

# Klimarisiken – Eine Aufgabe für Geschäftsleitung und Aufsichtsrat

Der Klimawandel verändert nicht nur den Alltag vieler Milliarden Menschen, sondern birgt auch erhebliche finanzielle Risiken für Unternehmen. Dies gilt sowohl für große, weltweit tätige Unternehmen der Privatwirtschaft als auch für die Unternehmen der öffentlichen Hand, die unter Umständen nur lokal tätig sind. Alle Unternehmen sollten daher Klimarisiken systematisch erfassen, bewerten und steuern. Dies ist Aufgabe der Geschäftsleitungen, aber auch der Aufsichtsräte.

Gemäß einer aktuellen Studie einer Forschungsgruppe an der ETH Zürich könnten sich die klimatischen Bedingungen von Städten in der nördlichen Hemisphäre im Jahr 2050 um 1.000 Kilometer nach Norden verschieben. Unter diesen Umständen wäre das Londoner Klima 2050 vergleichbar mit dem von Barcelona heute; die klimatischen Bedingungen in Madrid glichen den heutigen Bedingungen in Marrakesch. Global betrachtet zeigen die Ergebnisse der Studie, dass selbst im optimistischen Klimaszenario 77 Prozent der weltweit 520 untersuchten Großstädte erhebliche klimatische Veränderungen zu erwarten haben. Dabei handelt es sich bei 22 Prozent sogar um solche, die derzeit auf unserem Planeten noch nicht zu finden sind.<sup>1</sup> Die Vereinten Nationen gehen davon aus, dass im Jahr 2050 knapp 70 Prozent der Weltbevölkerung in Städten leben werden. Daher wird der Klimawandel insbesondere Städte sowie die dort ansässigen und tätigen Unternehmen betreffen und ihnen ein erhebliches Anpassungsvermögen abverlangen.<sup>2</sup>

Die öffentliche Hand und die von ihr betriebenen Unternehmen stehen in diesem Zusammenhang in mehrfacher Hinsicht in besonderer Verantwortung. Dies gilt zum einen in Bezug auf ihr unterneh-

merisches Engagement, vor allem in den Bereichen Energieerzeugung und Verkehr, die für die Entstehung und die Eindämmung des Klimawandels eine besondere Bedeutung haben. Zum anderen kommt hier aber auch die Ratifizierung internationaler Abkommen zum Tragen, zum Beispiel des Pariser Übereinkommens von 2015 durch die Bundesrepublik Deutschland – mit dem Ziel, die Erderwärmung auf deutlich unter 2° Celsius zu begrenzen. Durch dieses und weitere nationale Programme, etwa die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie und nicht zuletzt das im September 2019 vom deutschen Klimakabinett präsentierte klimapolitische Maßnahmenpaket, ist in den vergangenen drei Jahrzehnten ein konsistenter nachhaltigkeitspolitischer Rahmen entstanden. Dieser zwingt die öffentliche Hand dazu, alle ihre Handlungen unter dem Gesichtspunkt der ökologischen Auswirkungen zu prüfen und gegebenenfalls zu ändern.<sup>3</sup>

## Wirtschaftliche Risiken für Unternehmen

Für die privatwirtschaftlichen Unternehmen führt die Entwicklung des Klimawandels auch zu einem erheblichen finanziellen Risiko, das den globalen wirtschaftlichen Erfolg und Fortschritt signifikant gefährdet. Dadurch wird auch die

1 <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0217592>

2 Quelle: <https://www.weforum.org/agenda/2019/07/worlds-major-cities-to-face-unknown-climate-conditions-by-2050/>

3 Vgl. Heinrichs, H.; Schuster, F. (2019): Nachhaltige Verwaltung. In: S. Veit et al. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, Springer Reference Sozialwissenschaften, [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21571-2\\_19-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21571-2_19-1)



Politik mehr und mehr zum Handeln gezwungen. So hat die EU-Kommission im März 2018 ihren Aktionsplan zur „Finanzierung nachhaltigen Wachstums“ veröffentlicht, um die Transparenz und Langfristigkeit in der Finanz- und Wirtschaftstätigkeit zu steigern, nachhaltige Investitionen zu fördern sowie finanzielle Risiken des Klimawandels angemessen zu steuern.

Der Aktionsplan sieht hierfür steigende EU-weite Transparenzanforderungen an Vermögensverwalter und institutionelle Investoren vor. Diese erfordern wiederum die Offenlegung klimabezogener Informationen durch die Unternehmen, in die investiert wurde. Höhere Anforderungen an die finanzbezogene Klimaberichterstattung sind damit ein maßgebliches Instrument, um die Ziele des Aktionsplans zu erreichen. Aufgrund der erwähnten nachhaltigkeits- und klimapolitischen Verpflichtungen, die die öffentliche Hand vom Bund vielfach bis hin zur kommunalen Ebene eingegangen ist, müssten auch die öffentlichen Unternehmen eigentlich ähnliche Anforderungen erfüllen. Der EU-Aktionsplan könnte hierfür – gegebenenfalls ergänzend zu anderen Regelwerken wie etwa dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex – als Orientierung herangezogen werden.

