

Risk Management im Umwelt- und Klimaschutz

Modernes Risikomanagement integriert sich kosteneffizient in bestehende Strukturen

Risk Management ist ein unverzichtbares Element für die Ausrichtung und Steuerung von Unternehmen. Im Fokus der Diskussionen stehen dabei traditionell betriebswirtschaftliche und finanztechnische Aspekte des Risk Management. Jüngste Fälle wie die Ölkatastrophe im Golf von Mexiko und die Giftschlammlawine von Kolontar/Ungarn zeigen allerdings, dass ein effektives Risk Management auch im Umweltbereich schlagartig erhebliche Bedeutung für Unternehmen gewinnen kann. Dabei muss man nicht unbedingt in diesen Dimensionen denken; auch kleine, lokal begrenzte Ereignisse – z. B. Anlagen-/Betriebsstörungen – können zu echten Herausforderungen für das Management werden. Dann zeigt sich, ob Unternehmen Risiken richtig eingeschätzt haben und souverän damit umgehen können.

Die Experten des Wirtschaftsprüfers Pricewaterhouse Coopers (PWC) haben in der aktuellen Studie „Risk Management-Benchmarking 2010“ u.a. gezeigt, dass 88 % der untersuchten Unternehmen Defizite beim Risk Management und bei der Risikostrategie haben. Das Ergebnis ist nicht weiter verwunderlich, da in über 70 % der Firmen geeignete Systematiken zur Risikoprüfung fehlen. Das Environmental Risk Management ist ein Teilbereich des unternehmerischen Risk Management. In einem systematischen Prozess werden alle Umweltrisiken erfasst und bewertet, um anschließend geeignete Maßnahmen zur Risikominimierung oder -vermeidung zu ergreifen. Eine regelmäßige Kontrolle der Maßnahmen schließt den Prozess ab.

Vorgehensweise

Entscheidend ist eine systematische Vorgehensweise, bei der alle Teile des Unternehmens – z. B. F&E, Produktion, Fertigung, Distribution, Verwaltung – sowie alle Standorte und Bereiche erfasst werden. Sämtliche Tätigkeiten, Stoffe, Anlagen, Verfahren und Produkte müssen in die Untersuchung einbezogen werden einschließlich des Umfeldes (sog. externe Risiken wie z. B. Sturm, Hochwasser). Eine regelmäßige Wiederholung des Prozesses und die notwendige Dokumentation macht das System „auditfest“ und entlastet damit das Topmanagement vom Vorwurf fehlerhafter Organisation. Das Environmental Risk Management ist idealerweise in das bestehende Umweltmanagementsystem (ISO 14001, EMAS) zu integrieren. Das Environmental Risk Management ist eine typische Managementaufgabe und sollte zentral von einer Stabsstelle gesteuert werden. Mit der neuen ISO 31000 wurde hierzu ein verbindlicher Leitfadens geschaffen.

Risikoidentifikation

In einem ersten Schritt werden alle Risikofelder systematisch nach Risikoquellen untersucht (Abb. 1). Beim Environmental Risk Management werden dabei denkbare Szenarien und Folgeeffekte mit Auswirkungen



Mario Senft, Rechtsanwalt

aus den Bereichen Abfallentsorgung, Natural Resources, Verkehr, Gewässerschutz, Luft, Lärm, Geruch und Bodenschutz durchgespielt. Die Erfahrung zeigt, dass Unternehmen häufig über eine Vielzahl von Tools verfügen, um bestehende Umweltrisiken zu identifizieren und zu analysieren: Ergebnisse von Audits und Inspektionen, Feststellungen der Umweltbeauftragten (Messungen, Begehungen, Jahresberichte), Risikoanalysen der Sachversicherer, Berichte der internen Umweltexperten, Prozessanalysen, Analysen von Ereignissen und Beinaheunfällen. Damit ist eine Fülle von Informationen vorhanden, die lediglich systematisiert, auf Vollständigkeit geprüft und ggf. ergänzt werden muss.

