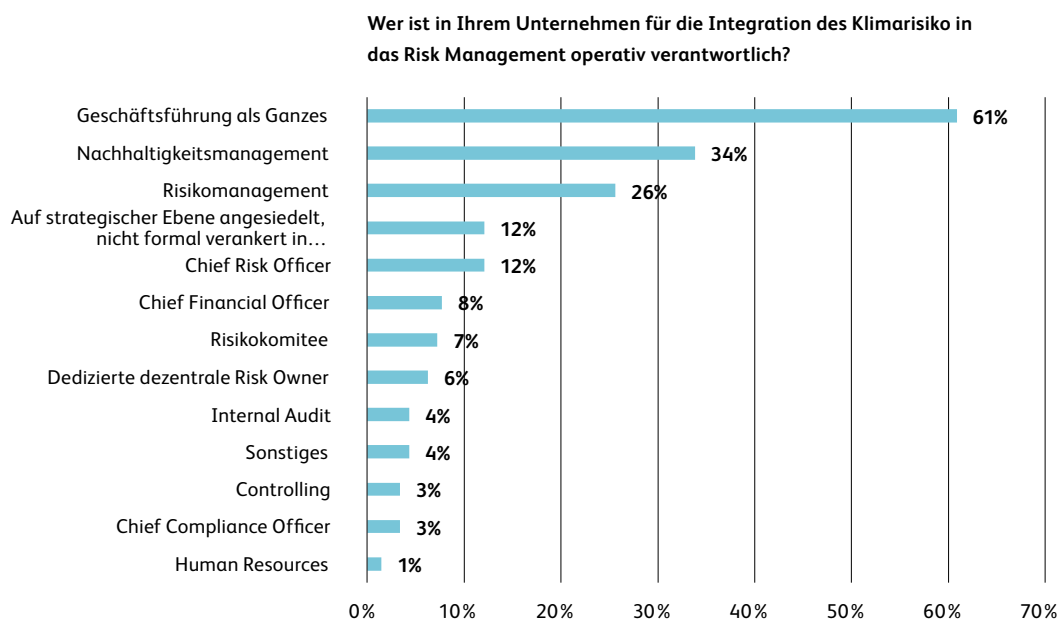
1. Zum einen korreliert die Integration ins Risk Management positiv mit dem äusseren Druck, der auf die unternehmenseigene Umweltverantwortung wahrgenommen wird. Dieser Zusammenhang kann wie folgt interpretiert werden: Die Integration von Klimarisiken ins Risk Management ist dann höher, wenn der Druck auf die Umweltverantwortung als hoch wahrgenommen wird. Insofern hängt die Berücksichtigung von

Klimarisiken unter anderem von diesem exogenen Treiber «Druck» ab. Dieser Druck motiviert Unternehmen extrinsisch, sich strukturierter und ausführlicher mit Klimarisiken im Rahmen ihres Risk Managements zu befassen.<sup>46</sup>

2. Ebenfalls eine positive und signifikante Korrelation liess sich zwischen der Integration ins Risk Management und den Vorteilen, die das Unternehmen für sich durch die eigene Umweltverantwortung erzielt, finden. Die Interpretation dieses Zusammenhangs lautet wie folgt: Die Integration von Klimarisiken ins Risk Management ist dann höher, wenn Unternehmen genügend Vorteile im Umgang mit der Umweltverantwortung erkennen. Dies kann als intrinsische Motivation verstanden werden.<sup>47</sup>
3. Die dritte signifikant positive Beziehung besteht zwischen dem Grad der Integration ins Risk Management und der gesamten Umweltverantwortung, d. h. der Grad der Integration von Klimarisiken ins Risk Management ist dann höher, wenn die Umweltverantwortung des Unternehmens pauschal als hoch wahrgenommen wird.<sup>48</sup>

### Verantwortung für die Integration

Weiter wurde untersucht, wer im Unternehmen für die Integration des Klimarisikos in das Risk Management operativ verantwortlich ist. 61 % sehen die operative Verantwortung für die Integration des Klimarisikos eindeutig bei der «Geschäftsleitung als Ganzes». Für weitere 34 % liegt die operative Verantwortung beim «Nachhaltigkeitsmanagement» und für 26 % im «Risk Management» (vgl. Abb. 27).



**Abbildung 27:** operative Verantwortung für die Integration ins Risk Management

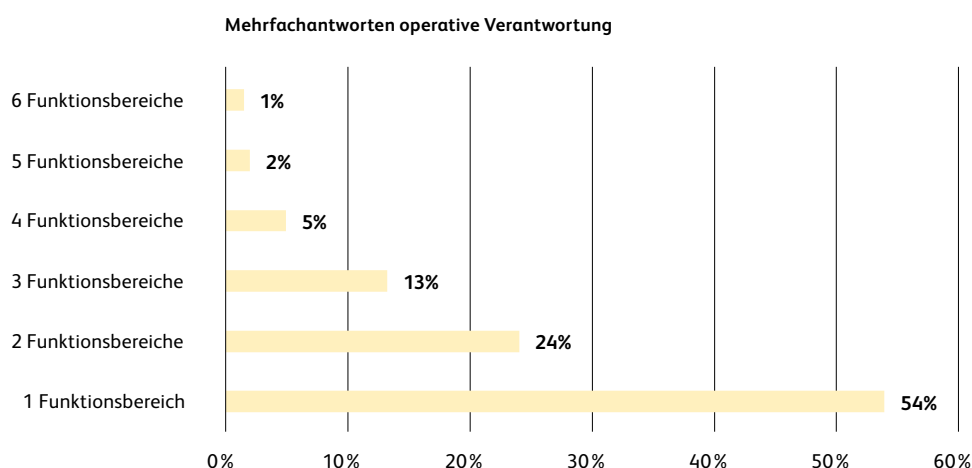
46  $r = .367, p < .01$ .

47  $r = .207, p < .01$ .

48  $r = .336, p < .01$ .



Die Umfrageteilnehmende hatten die Möglichkeit bei dieser Frage, mehrere Antwortoptionen auszuwählen, sodass 378 Antworten von 300 Unternehmen zusammenkamen. 97 Umfrageteilnehmende machten bei dieser Frage gar keine Angaben. Von den 204 übrigen Unternehmen verteilten sich die Antworten wie folgt: Die Auswertung zeigt, dass 54 % die operative Verantwortung für die Integration des Klimarisikos lediglich bei einem Funktionsbereich sehen. 24 % haben zwei Funktionsbereiche ausgewählt bspw. die Geschäftsleitung und das Nachhaltigkeitsmanagement. Lediglich 1 % bzw. 2 % sehen die operative Verantwortung verteilt auf mehr als fünf Funktionsbereichen (vgl. Abb. 28).



**Abbildung 28:** Mehrfachantworten operative Verantwortung

Von den insgesamt 378 Antworten («Mehrfachantworten») der 300 Unternehmen konnten 160 Nennungen der Kategorie KMUs und 218 Nennungen der Kategorie Grossunternehmen zugeordnet werden, über alle Funktionen hinweg. Von den 160 Antworten, die zur Gruppe KMUs gehören, sehen 54 % die operative Verantwortung bei der «Geschäftsführung als Ganzes». Weitere 14 % sehen auch eine operative Verantwortung beim «Nachhaltigkeitsmanagement». Gemäss der 218 Antworten, die den Grossunternehmen zugeordnet werden konnten, liegt die operative Verantwortung zu 22 % beim «Nachhaltigkeitsmanagement», zu 21 % beim «Risikomanagement» und zu 18 % bei der «Geschäftsführung als Ganzes». Diese Ergebnisse verdeutlicht, dass Grossunternehmen komplexer und formaler organisiert sind als KMUs und zudem mehr Ressourcen zur Verfügung haben, um dadurch die Verantwortung für Themen rund um den Klimawandel und die daraus resultierenden Risiken an Spezialisten delegieren zu können.

Der Ländervergleich zeigt ähnliche Ergebnisse. Die 100 Antworten, die deutschen Unternehmen zugeordnet werden konnten, sehen die Verantwortung primär beim Risk Management (28 %) und beim Nachhaltigkeitsmanagement (25 %). Hingegen hat bei den Schweizer Unternehmen (278 Antworten) die Geschäftsleitung als Ganzes (41 %) schwerpunktmässig die operative Verantwortung für die Integration des Klimarisikos übernommen.

Wird die Stichprobe nach den nach den angegebenen Funktionsbezeichnungen der Umfrageteilnehmenden aufgesplittet, so ergibt sich folgendes Bild innerhalb der einzelnen Gruppen (vgl. Abb. 29): Die im Sample vorhandenen Verwaltungsräte sehen zu 35 % die Geschäftsführung als Ganzes in der operativen Verantwortung für die Integration des Klimarisikos ins Risk Management. Des Weiteren geben 29 % der Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte an, dass sie die operative Verantwortung für die Integration auf der strategischen Ebene ansiedeln würden, ohne dass eine formelle Verankerung in einer bestimmten Abteilung erfolgt. Die Gruppen «Risk Management» und

«Umfrageteilnehmende im Nachhaltigkeitsmanagement» sehen am häufigsten die operative Verantwortung bei sich selbst. Die operative Verantwortung für die Integration des Klimarisikos sieht die Geschäftsleitung in erster Linie ebenfalls bei sich selbst (70 %). Diese Ansicht teilen auch die Umfrageteilnehmenden, die Funktionen aus dem weiteren C-Level und dem mittleren Management bekleiden.

