



DIE VERBINDUNG VON STAKEHOLDER- UND RISIKOMANAGEMENT IM RAHMEN EINER NACHHALTIGKEITSORIENTIERTEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG

JULIAN HEINE

GLIEDERUNG

1. Was ist nachhaltige Unternehmensführung?
2. Grundlagen des Stakeholdermanagements
3. Grundlagen des Risikomanagements
4. Methoden zur Verbindung von Stakeholder- und Risikomanagement
5. Praxisbeispiele Porsche AG + BioNTech SE
6. Fazit

I. WAS IST NACHHALTIGE UNTERNEHMENSFÜHRUNG?

- Nachhaltige Unternehmensführung = deutsche Bezeichnung
- Corporate Social Responsibility = internationaler Begriff

- **Definition Corporate Social Responsibility:**

„Corporate Social Responsibility (Unternehmerische Sozialverantwortung, CSR) ist eine wirtschaftlich, sozial und ökologisch verantwortungsvolle Unternehmensführung, die dem Leitbild nachhaltiger Entwicklung folgt. Unternehmen, die sich zu CSR bekennen, verpflichten sich zur Einhaltung ethischer, sozialer und umweltrelevanter Grundsätze bei ihrer Arbeit und ihren Beziehungen zu Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, Lieferanten und anderen Akteuren.“

I. WAS IST NACHHALTIGE UNTERNEHMENSFÜHRUNG?

- 17 Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen
- Ziel: bis 2030 weltweit Lebensstandard steigern und gleichzeitig Erde für zukünftige Generationen erhalten
- Alle 3 CSR-Dimensionen betroffen (Wirtschaft, Soziales, Ökologie)

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



*(Vgl. United Nations, 2025, THE 17 GOALS | Sustainable Development)

I. WAS IST NACHHALTIGE UNTERNEHMENSFÜHRUNG?

- Rechtlicher Rahmen in der Europäischen Union = European Green Deal (2019)
 - Ziel: Transformation der Wirtschaft, um Ziele des Pariser Klimaabkommens und CO²-Neutralität bis 2050 zu erreichen
 - Maßnahmen: CO₂-Reduktion, emissionsfreie Fahrzeuge, Ausbau erneuerbare Energien
 - Unternehmen sind direkt und indirekt betroffen siehe Ausbau erneuerbarer Energie + Umlage der Kosten auf Strompreis

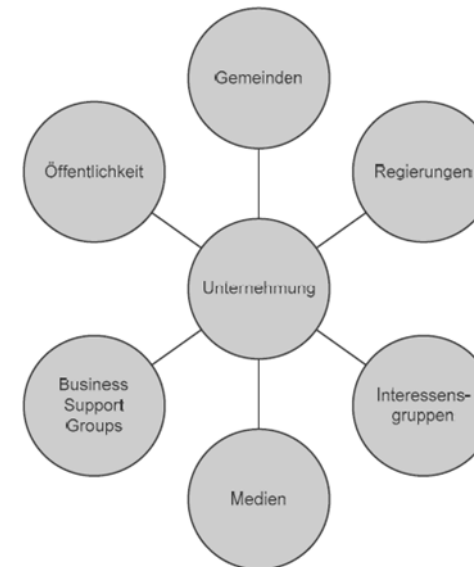
**(Vgl. Europäische Kommission, 2021, Der europäische Grüne Deal)*

2. GRUNDLAGEN DES STAKEHOLDERMANAGEMENTS

Primäre Stakeholder



Sekundäre Stakeholder



*(Poeschl, 2013, Strategische Unternehmensführung zwischen Shareholder-Value und Stakeholder-Value., S. 145-147)