Risikoanalyse

Im Rahmen der anschließenden Risikoanalyse werden die Ursachen und die denkbaren Risikoszenarien genauer betrachtet. Mögliche Auswirkungen der Risiken vor dem Hintergrund vorhandener Kontrollmechanismen und Gegenmaßnahmen werden durchgespielt. Spätestens an dieser Stelle wird die Notfallorganisation des Unternehmens betrachtet werden müssen. Eine gut aufgestellte Organisation mit eingespielten Prozessen, die mögliche Risikoszenarien effizient abdeckt, wird Auswirkungen deutlich minimieren oder u.U. ganz vermeiden. Im Ergebnis muss jedes festgestellte Umweltrisiko quantitativ und qualitativ durchleuchtet sein.

Risikobewertung

Risiken werden schließlich nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schwere der Auswirkungen bewertet (vgl. ISO 31010) und einer Matrix zugeordnet („Risk-Mapping“, Abb. 2). Das Management erhält so eine Darstellung besonders kritischer und weniger kritischer Risiken bzw. Risikogruppen. Die Zuordnung berücksichtigt dabei die Auswirkungen auf das Ökosystem, aber auch finanzielle Risiken für das Unternehmen bzw. für Mitarbeiter/Führungskräfte (Haftung, Verantwortung) sowie Aspekte wie „Corporate Reputation“. Die Bewertung vorhandener Risiken muss auch das Thema Compliance berücksichtigen. Regelwidriges Verhalten im Zusammenhang mit identifizierten Umweltrisiken verschärft die Auswirkungen für das Unternehmen und seine Mitarbeiter. Im Rahmen der Risikobewertung

stellt sich schließlich die Frage der Risikotoleranz. Welche Risiken werden vom Unternehmen/vom Management akzeptiert bzw. nach welchen Gesichtspunkten und Prioritäten soll mit Risiken umgegangen werden?

Risikobewältigung

Risikobewältigung – auch im Umweltbereich – ist eine strategische Aufgabe des Topmanagements. Sie erfordert Risikobewusstsein, d.h. die Einsicht in die Notwendigkeit zu handeln. Erhalt und Erhöhung des Unternehmenswerts, Sicherung der Unternehmensziele und des zukünftigen Erfolgs sind die Triebfeder. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach dem adäquaten Umgang mit identifizierten (Umwelt)Risiken. Fünf Handlungsoptionen stehen zur Verfügung:

- Risikoakzeptanz: Angesichts geringer Eintrittswahrscheinlichkeit und geringer Auswirkungen wird das Risiko akzeptiert und keine Maßnahmen ergriffen.
- Risikominderung durch Senken der Eintrittswahrscheinlichkeit (Beispiel: verbesserte Prozesskontrolle, Schulung von Mitarbeitern).
- Risikominderung durch Verringerung evtl. Auswirkungen (Beispiel:

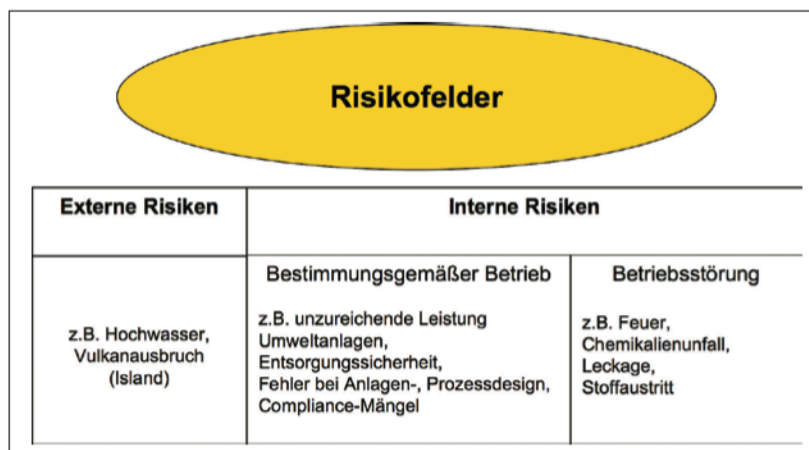


Abb. 1: Mögliche Risikoquellen

Optimierung Notfall-/Krisenmanagement, Bau eines Schmutzwasser-Rückhaltebeckens).