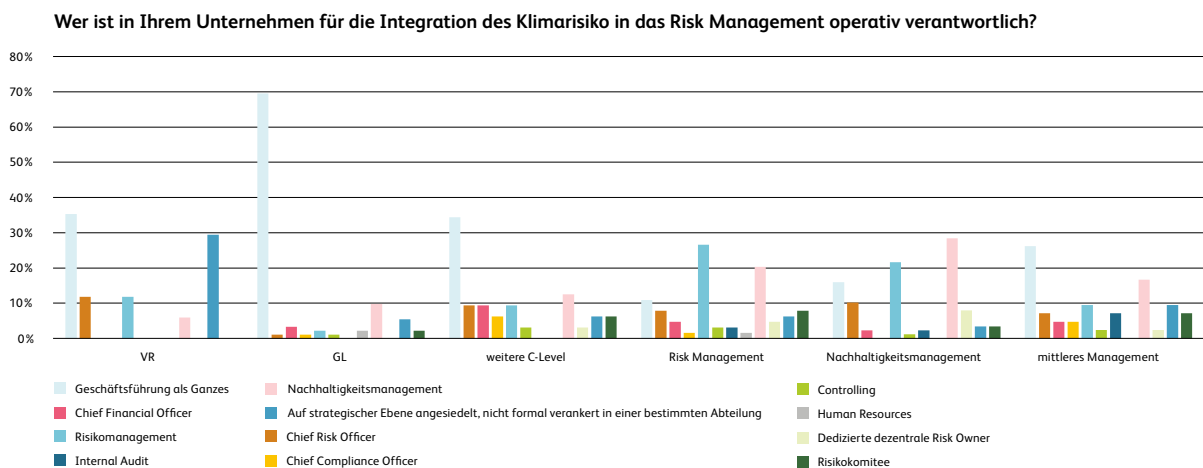


Abbildung 29: operative Verantwortung nach Funktionen

### Bewertung von Klimarisiken

Weiter wurden die Teilnehmenden gefragt, welche Tools, Methoden und Techniken sie zur Bewertung des Klimarisikos im Unternehmen einsetzen. Dabei gaben 38 % an, dass das eigene Unternehmen gar keine Klimarisiken bewertet. Weitere 43 % stellen die «Selbsteinschätzung» als Bewertungsmethode an die Spitze. Eine «qualitative Risikobewertung» nehmen 24 % vor und weitere 19 % verlassen sich auf die «Bewertung durch Dritte», die sie für das Unternehmen übernehmen (vgl. Abb. 30). Auch bei dieser Frage waren Mehrfachantworten möglich. Von den 300 Unternehmen der Stichprobe gaben 65 % der Befragten an, nur ein Tool bzw. eine Methode zur Klimarisikobewertung zu nutzen. Weitere 18 % nutzen zwei Tools/Methoden und 11 % deren drei.

Wird auch bei dieser Frage zwischen KMUs und Grossunternehmen unterschieden, so lässt sich feststellen, dass 244 Antworten der Gruppe KMUs zugeordnet werden konnten und 241 Antworten den Grossunternehmen. Die Ergebnisse zeigen, dass KMUs überwiegend «keine Bewertung der Klimarisiken» (40 %) vornehmen. Diejenigen KMUs, die Klimarisiken bewerten, verlassen sich am häufigsten auf die «Selbsteinschätzung» (27 %). Die Grossunternehmen greifen hierzu präferiert auf mehrere Tools und Techniken zurück, obwohl auch die «Selbsteinschätzung» (26 %) die höchste Zustimmung erhalten hat. Die «qualitative Risikobewertung» nutzen 18 % und die «Übernahme von externen Bewertungen durch Dritte» verwenden 13 %.

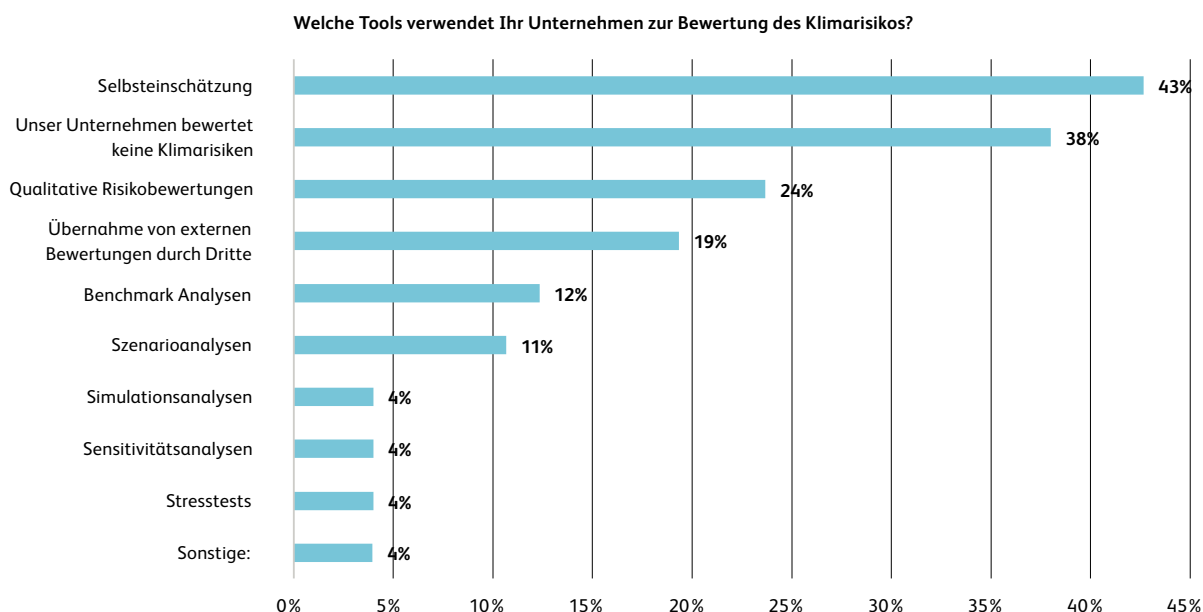


Abbildung 30: Tools zur Bewertung des Klimarisikos

Der Ländervergleich bei dieser Frage zeigt, dass von allen Mehrfachantworten 125 Antworten aus deutschen Unternehmen stammen und 337 Antworten aus Schweizer Unternehmen. Die deutschen Unternehmen benutzen am häufigsten die «Selbsteinschätzung» (25 %) als Methode. Zudem greifen sie auch auf Tools und Techniken wie z. B. die «qualitative Risikobewertung» (16 %), «Szenarioanalysen» (14 %) und «Übernahme von externen Bewertungen durch Dritte» (14 %) zurück. Die Schweizer Unternehmen verlassen sich am häufigsten auf die eigene «Selbsteinschätzung» (28 %). Fast genauso viele Schweizer Unternehmen bewerten aber auch keine Klimarisiken (26 %) (vgl. Abb. 31).

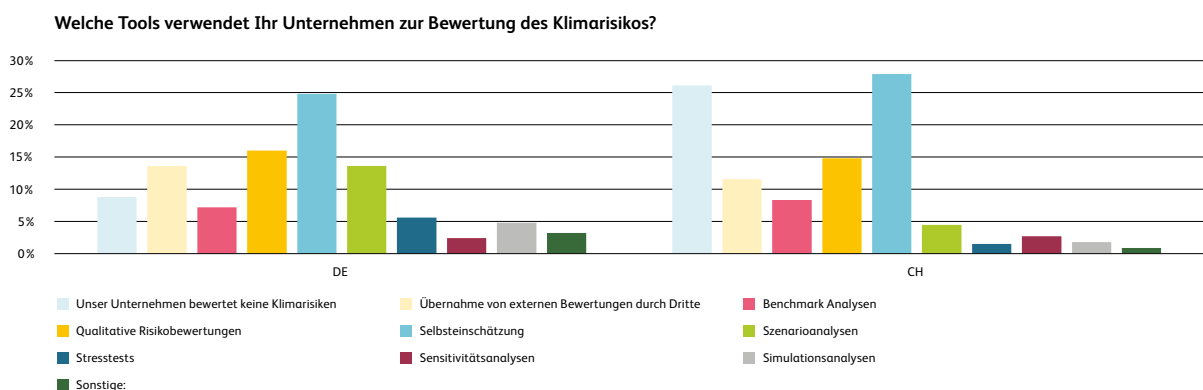


Abbildung 31: Tools zur Bewertung von Klimarisiken – Deutschland vs. Schweiz

Bei der Trennung nach Funktionsbezeichnungen der Umfrageteilnehmenden ist auffällig, dass insbesondere die Antworten der Befragten aus dem Risk Management stärker die gesamte Tool-Palette abdecken. Die klassischen Tools und Methoden des Risk Managements, wie z. B. «Szenarioanalysen» (14 %), «Simulationsanalysen» (8 %) und «Stresstests» (6 %), scheinen durchaus ihre Anwendung in Unternehmen zu finden, auch wenn die «Qualitative

Risikobewertung» (19 %) und die «Selbsteinschätzung» (17 %) die höchsten Angaben erzielen. Die anderen Funktionen, wie z. B. Verwaltungsrat, Geschäftsleitung, weiteres C-Level und das Nachhaltigkeitsmanagement, verlassen sich deutlich häufiger auf die eigene Selbsteinschätzung.

Zudem wurde im Rahmen der Studie untersucht, ob Zusammenhänge zwischen dem Grad der Übernahme von unternehmerischer Umweltverantwortung und der Bewertung von Klimarisiken zu finden sind. Die Ergebnisse dieser Korrelationsanalyse zeigten drei positive statistisch signifikante Korrelationen, die nachfolgend kurz erläutert werden:

1. Zum einen korreliert die Bewertung von Klimarisiken mit dem Druck, der von aussen auf die unternehmenseigene Umweltverantwortung wahrgenommen wird. Dieser positive Zusammenhang kann wie folgt interpretiert werden: Die Unternehmen bewerten Klimarisiken eher, wenn der Druck auf die Umweltverantwortung als hoch wahrgenommen wird. Insofern hängt die Bewertung von Klimarisiken unter anderem von diesem exogenen Treiber «Druck» ab. Dieser Druck motiviert Unternehmen extrinsisch, sich strukturierter und ausführlicher sich mit der Bewertung von Klimarisiken im Rahmen ihres Risk Managements auseinanderzusetzen.<sup>49</sup>
2. Ebenfalls eine positive signifikante Korrelation liess sich zwischen der Bewertung von Klimarisiken und den Vorteilen, die das Unternehmen für sich selbst durch die eigene Umweltverantwortung erzielt, finden. Die Interpretation dieses Zusammenhangs lautet wie folgt: Der Anteil der Unternehmen, die die Klimarisiken bewerten, ist dann höher, wenn Unternehmen mehr Vorteile im Umgang mit der Umweltverantwortung erkennen.<sup>50</sup>
3. Die dritte positive signifikante Beziehung besteht zwischen dem Grad der Bewertung von Klimarisiken und der gesamten Umweltverantwortung, d. h. das Ausmass der Bewertung von Klimarisiken ist dann höher, wenn die Umweltverantwortung des Unternehmens pauschal als höher wahrgenommen wird.<sup>51</sup>

Weiter wurden die Unternehmen gebeten, die folgende Frage zu beantworten: «Zu welchen klimabezogenen Schwerpunkten verwendet Ihr Unternehmen spezifische Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung?». Auch bei dieser Frage waren Mehrfachantworten möglich. Die Ergebnisse zeigen ein ausgeglichenes Bild, d. h. alle aufgeführten Schwerpunkte wurden zwischen 30 % bis 40 % der Unternehmen gewählt, wobei der «Wasserverbrauch» und die «CO<sub>2</sub>-Reduktion» mit 42 % am häufigsten angekreuzt wurden (vgl. Abb. 32).