2. GRUNDLAGEN DES STAKEHOLDERMANAGEMENTS

Explizite Ansprüche

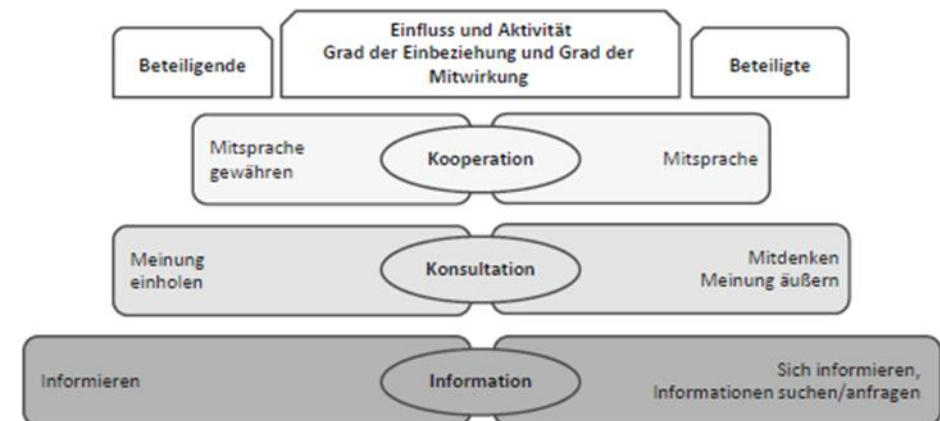
- Rechtlich verbindliche Ansprüche, z.B. aus Gesetzen und Verträgen
- z.B. Lohn im Rahmen eines Arbeitsvertrages

Implizite Ansprüche

- entstehen aus moralischen Verpflichtungen, jedoch nicht rechtlich bindend
- z.B. Lohnerhöhung

2. GRUNDLAGEN DES STAKEHOLDERMANAGEMENTS

- Um zu entscheiden, welche Stakeholder eingebunden werden, gibt es 2 wichtige Kriterien:
 - Habe sie ein berechtigtes Interesse? (Legitimität ihres Anspruchs)
 - Können sie Einfluss ausüben? (Höhe der möglichen Einflussnahme)



*(Vgl. Mayer, 2017, Nachhaltigkeit: III Fragen und Antworten. S.159)

2. GRUNDLAGEN DES STAKEHOLDERMANAGEMENTS

- Stakeholder- vs. Shareholdervalue Konzept:
 - Stakeholder Konzept: Einbindung aller Anspruchsgruppen
 - Shareholdervalue Konzept: Gewinnmaximierung für Aktionäre/Eigentümer
- Praxis: Mischung aus beidem, da Mindestmaß an Einbindung notwendig, um überhaupt Gewinn zu erwirtschaften (z.B. eigene Mitarbeiter, Lieferanten oder Compliance mit Gesetzen & Vorschriften)

3. GRUNDLAGEN DES RISIKOMANAGEMENTS

Definition Risiko:

*„Der Begriff Risiko beschreibt die Möglichkeit des Eintretens von Ereignissen oder von Entwicklungen, die sich auf die Erreichung von Zielen auswirken, was die Möglichkeit von **positiven Abweichungen (Chancen)** und **negativen Abweichungen (Gefahren, Risiken im engeren Sinn)** einschließt.[...]“*

Definition Risikomanagement:

„Risikomanagement ist ein umfassender Prozess der Identifikation, Bewertung, Aggregation, Überwachung und gezielten Steuerung aller Risiken, die Abweichungen von den gesetzten Zielen auslösen können.“

**(Deutsches Institut für Interne Revision, 2023, DIIR Revisionsstandard Nr. 2, S. 7)*

**(Gleißner & Wolfrum, 2018, Grundlagen des Risikomanagements in Risikoaggregation und Monte-Carlo-Simulation, S. 4)*

3. GRUNDLAGEN DES RISIKOMANAGEMENTS

- Methoden zur Risikoidentifikation: z.B. Workshops, SWOT-Analyse, Checklisten oder Experteninterview
- Risikoarten:
 - Strategische Risiken
 - Operative Risiken
 - Marktrisiko
 - Finanzmarktrisiko
 - Risiken aus Corporate Governance