- Risikotransfer durch Outsourcing risikoträchtiger Aktivitäten bzw. durch Versicherungslösungen (Beispiel: Ausgliederung von Gefahrguttransporten, Abschluss einer Umweltschadensversicherung).
- Risikovermeidung durch Beenden der Aktivitäten (Beispiel: Verfahrensänderung zum Ersetzen von Störfallstoffen, Schließung des Gefahrgutlagars).

Ein optimales Environmental Risk Management wird immer eine Kom-

bination dieser Handlungsoptionen sein. Durchgeführte Maßnahmen im Bereich Risikominderung und -vermeidung müssen stets auf ihre Wirksamkeit geprüft werden. Nur dann ist eine Korrektur in der Risikobewertung möglich. Parallel hierzu muss der gesamte vierstufige Prozess in regelmäßigen Abständen wiederholt werden, um z. B. die Auswirkungen technischer/organisatorischer Änderungen im Unternehmen im Risk-Management-Prozess einzubeziehen.

Environmental Risk Management darf schließlich nicht isoliert betrachtet werden. Der Anspruch des

Risk Management, die Unternehmensführung bei ihren Entscheidungen zu unterstützen, die Unternehmenssteuerung zu verbessern und Stakeholdern Transparenz und Sicherheit zu verschaffen, kann nur gelingen, wenn alle Teilbereiche des Risk Management – also auch das Environmental Risk Management – in ein durchgängig abgestimmtes Konzept eingefügt werden. Es gilt eben: Wer Erfolg haben will, sollte unternehmerische Kreativität und Chancen sowie die Berücksichtigung möglicher (Umwelt-)Risiken unter einen Hut bringen.

■ Kontakt:
Mario Senft, Rechtsanwalt, Wiesbaden
Tel.: 069/305-7704
Fax: 069/305-17600
rasenft@t-online.de

In Zusammenarbeit mit:
Auert, Willig & Partner
www.krisen-kommunikation.de

[chemanager-online.com/
tags/riskmanagement](http://chemanager-online.com/tags/riskmanagement)

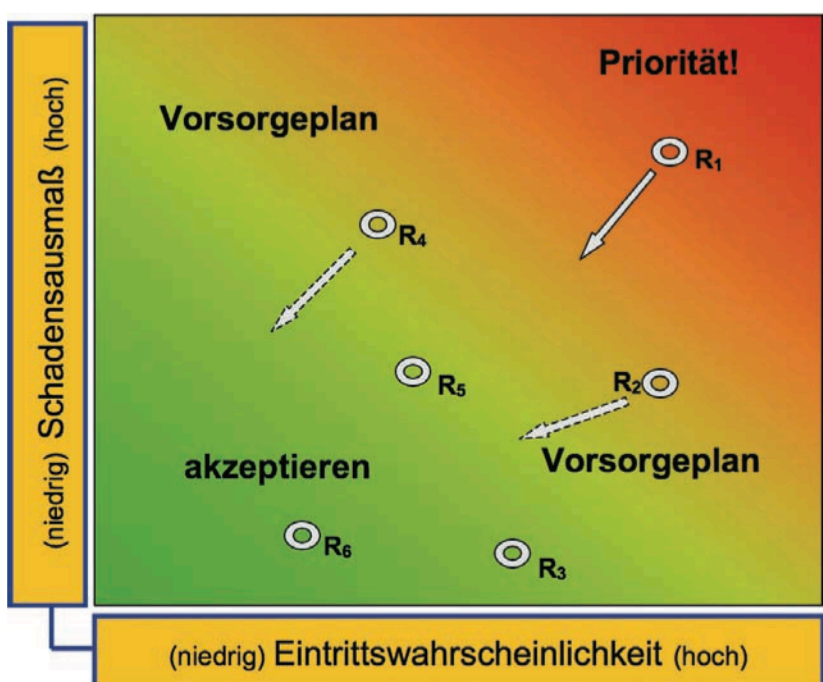


Abb. 2: Risk-Mapping