Eine detailliertere Auswertung der Mehrfachantworten zeigt, dass die meisten Teilnehmenden nur eine Antwort gegeben haben (42 %). Hier wurde zudem überprüft, wie viele der Antworten auf die Kategorie «zu keinen» zu trafen. Von den Unternehmen, die nur eine Antwort gegeben haben, wählten 32 % die Antwortmöglichkeit «zu keinen». Die restlichen 11 % wählten eine der anderen Antwortmöglichkeiten, die jeweils einen Schwerpunkt darstellen, zu denen das Unternehmen spezifische Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung verwendet. Zwischen zwei und fünf Schwerpunkten wurden von jeweils 10 % ausgewählt. Zu drei Schwerpunkten bekannten sich 11 % der befragten Unternehmen.

Werden KMUs und Grossunternehmen bei dieser Frage getrennt analysiert, dann zeigt sich, dass innerhalb der Gruppe der KMUs 22 % «keine Kennzahlen» zu einem der aufgeführten klimabezogenen Schwerpunkte verwenden. Wenn sie Kennzahlen haben, dann vermehrt zum «Wasserverbrauch» (16 %), «Abfallaufkommen» (14 %) und zur «Energieeffizienz» (12 %). Hingegen legen die Grossunternehmen vermehrt einen Schwerpunkt auf «Scope 1» und «Scope 2» sowie die «CO<sub>2</sub>-Reduktion» (alle jeweils 16 %).

49  $r = -.294, p < .01$ .

50  $r = -.275, p < .01$ .

51  $r = -.289, p < .01$ .

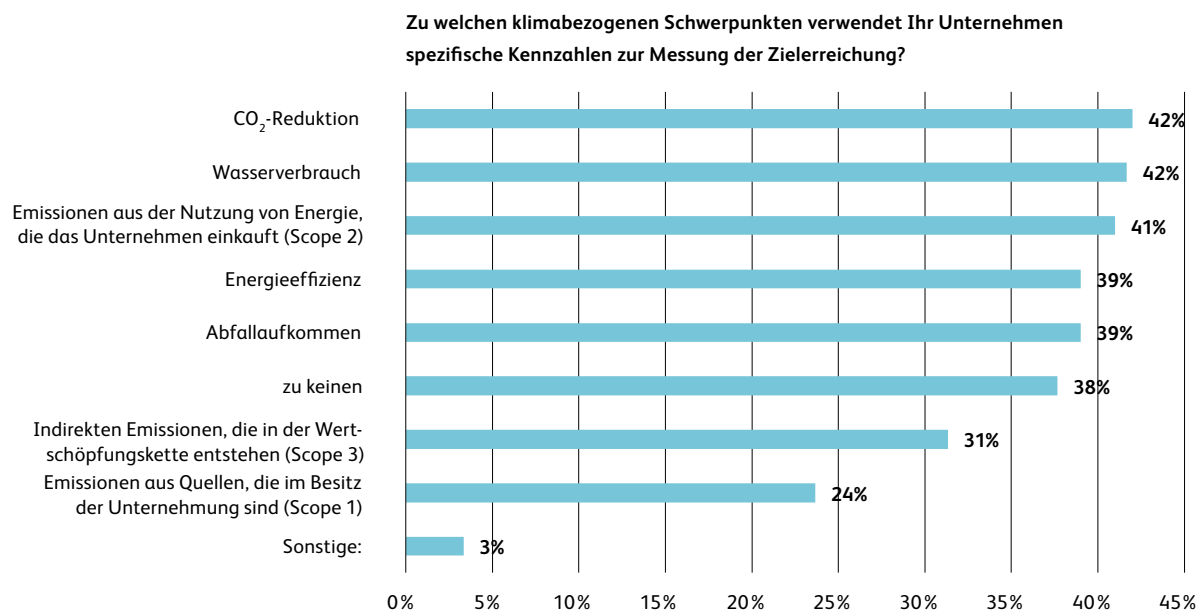


Abbildung 32: Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung

Bei der Unterscheidung nach Ländern zeigt sich ein ähnlicher Trend. Die deutschen Unternehmen verwenden primär die Kennzahlen «Scope1» (16 %) und «Scope 2» (17 %) und die Schweizer Unternehmen konzentrieren sich auf «Abfallaufkommen» (14 %) und «Wasserverbrauch» (14 %). Dies lässt sich unter anderem dadurch erklären, dass die deutschen Unternehmen primär zur Kategorie Grossunternehmen gehören und die Schweizer zu den KMUs.

Klimabezogene Risiken und der Umgang damit können Unternehmen vor verschiedene Herausforderungen stellen. Daher wurden die Unternehmen gebeten, die Relevanz verschiedene Herausforderungen im Umgang mit Klimarisiken einzuschätzen. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die grösste Herausforderung für viele in der internen Priorisierung der Wichtigkeit des Klimarisikos liegt, d. h. andere Themen als das Klimarisiko werden priorisiert (Zustimmung stark bis sehr stark, 44 %). Zudem scheinen noch die «fehlenden Kompetenzen z. B. für die Analyse und Bewertung des Klimarisikos» eine grosse Herausforderung darzustellen (39 %). Grundsätzlich scheinen auch die «(ökonomische) Bewertung des Klimarisikos» (37 %) und der «Mangel an externen vergleichbaren und historischen Daten zum Thema Klimarisiken» (38 %) zu den stärksten Herausforderungen zu zählen (vgl. Abb. 33).

Bei der Analyse der Stichprobe nach KMUs und Grossunternehmen sind sich beide Grössenklassen einig, dass die «fehlende Kompetenzen, z. B. für die Analyse und Bewertung des Klimarisikos» beim Umgang mit Klimarisiken eine grosse Herausforderung darstellt. Die Herausforderungen «(ökonomische) Bewertung des Klimarisikos» und «Mangel an externen vergleichbaren und historischen Daten zum Thema Klimarisiken» sehen insbesondere Grossunternehmen.

Im Ländervergleich liegt die grösste Herausforderung für die deutschen Unternehmen in «andere interne Themen werden als «wichtiger» priorisiert». Das ist auch eine grosse Herausforderung für Schweizer Unternehmen, allerdings bewerten sie diese nicht ganz so hoch wie die deutschen Unternehmen. Auch die Herausforderung der «(ökonomische) Bewertung des Klimarisikos» schätzen die deutschen Unternehmen höher ein als die Schweizer Unternehmen (vgl. Abb. 34).