Risiko	Risikofeld	Wirkung	Bewältigung	Relevanz
Neuer Wettbewerber	S/M	U/EP	weitere Intensivierung des Vertriebs	4
Absatzmenge	L	U	Frühwarn- und Prognosesystem für Umsatz	4
Zinsänderungen	F	FBE	Vereinbarung Zins-Cap, geringere Duration im Portfolio	3
Personalkosten	M	Kfix	Selbst tragen	3
Maschinenschaden	L	U	Redundante Auslegung	3
Absatzpreisschwankung	M	U	Selbst tragen	3
Abhängigkeit von MusterAG	M	U	Vertragsgestaltung, Intensivierung des Vertriebs	2
Kalkulationsfehler	L	U/K	Organisatorische Maßnahmen	2
Haftpflichtschäden b. Kunden	L	AcE	Optimierung des Versicherungsschutzes	2
Wachstumsbed. Eigenkapitalmangel	S	EP	Thesaurierung von Gewinnen	2
Übernahme Muster GmbH	F	FBE	DueDiligence	2
Fehlende Kompetenz in Musterland	S	EP	Verkauf des Geschäftsfeldes	2
Motivationsprobleme im Vertrieb	G	EP/U	stärker erfolgsabhängige Entlohnung	1

Risikofelder:		Wirkung:	
S = Strategisches R.	L = Leistung.	EP = Erfolgspotenzial	Kfix = Fixe Kosten
M = Markt.	G = R. aus Corporate Governance	U = Umsatz	FBE = Finanz- u. Beteiligungserg. b.
F = Finanzmarkt.	R = Rechtl./gesellschaftl./polit. R.	Kvar = Variable Kosten	AcE = Außerordentliches Ergebnis

Skala: 4 = hoch, 1 = gering

*(Vgl. Gleißner & Wolfrum, 2018, Grundlagen des Risikomanagements in Risikoaggregation und Monte-Carlo-Simulation,, S. 8)

3. GRUNDLAGEN DES RISIKOMANAGEMENTS

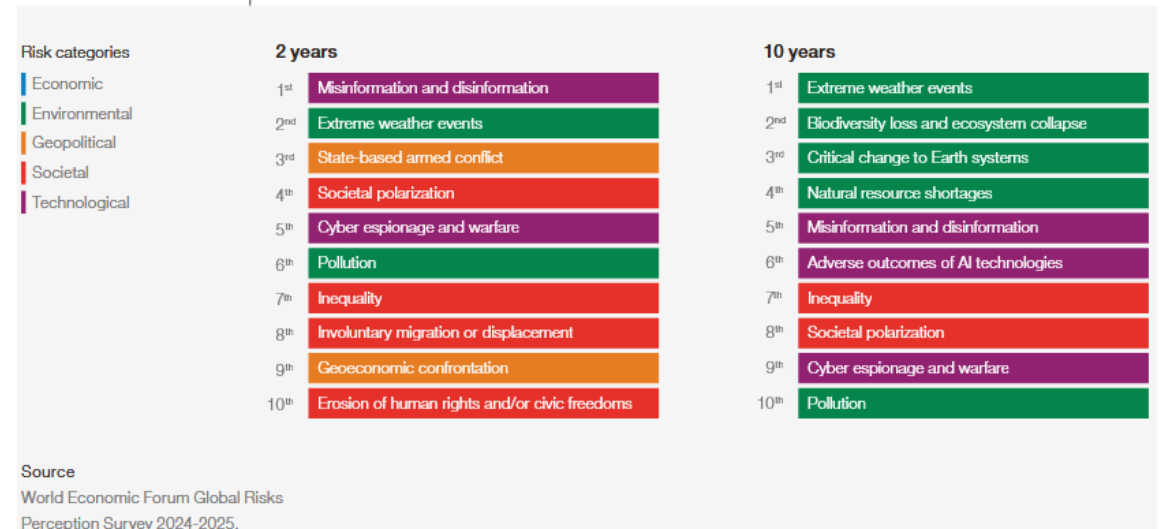
Risiko	Risikofeld	Wirkung	Bewältigung	Relevanz
Neuer Wettbewerber	S/M	U/EP	weitere Intensivierung des Vertriebs	4
Absatzmenge	L	U	Frühwarn- und Prognosesystem für Umsatz	4
Zinsänderungen	F	FBE	Vereinbarung Zins-Cap, geringere Duration im Portfolio	3
Personalkosten	M	Kfix	Selbst tragen	3
Maschinenschaden	L	U	Red und ante Auslegung	3
Absatzpreisschwankung	M	U	Selbst tragen	3
Abhängigkeit von MusterAG	M	U	Vertragsgestaltung, Intensivierung des Vertriebs	2
Kalkulationsfehler	L	U/K	Organisatorische Maßnahmen	2
Haftpflichtschäden b. Kunden	L	AoE	Optimierung des Versicherungsschutzes	2
Wachstumsbed. Eigenkapitalmangel	S	EP	Thesaurierung von Gewinnen	2
Übernahme Muster GmbH	F	FBE	DueDiligence	2
Fehlende Kompetenz in Musterland	S	EP	Verkauf des Geschäftsfeldes	2
Motivationsprobleme im Vertrieb	G	EP/U	stärker erfolgsabhängige Entlohnung	1