Als Orientierungsrahmen für privatwirtschaftliche Unternehmen gelten insbesondere die Empfehlungen der von den

G20-Staaten initiierten und von dem Finanzstabilitätsrat (Financial Stability Board, FSB) geführten Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Die TCFD-Empfehlungen umfassen Angaben zur Berücksichtigung von Klimarisiken und -chancen in Governance, Strategie und Risikomanagement. Dies wird unterstützt durch klimarelevante Kennzahlen und Ziele – wie zum Beispiel den Anteil des Umsatzes durch klimafreundliche Produkte am Gesamtumsatz, Investitionen in klimafreundliche Technologien, die CO<sub>2</sub>-Intensität der eigenen Produktion oder den Fortschritt bei der Erreichung eines CO<sub>2</sub>-Neutralitätsziels.

### Praktischer Umgang mit Klimarisiken

Die Empfehlungen der TCFD dienen jedoch nicht nur als Orientierung für die Berichterstattung finanzieller Klimarisiken und -chancen. Sie helfen auch dabei, die systematische Erfassung, Bewertung und Steuerung finanzieller Auswirkungen des Klimawandels in die Praxis umzusetzen. Nichtsdestotrotz stellt die Komplexität der Thematik viele Unternehmen vor Herausforderungen.

Die Übersicht in Tabelle 1 unterstützt dabei, diese zu adressieren. Zusätzlich zu den relevanten Fragestellungen enthält sie inhaltliche Erläuterungen sowie mögliche Erkenntnisse, abgeleitet aus der Praxis und einer internationalen Befragung von Unternehmen der Privatwirt-

schaft. Um den Reifegrad von Unternehmen bei der Anpassung an Risiken des Klimawandels zu identifizieren, wurden von KPMG im Jahr 2018 über 40 global führende Industrieunternehmen und Finanzinstitute dazu befragt, wie sie Risiken des Klimawandels erfassen, bewerten und steuern.

Der Klimawandel ist zu einem ernst zu nehmenden finanziellen Faktor gereift, mit realen Risiken und Chancen für Unternehmen. Das erfordert eine systematische Bewertung der Auswirkungen auf einzelne Geschäftsmodelle. Die folgende Übersicht zielt darauf ab, einen Austausch im Unternehmen zu dieser komplexen Thematik anzuregen, indem sie die Folgen des Klimawandels in unternehmensrelevante Fragestellungen übersetzt. Zugleich unterstützt sie bei den ersten Schritten zur systematischen Erfassung, Bewertung und Steuerung der Auswirkungen des Klimawandels. |