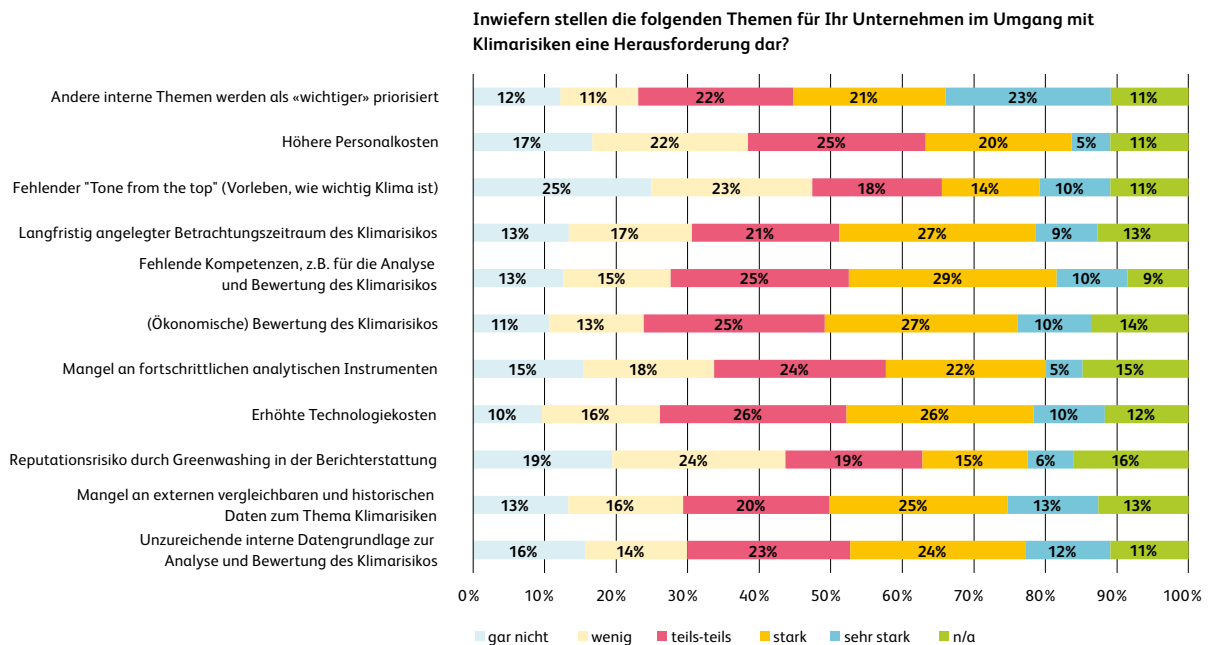


Abbildung 33: Herausforderungen im Umgang mit Klimarisiken

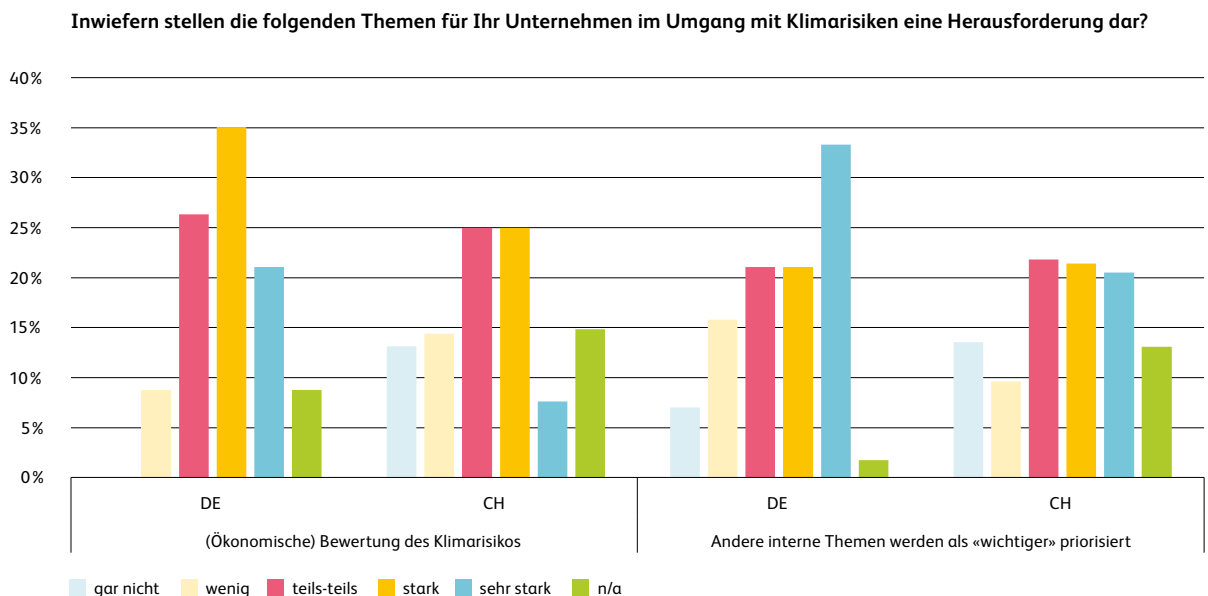
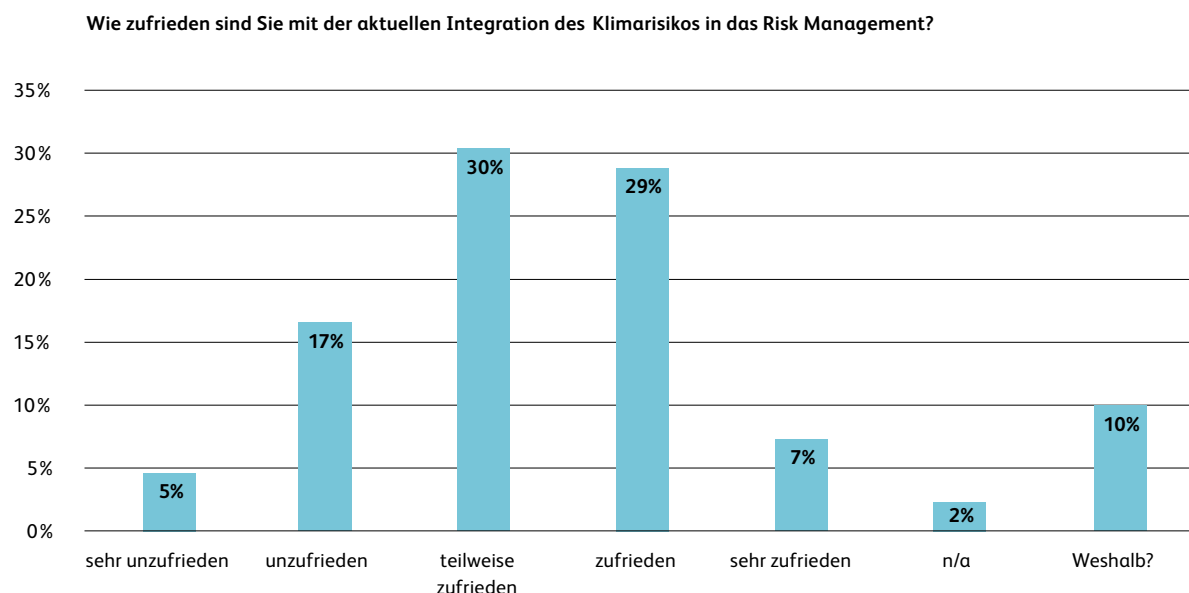


Abbildung 34: Ländervergleich von zwei Herausforderungen im Umgang mit Klimarisiken

Alle Funktionen, die in der Stichprobe vertreten sind, sehen in den «fehlenden Kompetenzen, z. B. für die Analyse und Bewertung des Klimarisikos» eine grosse Herausforderung in Bezug auf den Umgang mit Klimarisiken in ihrem Unternehmen. In dem «Reputationsrisiko durch Greenwashing in der Berichterstattung» sehen alle vertretenen

Funktionen eine geringe Herausforderung. Die Herausforderung «(ökonomischen) Bewertung des Klimarisikos» wird insbesondere vom Risk Management (64 %) und dem Nachhaltigkeitsmanagement (57 %) als stark herausfordernd betrachtet.

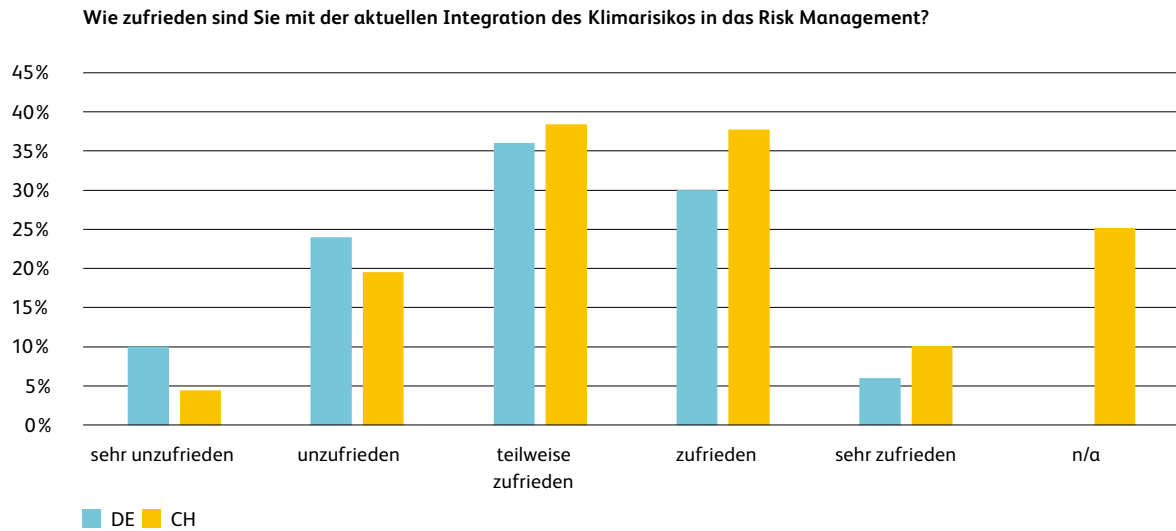
Zum Ende des Fragebogens wurden die Vertreterinnen und Vertreter der Unternehmen gebeten, ihre globale Zufriedenheit mit dem aktuellen Reifegrad der Integration von Klimarisiken in das Risk Management zu beurteilen. Grundsätzlich sind viele Unternehmen teilweise zufrieden (30 %) oder zufrieden (29 %). 17 % geben an, damit unzufrieden zu sein. Nur gerade 7 % der 300 Unternehmen sind sehr zufrieden (vgl. Abb. 35).



**Abbildung 35:** allgemeine Zufriedenheit mit der Integration des Klimarisikos

Dieses Ergebnis zeigt, dass bei der Integration der Klimarisiken ins Risk Management noch Nachholbedarf besteht. Einige Umfrageteilnehmenden nutzten am Ende des Fragebogens die Möglichkeit, zusätzliche Erklärungen als Freitext abzugeben. Durch die Kommentare wird deutlich, dass zahlreiche Unternehmen die Thematik «Umwelt- und Klimarisiken» erst kürzlich aufgenommen haben und die Einführung z. B. eines ESG-Programms bzw. der Integration von Klimarisiken ins Risk Management sich noch in einer frühen, unausgereiften Phase befindet. Andere Unternehmen hingegen sehen die Relevanz dieses Themas (noch) nicht und sind davon überzeugt, gar nie vom Klimawandel betroffen zu sein.

Im Ländervergleich zeigt sich, dass die Schweizer Unternehmen tendenziell zufriedener mit der Integration von Klimarisiken ins Risk Management sind als deutsche Unternehmen, obwohl die Integrationsstand in der Schweiz laut Umfrageergebnissen recht gering ist und auch viele Schweizer Unternehmen hier die Option «n/a» (not applicable) gewählt haben (vgl. Abb. 36). Bei der Unterscheidung nach Unternehmensgrösse ist der Trend bei KMUs und Grossunternehmen sehr ähnlich. Viele KMUs haben hier auch die Option «n/a» gewählt. Die grossen Unternehmen sind im Verhältnis insgesamt öfters unzufriedener mit dem Reifegrad der Integration. Diese Ergebnisse lassen sich auf den hohen Anteil an Schweizer KMUs und vermehrt deutschen Grossunternehmen zurückführen.