Risikofelder: S = Strategisches R. L = Leistungsr. M = Markt. G = R. aus Corporate Governance F = Finanzmarkt. R = Rechtl./gesellschaftl./polit. R. Skala: 4 = hoch; 1 = gering	Wirkung: EP = Erfolgspotenzial Kfix = Fixe Kosten U = Umsatz FBE = Finanz- u. Beteiligungserge. b. Kvar = Variable Kosten AoE = Außerordentliches Ergebnis
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*(Gleißner & Wolfrum, 2018, Grundlagen des Risikomanagements in Risikoaggregation und Monte-Carlo-Simulation,, S. 8)

FIGURE C Global risks ranked by severity over the short and long term

Please estimate the likely impact (severity) of the following risks over a 2-year and 10-year period.



*(World Economic Forum, 2025, Global Risks Report 2025, S. 8)

3. GRUNDLAGEN DES RISIKOMANAGEMENTS

- Steuerungsmaßnahmen im Umgang mit Risiken:
 - Akzeptieren
 - Vermeiden
 - Reduzieren
 - Übertragen
- Vorteile des Risikomanagements:
 - Geringere Risikokosten (Prävention günstiger als Beseitigung eines eingetretenen Risikos)
 - Bessere Entscheidungsgrundlagen
 - Transparente Berichterstattung kann Reputation und Image fördern

3. GRUNDLAGEN DES RISIKOMANAGEMENTS

- KonTraG (1998):
 - Ziel: mehr Transparenz in der Berichterstattung schaffen
 - erstmals verpflichtende Überwachung der Risiken durch Vorstand
- StaRUG (2021):
 - Ziel: frühzeitige Erkennung und Vermeidung einer Insolvenz
 - schreibt Einbindung des Aufsichtsrats vor, wenn Insolvenzrisiko erkannt wird

**(Vgl. Bundesministerium der Justiz, 1998, Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), Bundesgesetzblatt, S. 787)*

**(Vgl. Bundesministerium der Justiz, 2024, StaRUG - Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen, § 1 Absatz 1)*

4. METHODEN & KONZEPTE ZUR VERBINDUNG VON STAKEHOLDER- UND RISIKOMANAGEMENT

- Stakeholderanalyse in Risikomanagement einzubinden, bietet Vorteile:
 - verschiedene Perspektiven, auch von externen Experten, NGOs etc.
 - Risiken können frühzeitig identifiziert werden
 - Chancen können entdeckt werden
 - Image kann profitieren, bzw. auch negativ beeinflusst werden (z.B. Deepwater Horizon/BP)