*Christian Hell, Christoph Ratay,  
Ferdinand Schuster*

Tabelle 1: Relevante Fragestellungen für Geschäftsleitungen und Aufsichtsräte

Relevante Fragestellungen	Erläuterung	Potenzielle Auswirkungen und Erkenntnisse
<b>Wie betrifft der Klimawandel das Geschäftsmodell des Unternehmens?</b>	<p>Insbesondere aufgrund der langen Betrachtungshorizonte und des breiten Spektrums möglicher Auswirkungen stellt diese Frage nach wie vor viele Unternehmen vor eine große Herausforderung.</p> <p>Die Empfehlungen der TCFD unterteilen die Auswirkungen des Klimawandels in</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ physische Risiken (zum Beispiel Extremwetterereignisse oder steigende Meeresspiegel) und</li> <li>→ Übergangsrisiken durch die Dekarbonisierung der Wirtschaft (etwa durch neue Technologien und Markttrends).</li> <li>→ Hinzu kommen mögliche Chancen, die die TCFD in fünf Kategorien (Ressourceneffizienz, Energiequellen, Produkte und Dienstleistungen, Märkte sowie Resilienz) zusammenfasst.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Kurzfristig betrifft der Klimawandel das Unternehmen insbesondere durch den vorangetriebenen Übergang in eine dekarbonisierte Wirtschaft.</li> <li>→ Langfristig sind ausgewählte Produktionsstandorte erheblichen physischen Risiken ausgesetzt.</li> <li>→ Durch die Entwicklung neuer, klimafreundlicher Produkte ergeben sich mögliche Chancen.</li> </ul>
<b>Welche finanziellen Implikationen entstehen daraus für das Geschäftsmodell?</b>	<p>Nach der Identifizierung möglicher Auswirkungen des Klimawandels ist die Analyse finanzieller Risiken und Chancen für das Geschäftsmodell erforderlich. Da die Auswirkungen des Klimawandels langfristig und ungewiss sind, erfordert die Bewertung der finanziellen Risiken die Betrachtung des Geschäftsmodells in unterschiedlichen Klimaszenarien.</p> <p>Dabei sollte insbesondere ein Zwei-Grad-Szenario, das den durch das Pariser Klimaabkommen vorgegebenen Entwicklungspfad zur Dekarbonisierung beschreibt, berücksichtigt werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Finanzielle Risiken und Chancen unterscheiden sich stark in unterschiedlichen Betrachtungsszenarien.</li> <li>→ Die gegenwärtige Unternehmensstrategie ist in einem Zwei-Grad-Szenario erheblichen Risiken durch den Übergang in eine dekarbonisierte Wirtschaft ausgesetzt (sogenannte Übergangsrisiken, zum Beispiel durch klimapolitische Maßnahmen, die sich auf Produkte und Dienstleistungen auswirken).</li> </ul>
<b>Inwieweit ist das bestehende Risikomanagementsystem (RMS) in der Lage, Klimarisiken zu erfassen und zu steuern?</b>	<p>Die Risikomanagementsysteme vieler Unternehmen haben noch Schwierigkeiten, Klimarisiken zu adressieren. Das liegt insbesondere an folgenden Faktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Unsicherheit bezüglich der Schwere möglicher Auswirkungen: Zwar besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit für signifikante finanzielle Schäden, die der Klimawandel auf volkswirtschaftlicher Ebene verursacht und verursachen wird. Das genaue Ausmaß der Auswirkungen des Klimawandels auf einzelne Unternehmen ist jedoch schwer vorherzusagen.</li> <li>→ Ungewisse und langfristige Zeithorizonte: Eintrittszeitpunkte sind ungewiss und langfristig; historische Entwicklungen dienen nicht der Risikovorhersage. Daher eignen sich die klassischen Zeithorizonte, die im Risikomanagement angewandt werden, oftmals nicht für die Steuerung von Klimarisiken.</li> <li>→ Abhängigkeit von kurzfristigem Handeln: Die Schadenshöhe zukünftiger Klimaauswirkungen hängt stark von Maßnahmen ab, die bereits heute von Gesetzgebern und Unternehmen getroffen werden, um die Folgen des Klimawandels einzugrenzen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Das Risikomanagement ist in der Lage, Übergangsrisiken des Klimawandels im Zeitraum von drei bis fünf Jahren abzudecken.</li> <li>→ Langfristige physische Auswirkungen des Klimawandels in den nächsten 15 bis 30 Jahren können mit den vorhandenen Methoden noch nicht adressiert werden.</li> </ul>
<b>Welche physischen Klimarisiken und Übergangsrisiken des Klimawandels werden bereits im Risikomanagementsystem erfasst?</b>	<p>Aufgrund der genannten Besonderheiten von Klimarisiken sind diese oft nur sehr eingeschränkt im Risikomanagementsystem erfasst, obwohl sie erhebliche Auswirkungen auf das Geschäftsmodell haben können.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Kurzfristige operative Risiken sind bereits abgedeckt.</li> <li>→ Strategische Risiken werden noch nicht konsequent und systematisch erfasst, bewertet und gesteuert.</li> </ul>
<b>Wie werden finanzielle Risiken und Chancen des Klimawandels bewertet?</b>	<p>Auch die Bewertung finanzieller Auswirkungen von Klimarisiken und -chancen stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Dies gilt insbesondere bei der Berücksichtigung unterschiedlicher physischer Klimaszenarien und hinsichtlich der Übersetzung der Auswirkungen in finanzielle Risiken und Chancen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Auswirkungen wirtschaftlicher und regulatorischer Entwicklungen können methodisch durch eine Ausweitung vorhandener Ansätze abgedeckt werden.</li> <li>→ Die Bewertung physischer Klimarisiken erfordert neue Lösungsansätze unter Berücksichtigung klimawissenschaftlicher Erkenntnisse.</li> </ul>
<b>Welche Klimarisiken und -chancen müssen im Rahmen des Chancen- und Risikoberichts im Lagebericht enthalten sein?</b>	<p>Eine erstmalige systematische Erfassung von Klimarisiken und -chancen kann zu dem Ergebnis führen, dass einzelne Risiken und Chancen des Klimawandels laut den anzuwendenden Wesentlichkeitsgrenzen im Rahmen des Chancen- und Risikoberichts im Lagebericht adressiert werden müssen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Der Chancen- und Risikobericht im Lagebericht ist um einen Abschnitt zu den Auswirkungen des Klimawandels zu erweitern.</li> </ul>

Quelle: eigene Angaben, Institut für den öffentlichen Sektor e. V.