**Abbildung 36:** Zufriedenheit mit der Integration: Deutschland vs. Schweiz

Zum Abschluss wurde mit Hilfe einer weiteren Korrelationsanalyse der Zusammenhang zwischen der Integration von Klimarisiken ins Risk Management und der Zufriedenheit mit dieser Integration überprüft. Das Ergebnis zeigt einen positiven signifikanten Zusammenhang, d. h. je besser die Integration ins Risk Management erfolgt, desto höher ist die Zufriedenheit mit dieser Integration ins Risk Management.<sup>52</sup>

<sup>52</sup>  $r = -.201, p < .01$ .



## 4. Kernbotschaften für die Praxis

Eine webbasierte Umfrage in Schweizer und deutschen Unternehmen mit 300 Unternehmen hat zahlreiche interessante Erkenntnisse zum Umgang mit Climate Risks zum Vorschein gebracht. Einige der wichtigsten empirischen Ergebnisse werden nachfolgend als Kernbotschaften für die Praxis zusammengefasst.

### **Umweltverantwortung bringt Vorteile – und hat ihren Preis**

Die Mehrheit der Unternehmen übernimmt bereits heute unternehmerische Umweltverantwortung – begründet durch einen wahrgenommenen Druck von aussen und durch intrinsische Motivation. Grossunternehmen treffen hierzu allerdings mehr Massnahmen als KMUs. Ebenso sind Unterschiede nach Branchen auszumachen.

Obwohl die oben beschriebenen Chancen klare Motive für die Übernahme von unternehmerischer Umweltverantwortung sind, so können auch wahrgenommene Hindernisse Gründe gegen die unternehmerische Umweltverantwortung darstellen. Rund zwei Drittel der befragten Unternehmen erachten die Kosten als Haupthindernis, um sich (stärker) umweltbewusst zu verhalten. Dies trifft auf Grossunternehmen wie auch auf KMUs zu. Nicht überraschend, sind es vor allem KMUs, welche den eigenen vermeintlich geringen Impact auf die Umwelt als Hindernis wahrnehmen, um sich umweltfreundlich zu engagieren. Für etwas mehr als jedes zweite Grossunternehmen ist dies kein Hindernis und nur ein Viertel zweifelt an der eigenen Wirkungskraft, die Umwelt positiv (oder negativ) beeinflussen zu können. Weitere Hindernisse, welche durch die Befragten genannt worden sind, sind die ungenügende Bereitschaft von Herstellern und Produzenten resp. die Intransparenz der Wertschöpfungskette, die fehlende Bereitschaft der Geschäftsführung und die praxisfernen resp. unklaren Anforderungen des Gesetzgebers.

### **Klimawandel ist kein «Emerging Risk» mehr und kostet bereits heute**

Grundsätzlich besteht weitgehend Konsens, dass der fortschreitende Klimawandel über kurz oder lang alle Unternehmen in der einen oder anderen Form betreffen wird. Daher war es im Rahmen der vorliegenden Studie besonders interessant zu erfahren, inwiefern Unternehmen bereits heute vom Klimawandel direkt betroffen sind. So sind zwei von drei Unternehmen bereits heute von erhöhten Rohstoffkosten und jedes zweite Unternehmen von höheren Produktionskosten betroffen. Ebenso erfährt eine Mehrheit der Unternehmen bereits heute negative Auswirkungen wie Lieferverzögerungen, Kosten für die Umstellung auf nachhaltige Verfahren und erhöhte Kosten im Management aufgrund sich ändernder gesetzlicher Anforderungen aufgrund des Klimawandels. Immerhin wirkt sich der Klimawandel bereits heute in circa einem von zehn Unternehmen direkt in Form von Umsatzeinbussen, Produktionsrückgang und in der Inanspruchnahme zusätzlicher Versicherungsleistungen aus. Die negativen Folgen des Klimawandels werden jedoch eher als Kostenfaktor und weniger als grundsätzliche Bedrohung des eigenen Geschäftsmodells angesehen.

### **Klimarisiken: Von Gleichberechtigung und anderen Prioritäten**

Im Rahmen des ERM Reports 2022 wurden verschiedene Faktoren abgefragt, die einen Rückschluss auf die Relevanz von Klimarisiken im Risk Management der Unternehmen zulassen. Spannend scheint die erste diesbezügliche Erkenntnis, dass jedes dritte Unternehmen die Klimarisiken im Rahmen ihres Risk Management Systems überhaupt nicht als solche ausweisen. Nur jedes zweite Unternehmen beurteilt Klimarisiken interdisziplinär über verschiedene Funktionen und Bereiche in der Unternehmung. Gleiches gilt für die Aussage «Klimarisiken werden konsistent über die Zeit und entsprechend allen anderen Risikokategorien beurteilt». Unter Berücksichtigung aller erfasster Indikatoren bleibt festzuhalten, dass fast jedes zweite Unternehmen die Klimarisiken gar nicht oder nur teilweise regelmässig und gleichberechtigt wie alle anderen Risikokategorien beurteilt. Die Autorinnen und Autoren dieser Studie sehen in diesem Bereich hohes Optimierungspotenzial.

Die Ergebnisse des ERM Reports 2022 zeigt eindrücklich, dass die grösste Herausforderung für fast jedes zweite Unternehmen in der Studie in der internen Priorisierung des Klimarisikos liegt, d. h. andere «Themen» als das Management von Klimarisiken sind oft wichtiger. Dies mag ein Grund sein, wieso diese Risikoklasse noch nicht die eigentlich so dringend benötigte Aufmerksamkeit erhält.

### **Keine Einigkeit bei der Relevanzeinschätzung von Klimarisiken und Co.**

Der ERM Report 2022 zeigt eindrücklich auf, dass Klimarisiken und deren Auswirkungen insbesondere vom Verwaltungsrat, vom Risk Management und vom Nachhaltigkeitsmanagement als «hoch» eingestuft wird. Nicht so sehen es viele Mitglieder von Geschäftsleitungen: Sie erachten diese Auswirkungen von Klimarisiken als eher gering an. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass insbesondere die Geschäftsleitung, der Verwaltungsrat und weitere C-Level-Angehörige das Schadenspotenzial durch Klimarisiken geringer als 500'000 € bzw. CHF schätzen. Die geringe Relevanzeinschätzung durch die Geschäftsleitung ist insofern problematisch, als dass diese die Ressourcen für ein stärkeres Management von Klimarisiken freigeben und insbesondere das eigene Geschäftsmodell auf eventuelle Gefährdungen durch den Klimawandel hinterfragen müsste. Im Widerspruch dazu bewerten Vertreterinnen und Vertreter aus dem Risk Management das Schadenspotenzial durch Klimarisiken deutlich höher (fast jede zweite befragte Person dieser Berufsgruppe bewertet es höher als 10 Mio. € bzw. CHF).

Hingegen sind sich die unterschiedlichen Funktionen bei der Einschätzung von anderen Risikokategorien wie z. B. den Marktrisiken einig und bewerten dieses geschlossen als «hoch». Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den strategischen Risiken. Hier bewerten insbesondere das Risk Management und das Nachhaltigkeitsmanagement die Auswirkungen als hoch. Die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat bewerten die Auswirkungen der «strategischen Risiken» eher als mittel. Bei den Auswirkungen der «rechtlichen Risiken» zeigt sich eine deutlichere Diskrepanz in der Bewertung insbesondere zwischen den Funktionen Risk Management, Verwaltungsrat bzw. Geschäftsleitung. Das Risk Management bewertet die Auswirkungen als sehr hoch, wohingegen die beiden anderen Funktionen die Schadenpotenziale eher als mittel bis gering einschätzen. Es ergibt sich somit ein wenig homogenes Bild bezüglich Relevanzeinschätzung diverser Risikokategorien. Diese Erkenntnis spricht generell dafür, bei der Risikobeurteilung verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen und im Rahmen der Konsensfindung auch eingehend zu diskutieren.

### **Klimarisiken und Umweltverantwortung vermehrt als Chance verstehen**

Die Ergebnisse des ERM Reports 2022 zeigen, dass sich Unternehmen der Chancen durchaus bewusst sind, die mit dem proaktiven Umgang von Klimarisiken und der eigenen Umweltverantwortung verbunden sein können. Vier von fünf Unternehmen erwarten durch das Management dieser Risiken eine Verbesserung bzw. Stärkung ihrer Reputation. Reputation verstanden als «vorökonomisches Ziel» wirkt sich indirekt auch auf die finanzielle Performance der Unternehmen aus. Immerhin sieht noch fast jedes zweite Unternehmen die erhöhte Attraktivität am Arbeitsmarkt und die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit als Chance ausgehend vom Management der Klimarisiken. Weitere Vorteile, die der ERM Report 2022 gezeigt hat, sind verbesserte Möglichkeiten zur Kapitalaufnahme, gestärkte Energieautarkie oder auch die «sauberere» Umwelt an sich. Grossunternehmen in der Schweiz nehmen die Vorteile insgesamt etwas ausgeprägter wahr als KMUs.

Insgesamt zeigt der ERM Report 2022 deutlich auf, dass ein direkter Zusammenhang zwischen der unternehmerischen Umweltverantwortung und der wahrgenommenen Möglichkeiten zur Ausnutzung von Vorteilen besteht. Grundsätzlich sehen Unternehmern den grössten Vorteil darin, sich der Umwelt gegenüber verantwortlich zu zeigen, in der Verbesserung der Unternehmensreputation und der Erhöhung der Profitabilität. Obwohl von den befragten Unternehmen die erhöhte Profitabilität weniger relevant als der Reputationsgewinn eingeschätzt wurde, zeigt die Korrelationsanalyse klar auf, dass die unternehmerischen Umweltverantwortung signifikant von der Profitabilitäts-erwartung abhängt – stärker als von der erwarteten Reputationsverbesserung. Wichtig anzumerken scheint jedoch, dass Korrelation keine Kausalität bedeutet: Vielleicht könnte es auch andersherum sein, dass sich eher profitable Unternehmen eine höhere Umweltverantwortung leisten können.

### **Mehr Integration, weniger Isolation von Klimarisiken**

Das Risk Management von Klimarisiken wird dann sinnvoll, wenn diese Risiken, wie alle andere Risikobereiche auch, im Rahmen der unternehmerischen Entscheidungsprozesse analysiert und gesteuert werden. Wenig sinnvoll ist es, Klimarisiken isoliert und im Rahmen eines «ESG-Risikoaggregats» zu beurteilen und zu steuern. Werbebotschaften zum ESG-Thema lassen teilweise vermuten, dass alle Klimarisiken zu einem Gesamt-ESG-Risikoprofil zusammenge-

fasst werden können. Das funktioniert grundsätzlich methodisch nicht und ist auch wenig sinnvoll. Klimarisiken sind somit keine eigenständige, isoliert zu betrachtende Risikokategorie. Sie können durch das eigene Geschäftsmodell, die Lieferketten und die Geschäftsbeziehungen (mit-)verursacht werden und sind vielen anderen Risiken inhärent (Risikoabhängigkeiten). Es gilt also, das gesamte Risikoportfolio im Rahmen von Ursache-Wirkungsketten nach dieser Risikokategorie zu analysieren. Es gibt keinen Grund, Klimarisiken separat und methodisch anders als andere Risiken zu behandeln.

Zudem müssen eindeutige Verantwortliche für das Management von Klimarisiken benannt werden (Risk Governance). Während in KMUs diese Aufgabe – wenn überhaupt – der Geschäftsleitung zugeordnet ist, sind die Zuständigkeiten in Grossunternehmen sehr unterschiedlich verteilt. Während die Zuordnung zur Geschäftsführung das Risiko birgt, dass das Management von Klimarisiken im Tagesgeschäft untergeht und der Geschäftsführung zudem das notwendige Know-how fehlt, erfolgt bei einer fehlenden Beteiligung des Risk Managements häufig keine Bewertung von Klimarisiken und Aggregation mit den weiteren Risiken.

In der Umfrage des vorliegenden ERM Reports 2022 wurden Unternehmensvertreterinnen und Unternehmensvertreter gebeten, ihre globale Zufriedenheit mit dem aktuellen Reifegrad der Integration von Klimarisiken in das Risk Management zu beurteilen. Dabei wurde festgestellt, dass rund zwei Drittel aller befragten Unternehmen unzufrieden oder höchstens teilweise zufrieden mit der Berücksichtigung von Klimarisiken im Rahmen des Enterprise Risk Managements sind. Nur gerade jedes dreizehnte Unternehmen ist damit sehr zufrieden. Dieses Ergebnis zeigt, dass bei der Integration der Klimarisiken ins Risk Management noch wesentlicher Nachholbedarf besteht. Ebenso deuten die zahlreichen Kommentare der Umfrageteilnehmenden darauf hin, dass zahlreiche Unternehmen die Thematik «Klimarisiken» erst kürzlich aufgenommen haben und die Integration von Klimarisiken ins Risk Management sich noch in einer frühen, unausgereiften Phase befindet.

### **Fehlende Daten und Kompetenzen zur Bewertung von Klimarisiken**

Im ERM Report 2022 wurde eruiert, wie Klimarisiken bewertet werden, auch im Vergleich mit anderen Risikokategorien. Mehr als jedes dritte Unternehmen gab an, dass das eigene Unternehmen gar keine Klimarisiken bewertet. Ein Drittel der Unternehmen gibt an, dass ein Mangel an verfügbaren historischen Daten zu Klimarisiken zu den stärksten Herausforderungen in der Bewertung zählt. 37 % haben Probleme mit der ökonomischen Bewertung von Klimarisiken. Fast jedes zweite Unternehmen nutzt deshalb ausschliesslich die Selbsteinschätzung («Expertenmeinung») als Methode zur Risikobeurteilung, die häufig auf qualitativen Methoden beruht. Zudem scheinen für mehr als ein Drittel aller Unternehmen der Umfrage die fehlenden Kompetenzen zur Analyse und Bewertung des Klimarisikos eine grosse Herausforderung darzustellen.

Eine zentrale Erkenntnis dabei ist, dass das Risk Management den Einsatz von Szenarioanalysen stark befürwortet, was die Autorenschaft der Studie positiv wertet. Hingegen sind die Vertreterinnen und Vertreter aus Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen hierzu deutlich skeptischer. Nur die Hälfte dieser Organe erachten den Einsatz von Szenarioanalyse zur Beurteilung von Klimarisiken als sinnvoll, was schwer nachvollziehbar ist. Ein ähnliches Antwortverhalten zeigt auch die Gruppe weitere C-Level. Eine überraschend hohe Ablehnung zeigt das Antwortverhalten des Nachhaltigkeitsmanagements, die dem Einsatz von Szenarioanalysen zur Beurteilung von Klimarisiken mehrheitlich ebenfalls nicht zustimmt. Dies ist umso erstaunlicher, da mittlerweile verschiedenste Szenarien für die klimatische Entwicklung und damit für die Wahrscheinlichkeit und das Ausmass möglicher Risiken vorliegen. Für Deutschland hat beispielsweise das Umweltbundesamt in seiner Klimawirkungs- und Risikoanalyse 2021 Szenarien z. B. zur Temperatur-, Niederschlags- und Windgeschwindigkeit für die verschiedenen Regionen entwickelt, die von den Unternehmen für eigene Szenarioanalysen genutzt werden könnten. Insgesamt liegt daher weniger ein Datenverfügbarkeits- als ein Datenauswertungsproblem in Bezug auf Klimarisiken vor.

Weitere Schwierigkeiten bei der Bewertung von Klimarisiken entstehen aus ihrer Langfristigkeit sowie ihrer zahlreichen, oft nicht-linearen Interdependenzen zu anderen Risiken. Insbesondere macht die Bewertung der Klimarisiken

aus der Inside-Out Perspektive grosse Probleme, da hier der Impact des Unternehmens auf seine relevanten Anspruchsgruppen, auf die Gesellschaft und Umwelt im Allgemeinen bewertet werden muss.<sup>53</sup> Dabei müssen nicht nur die direkten Klimaauswirkungen des Unternehmens (Scope 1) sondern auch Effekte aus der Energieversorgung (Scope 2) sowie der Wertschöpfungskette (Scope 3) ermittelt werden. Somit werden für die Risikobewertung auch die Angaben anderer Unternehmen erforderlich.

#### **Druck und Vorteile fördern die Integration von Klimarisiken ins ERM**

Im Rahmen der Studie ist es von Interesse zu untersuchen, ob Zusammenhänge zwischen dem Grad der Übernahme von Umweltverantwortung und dem Integrationsgrad der Klimarisiken ins Risk Management zu finden sind. Die Ergebnisse dieser Korrelationsanalyse zeigten drei positive und statistisch signifikante Korrelationen. Zum einen korreliert die Integration von Klimarisiken ins Risk Management positiv mit dem von aussen wahrgenommenem Druck auf die unternehmenseigene Umweltverantwortung. Dieser Druck motiviert Unternehmen extrinsisch, sich strukturierter und ausführlicher mit Klimarisiken im Rahmen ihres Risk Managements zu befassen.

Ebenfalls eine positive und signifikante Korrelation liess sich zwischen der Integration ins Risk Management und den Vorteilen, die das Unternehmen für sich selbst durch die eigene Umweltverantwortung erzielt, finden. Die Integration von Klimarisiken ins Risk Management ist dann höher, wenn Unternehmen genügend Vorteile im Umgang mit der Umweltverantwortung erkennen. Dies kann als intrinsische Motivation verstanden werden. Die dritte positive Beziehung besteht zwischen dem Grad der Integration ins Risk Management und der Wahrnehmung der Umweltverantwortung insgesamt, d. h. der Grad der Integration von Klimarisiken ins Risk Management ist dann höher, wenn die Umweltverantwortung des Unternehmens pauschal als hoch wahrgenommen wird.

Dies zeigt, dass für eine umfassende Nachhaltigkeitstransformation von Unternehmen auch weiterhin ein entsprechender Druck relevanter Anspruchsgruppen und regulatorische Vorgaben notwendig sind, damit die Unternehmen nicht nur Massnahmen ergreifen, wenn diese direkt für sie vorteilhaft sind.

---

53 Für eine ausführliche Diskussion vgl. Vanini & Sönnichsen (2022).

# Literaturverzeichnis

Adamheit, U.; S. Hunziker (2022). Umgang mit Klimarisiken, in: Zeitschrift für Risikomanagement, 3. Jg. Nr. 3, S. 76–81.

Bassen, A., Lopatta, K. (2020). Sustainable Finance: Neue Strategie im Finanzsektor trotz Coronakrise? In: ifo Schnelldienst, 73. Jg. Nr. 10, S. 1–27

Baumüller, J.; Gleißner W. (2020). Quantifizierung von nichtfinanziellen Risiken im unternehmensweiten Risikomanagement, in: GRC aktuell, 3. Jg. Nr. 4, S. 139–147.

Bundesamt für Justiz BJ (2021). Laufende Rechtsetzungsprojekte, Gesetzesbestimmungen für einen besseren Schutz von Mensch und Umwelt

[bj.admin.ch/bj/de/home/wirtschaft/gesetzgebung/verantwortungsvolle-unternehmen.html](https://bj.admin.ch/bj/de/home/wirtschaft/gesetzgebung/verantwortungsvolle-unternehmen.html)  
(abgerufen am 09.10.2022).

Bundesamt für Umwelt BAFU (2021). Fachinformationen, Anpassung an den Klimawandel, Online:  
[bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/klima/fachinformationen/anpassung-klimawandel.html](https://bafu.admin.ch/bafu/de/home/themen/klima/fachinformationen/anpassung-klimawandel.html)

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2020). Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken, Berlin

[bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Merkblatt/dl\\_mb\\_Nachhaltigkeitsrisiken.pdf;jsessionid=A8FBC1502D3B36905B955468B455F4C7.2\\_cid501?\\_\\_blob=publicationFile&v=14](https://bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Merkblatt/dl_mb_Nachhaltigkeitsrisiken.pdf;jsessionid=A8FBC1502D3B36905B955468B455F4C7.2_cid501?__blob=publicationFile&v=14)  
(abgerufen am 06.06.2022).

Bundesrat (2021). Medienmitteilung des Bundesrates vom 18.08.2021, Bundesrat legt Eckwerte zur verbindlichen Klimaberichterstattung für grosse Schweizer Unternehmen fest

[admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-84741.html](https://admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-84741.html)  
(abgerufen am 07.10.2022).

Dietrich, Wernli & Berchtold. (2021). Studie zur Finanzierung der KMU in der Schweiz 2021. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.

Eberle R. (2018). Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Schweiz, Wo steht Ihre Unternehmung?, in: Audit Committee News, Ausgabe 61/Q2/Unternehmensberichterstattung, S. 25–28.

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA (2021). Medienmitteilung, FINMA konkretisiert Transparenzpflichten zu Klimarisiken

[finma.ch/de/news/2021/05/20210531-mm-transparenzpflichten-zu-klimarisiken](https://finma.ch/de/news/2021/05/20210531-mm-transparenzpflichten-zu-klimarisiken)  
(abgerufen am 07.10.2022).

Europäische Union. (2020 a). VERORDNUNG (EU) 2020/852 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 18. Juni 2020 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088.

[eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852)  
(abgerufen am 07.10.2022).

Europäische Union. (2020 b). EU Technical Expert Group on Sustainable Finance. (2020) Taxonomy Report: Technical Annex

[ec.europa.eu/info/files/200309-sustainable-finance-teg-final-report-taxonomy-annexes\\_de](https://ec.europa.eu/info/files/200309-sustainable-finance-teg-final-report-taxonomy-annexes_de)  
(abgerufen am 07.10.2022).

Europäisches Parlament. (2022). Taxonomie: Keine Einwände gegen Einstufung von Gas und Atomkraft als nachhaltig.  
[europarl.europa.eu/news/de/press-room/20220701IPR34365/taxonomie-keine-einwande-gegen-einstufung-von-gas-und-atomkraft-als-nachhaltig](https://europarl.europa.eu/news/de/press-room/20220701IPR34365/taxonomie-keine-einwande-gegen-einstufung-von-gas-und-atomkraft-als-nachhaltig)  
(abgerufen am 07.10.2022).

European Central Bank. (2020). Guide on climate-related and environmental risks – Supervisory expectations relating to risk management and disclosure.  
[bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.202011finalguideonclimate-relatedandenvironmentalrisks~58213f6564.en.pdf](https://bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.202011finalguideonclimate-relatedandenvironmentalrisks~58213f6564.en.pdf)  
(abgerufen am 07.10.2022).

European Commission (2019). Communication from the commission: Guidelines on non-financial reporting: Supplement on reporting climate-related information, Brüssel  
[ec.europa.eu/finance/docs/policy/190618-climate-related-information-reporting-guidelines\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/finance/docs/policy/190618-climate-related-information-reporting-guidelines_en.pdf)  
(abgerufen am 10.06.2022).

European Commission. (2001). GREEN PAPER. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. COM (2001) 366. Brussels.

Favre O., Wälchli D. (2022). Regulatorische Entwicklungen zu «Sustainable Finance», in: Monthly Newsletter July 2022, Banking & Finance, Schellenberg Wittmer,  
[swlegal.com/media/filer\\_public/bc/3b/bc3b5372-084c-4996-ae65-3f88b78db5d1/sw\\_nl\\_july\\_2022\\_german.pdf](https://swlegal.com/media/filer_public/bc/3b/bc3b5372-084c-4996-ae65-3f88b78db5d1/sw_nl_july_2022_german.pdf)  
(abgerufen am 08.10.2022).

Figlin, G., Buttenhauser, A. (2022). Nichtfinanzielle Berichterstattung. In: WISU Das Wirtschaftsstudium, 52. Jg. Nr. 4, S. 411–417

Green and Sustainable Finance Cluster (2020). TCFD Think Tank: Physische Klimarisiken, Frankfurt am Main  
[gsfc-germany.com/wp-content/uploads/2019/08/190816\\_TCFD\\_Szenarioanalyse\\_PhysischeRisiken\\_DE.pdf](https://gsfc-germany.com/wp-content/uploads/2019/08/190816_TCFD_Szenarioanalyse_PhysischeRisiken_DE.pdf)  
(abgerufen am 06.06.2022).

Internationaler Controllerverein (2021). EU-Taxonomie für Sustainable Finance – Die Rolle des Green Controllings bei der Umsetzung des European Green Deals. White Paper des Fachkreises Green Controlling for Responsible Business im Internationalen Controller Verein (ICV), Wörthsee.

IPBES. (2019). Report of the Plenary of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services on the work of its seventh session.  
[ipbes.net/resource-file/32463](https://ipbes.net/resource-file/32463)  
(abgerufen am 07.10.2022).

IPCC (2012). «Summary for Policymakers», in Field, C. B., Barros, V., Stocker, T. F., Qin, D., Dokken, D. J., Ebi, K. L., Mastrandrea, M. D., Mach, K. J., Plattner, G.-K., Allen, S. K., Tignor, M. and Midgley, P. M. (eds) (2012). Managing the Risks of Extreme Events and Disasters to Advance Climate Change Adaptation, a Special Report of Working Groups I and II of the Intergovernmental Panel on Climate Change, Cambridge, UK and New York: Cambridge University Press.

IPCC. (2022). Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability. [ipcc.ch/report/ar6/wg2/downloads/report/IPCC\\_AR6\\_WGII\\_FullReport.pdf](https://ipcc.ch/report/ar6/wg2/downloads/report/IPCC_AR6_WGII_FullReport.pdf) (abgerufen am 07.10.2022).

Mazurkiewicz, P. (2004). Corporate environmental responsibility: Is a common CSR framework possible? World-bank.

Müller A. (2022). Die Wirtschaft hat die Konzernverantwortungsinitiative abgewendet, aber jetzt tritt der Gegenvorschlag in Kraft. Viele Firmen sind nicht bereit dafür, in: NZZ online Ausgabe vom 3. Oktober 2022.

SECO. (2022). Corporate Social Responsibility (CSR). [seco.admin.ch/seco/en/home/Aussenwirtschaftspolitik\\_Wirtschaftliche\\_Zusammenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen/nachhaltigkeit\\_unternehmen/gesellschaftliche\\_verantwortung\\_der\\_unternehmen.html](https://seco.admin.ch/seco/en/home/Aussenwirtschaftspolitik_Wirtschaftliche_Zusammenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen/nachhaltigkeit_unternehmen/gesellschaftliche_verantwortung_der_unternehmen.html) (abgerufen am 10.10.2022).

SQS. (2022). ISO 14001:2015. Zertifizierung von Umweltmanagementsystemen.

Stüttgen, M. & Mattmann, B. (2018). IFZ Sustainable Investment Studie. Rotkreuz.

Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (2017). Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Final Report 2017, (abgerufen am 21.07.2022).

Task Force on Climate-related Financial Disclosures (2020). Guidance on Risk Management Integration and Disclosure [fsb.org/wp-content/uploads/P291020-2.pdf](https://fsb.org/wp-content/uploads/P291020-2.pdf) (abgerufen am 10.07.2022).

Umweltbundesamt (Hrsg.) (2021). Klimawirkungs- und Risikoanalyse 2021 für Deutschland, Teilbericht 1: Grundlagen [umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/publikationen/kwra2021\\_teilbericht\\_1\\_grundlagen\\_bf\\_211027\\_0.pdf](https://umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/479/publikationen/kwra2021_teilbericht_1_grundlagen_bf_211027_0.pdf) (abgerufen am 21.07.2022).

Vanini, U.; R. Rieg (2021). Risikomanagement, 2. Aufl., Stuttgart.

Vanini, U. & Sönnichsen, J. (2022). Klimarisiken – Begriff, Abgrenzung und Integration in das Risikomanagement. In: RMA (Hrsg.). Jahrbuch Risikomanagement 2022, Erich Schmidt Verlag, Berlin, erscheint demnächst.

Vereinte Nationen. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development. Our common future.

Vereinte Nationen. (2004). Who cares wins - Connecting Financial Markets to a Changing World. [unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who\\_cares\\_wins\\_global\\_compact\\_2004.pdf](https://unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf) (abgerufen am 07.10.2022).

Vereinte Nationen. (2015). Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. [un.org/depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf](https://un.org/depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf) (abgerufen am 07.10.2022).

# Herausgebende Institutionen

## **Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ**

Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern ist das führende Fachhochschulinstitut im Finanzbereich in der Schweiz. Das IFZ bringt seit 1997 für die Finanzbranche und für Finanzfachleute in Unternehmen aller Branchen Mehrwert durch Weiterbildung, anwendungsorientierte Forschung und Beratung. Zur Ausbildungspalette des IFZ gehören z. B. der MSc in International Financial Management oder der MSc in Banking and Finance. Im Bereich der Weiterbildung bietet das IFZ zahlreiche anerkannte Lehrgänge an, so z. B. den MAS/DAS Risk Management oder den MAS/DAS Corporate Finance/Controlling.

## **Fachhochschule Kiel, Institut für Controlling (Kooperationspartner)**

Die Fachhochschule Kiel ist die grösste Fachhochschule des deutschen Bundeslandes Schleswig-Holstein. Im Wintersemester 2022/23 bildet sie mehr als 7'500 Studierende an sechs Fachbereichen aus. Das Institut für Controlling gehört zum Fachbereich Wirtschaft. Gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen des externen Rechnungswesens sowie der Steuerlehre lehren wir in mehreren Bachelor- und Masterstudiengängen mit den Schwerpunkten Accounting, Controlling und Taxation. Das Institut für Controlling hat darüber hinaus einen Forschungs- und Beratungsschwerpunkt im Bereich Risikomanagement und Risk Governance insbesondere in Abstimmung mit dem Controlling. Die Institutsmitglieder sind in zahlreichen Wissenschafts- und Transferorganisationen wie dem Internationalen Controllerverein oder der Risk Management Association sowie Verwaltungsräten aktiv.



# Literaturempfehlungen

## **Ganzheitliches Chancen- und Risk Management**

Das unternehmerische Risk Management wird in diesem Werk aus dem Springer Gabler Verlag erstmals interdisziplinär behandelt. Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft und Praxis lassen sowohl betriebswirtschaftliche als auch soziologische und psychologische Erkenntnisse einfließen, die in zahlreichen Entscheidungssituationen im Unternehmen relevant sind. Zudem werden Schnittstellen zu weiteren Führungsinstrumenten aufgezeigt und praxisorientierte Umsetzungskonzepte erläutert.

Autoren: Stefan Hunziker, Jens O. Meissner

Link: [link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-17724-9](http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-17724-9)

Preis: 194 Seiten, CHF 41.50

## **Risk Management in 10 Schritten**

In diesem Essential aus dem Springer Gabler Verlag wird kurz und prägnant erklärt, welchen Herausforderungen die Risk Managerinnen und Risk Manager beim Aufbau und Betrieb eines modernen Risk Management (RM) gegenüberstehen. Lessons Learned und Praxistipps helfen den Lesenden, die grössten Stolpersteine bei der Einführung zu umgehen und den Sprung vom traditionellen RM zum modernen Ansatz erfolgreich zu schaffen. Der Kerninhalt des Essentials befasst sich mit zehn wichtigen Schritten zum erfolgreichen RM. Eine Zusammenfassung der Kernaussagen und ein kurzer Ausblick runden das Werk ab.

Autoren: Stefan Hunziker, Jens O. Meissner

DOI: [doi.org/10.1007/978-3-658-15840-8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-15840-8)

Link: [link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-15840-8](http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-15840-8)

Preis: 66 Seiten, CHF 15.50

## **Enterprise Risk Management – Modern Approaches to Balancing Risk and Reward (second edition)**

This textbook demonstrates how Enterprise Risk Management creates value in strategic- and decision-making-processes. The author introduces modern approaches to balancing risk and reward based on many examples of medium-sized and large companies from different industries. Since traditional risk management in practice is often an independent stand-alone process with no impact on decision-making processes, it is unable to create value and ties up resources in the company unnecessarily. Herewith, this book serves students as well as practitioners with modern approaches that promote a connection between ERM and corporate management. The author demonstrates in a didactically appropriate manner how companies can use ERM in a concrete way to achieve better risk-reward decisions under uncertainty.

Autor: Stefan Hunziker

Link: [link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-33523-6](http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-33523-6)

Preis: 236 Seiten, CHF 71.00

### **ERM Report 2020**

Mit dem ERM Report 2020 wird die Zielsetzung verfolgt, Enterprise Risk Management (ERM) schwerpunktmässig in den Fokus der aktuellen COVID-19 Krise zu rücken – und zwar aus der Perspektive der beiden Länder Schweiz und Deutschland. Insbesondere wird der Frage nachgegangen, wie Unternehmen und ihre Risk Managerinnen und Risk Manager auf die aktuellen Herausforderungen reagieren und welchen Beitrag das Risk Management zur Bewältigung der Pandemie-Situation leistet. Ebenfalls Gegenstand des vorliegenden Reports ist es, die Lageberichte von Schweizer und deutschen börsenkotierten Unternehmen für den Zeitraum 2013 bis 2019 zu analysieren und zu verstehen, ob Unternehmen generell auf eine solche Pandemie vorbereitet sind. Im Rahmen des ERM Reports 2020 werden schliesslich wichtige Empfehlungen an die Praxis abgeleitet, wie die Ansprüche an ein «krisentaugliches» ERM effektiver adressiert werden können.

Autorinnen und Autoren: Prof. Dr. Stefan Hunziker, Prof. Dr. Ute Vanini, Dr. Mirjam Durrer, Dr. Philipp Henzli, Anjuli Unruh

Link: [hub.hslu.ch/financialmanagement/2020/11/05/erm-report-2020](http://hub.hslu.ch/financialmanagement/2020/11/05/erm-report-2020)

Preis: 64 Seiten, kostenlos, E-Mail an [ifz@hslu.ch](mailto:ifz@hslu.ch)

### **ERM Report 2021**

Der ERM Report 2021 des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern und der Fachhochschule Kiel nimmt sich verschiedenen Fragen rund um die Themen Integrität, Integritätsrisiken und deren Integration in den Unternehmensalltag und in Managementsysteme an. Mit dem vorliegenden ERM Report 2021 wird die Zielsetzung verfolgt, den Umgang mit Integrität in Unternehmen in den Fokus zu rücken – und zwar aus der Perspektive der beiden Länder Schweiz und Deutschland. Insbesondere wird der Frage nachgegangen, wie Unternehmen mit Integrität und Integritätsrisiken im Rahmen der Compliance umgehen, welchen Reifegrad sie dabei aufweisen und welchen Beitrag Integrität zur unternehmerischen Zielerreichung leistet.

Autorinnen und Autoren: Prof. Dr. Stefan Hunziker, Prof. Dr. Ute Vanini, Anjuli Unruh, Dr. Mirjam Durrer

Link: [hub.hslu.ch/financialmanagement/2021/11/04/erm-report-2021](http://hub.hslu.ch/financialmanagement/2021/11/04/erm-report-2021)

Preis: 69 Seiten, kostenlos, E-Mail an [ifz@hslu.ch](mailto:ifz@hslu.ch)

### **Interne Kontrollsysteme im Finanzbereich**

Die Autorinnen und Autoren zeigen auf, wie ein internes Kontrollsystem (IKS) insbesondere in kleinen und mittelgrossen Unternehmen einen wichtigen Beitrag zur finanziellen Führung leisten kann. Zahlreiche konkrete Beispiele und Lösungsansätze aus der Praxis erläutern, wie sich ein IKS pragmatisch und nutzenstiftend umsetzen lässt. Im Finanzbereich ist es ein unverzichtbares Element guter Unternehmensführung – unabhängig von der gesetzlichen Situation. Ein angemessen ausgestaltetes IKS stellt ein effektives Steuerungssystem dar, das eine effiziente operative Planung und Führung des Finanzbereichs unterstützt. Es leistet u. a. einen wichtigen Beitrag zur Steuerung und Kontrolle der Liquidität, zur Effizienzsteigerung finanzieller Prozesse und letztlich zu einem nachhaltigen Unternehmenswachstum.

Autoren: Stefan Hunziker, Stefan Renggli, Marcel Fallegger

Link: [link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-22982-5](http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-22982-5)

Preis: 60 Seiten, CHF 15.50

### **Die Pflicht des Verwaltungsrates zum integralen Risikomanagement in KMU**

Auch der Verwaltungsrat eines KMUs ist gesetzlich verpflichtet, ein integrales Risikomanagement-System im Unternehmen auszugestalten, zu implementieren und zu überwachen. Kommt der Verwaltungsrat dieser Pflicht nicht nach, droht ihm unter Umständen nicht nur eine aktienrechtliche Verantwortlichkeitsklage, sondern auch eine mögliche strafrechtliche Verfolgung. Die Dissertation von Dr. Mirjam Durrer befasst sich mit den rechtlichen Grundlagen für das integrale Risikomanagement-System im schweizerischen Obligationenrecht. Formell analysiert und materiell damit verglichen werden das COSO-Framework, die Norm ISO 31000 und das «Knowledge Framework». Diese Rahmenwerke erweisen sich in der Praxis jedoch als nur eingeschränkt tauglich. Deshalb entwickelt die Autorin einen rechtlich fundierten und umsetzungsorientierten Lösungsansatz, der es jedem Verwaltungsrat eines KMUs ermöglicht, den gesetzlichen Anforderungen an ein integrales Risikomanagement-System zu genügen.

Autorin: Mirjam Durrer

Link: [dike.ch/rechtsgebiete/handels-und-wirtschaftsrecht/gesellschaftsrecht/die-pflicht-des-verwaltungsrates](http://dike.ch/rechtsgebiete/handels-und-wirtschaftsrecht/gesellschaftsrecht/die-pflicht-des-verwaltungsrates)

Preis: 324 Seiten, CHF 78.00, verfügbar bei Dike, auch als eBook erhältlich

### **Risikomanagement**

In diesem Lehrbuch werden sowohl die wesentlichen konzeptionellen, theoretischen und gesetzlichen Grundlagen des Risikomanagements als auch die Instrumente des Risikomanagement-Prozesses vorgestellt. Insbesondere die Anwendung der Methoden und Instrumente erfolgt anwendungsorientiert anhand zahlreicher realer und fiktiver Beispiele. Zusammenfassungen der Kernaussagen und Wiederholungsfragen am Ende jedes Kapitels sowie umfangreiches Online-Ergänzungsmaterial unterstützen die Lesenden bei der Ableitung der Essentials. Auch komplexe Risikobewertungsverfahren werden so verständlich und nachvollziehbar erläutert. So wird erkennbar, dass Risikomanagement weit mehr als die bloße Anwendung statistischer Verfahren der Risikoidentifikation und -bewertung ist, sondern auch entscheidungstheoretische, psychologische und organisatorische Fragestellungen umfasst.

Autorin und Autor: Ute Vanini, Robert Rieg

Link: [shop.schaeffer-poeschel.de/prod/risikomanagement](http://shop.schaeffer-poeschel.de/prod/risikomanagement)

Preis: Verfügbar bei Schäffer-Poeschel, auch als E-Book erhältlich

**Hochschule Luzern  
Wirtschaft**  
Institut für Finanz-  
dienstleistungen Zug IFZ  
Campus Zug-Rotkreuz  
Suurstoffi 1  
6343 Rotkreuz

T +41 41 757 67 67  
ifz@hslu.ch  
hslu.ch/ifz



Kooperationspartner:

**Fachhochschule Kiel**  
Institut für Controlling  
Sokratesplatz 1  
24149 Kiel  
fh-kiel.de

ISBN 978-3-906877-53-2