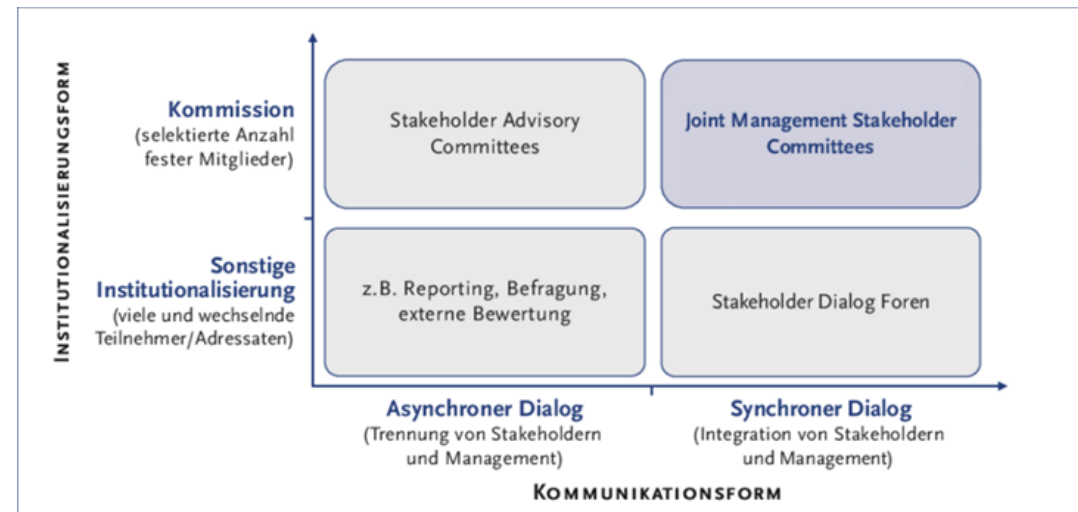
**(Vgl. Hansen & Spitzeck, 2013, Gemeinsam entscheiden in Unternehmen: Einbindung von Stakeholdern in strategische Entscheidungen., S. 12-13)*



<https://www.youtube.com/watch?v=txmb-Tzxyd8>

4. METHODEN & KONZEPTE ZUR VERBINDUNG VON STAKEHOLDER- UND RISIKOMANAGEMENT

- Verschieden Formen der Einbindung:
- Öffentliche Formate:
 - Workshops
 - Stakeholderdialog /-forum
- Anonyme Formate:
 - Mitarbeiterbefragungen
 - Briefkästen für Whistleblower



*(Vgl. Hansen & Spitzeck, 2013, *Gemeinsam entscheiden in Unternehmen: Einbindung von Stakeholdern in strategische Entscheidungen*, S. 12)

*(Vgl. Mayer, 2017, *Nachhaltigkeit: 111 Fragen und Antworten*, S. 158)

5. PRAXISBEISPIEL PORSCHE AG

- Nachhaltigkeitsrisiken werden in den Operativen Risiken, innerhalb des regulatorischen Umfelds erfasst
- Im Vergleich zum Jahr 2023 gestiegen, auch aufgrund der verpflichtenden Nachhaltigkeitsberichterstattung in der EU

Risikokategorien	Klassifizierung der Risikohöhe	Veränderung zum Vorjahr
Absatzrisiken		
Handelshemmnisse ²	Hoch	Gestiegen
Marktentwicklung	Hoch	Unverändert
Versorgungsrisiken		
Einkauf und Logistik	Hoch	Unverändert
Geopolitik	Hoch	Unverändert
Operative Risiken		
Regulatorisches Umfeld ³	Hoch	Gestiegen
Informationstechnologie	Mittel	Gestiegen
Steuern	Gering	Unverändert
Rechtsstreitigkeiten	Gering	Unverändert
Finanzwirtschaftliche Risiken⁴		
Währungen	Gering	-
Rohstoffe	Gering	-
Zinsen	Gering	-
Sonstige finanzwirtschaftliche Risiken	Gering	-
Personalrisiken	Gering	Unverändert

*(Vgl. Porsche AG, 2025, Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2024, S. 159-162)

5. PRAXISBEISPIEL PORSCHE AG

- Stakeholder werden transparent benannt
- Verschiedene Formate zur Einbeziehung:
 - Befragung der Mitarbeiter über Mitarbeiterbefragungen
 - Befragung der Öffentlichkeit über Marktforschungsinstitute
 - Feedback für Führungskräfte
 - Unabhängiger Nachhaltigkeitsbeirat berät Vorstand
 - Investor Relations Abteilung

Stakeholder des Porsche AG Konzerns

- > Anwohner und Gemeinden
- > Kunden und Geschäftspartner
- > Investoren und Analysten
- > Medien
- > Mitarbeitende
- > Politik und Verbände
- > Nichtregierungs- und gemeinnützige Organisationen
- > Wissenschaft und Experten
- > Wettbewerber

*(Vgl. Porsche AG, 2025, Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2024, S. 184-190)

5. PRAXISBEISPIEL BIONTECH SE

- Nachhaltigkeitsrisiken werden als gering eingestuft
 - Einschätzung basiert darauf das Berichterstattung nach European Sustainability Reporting Standards bereits erfolgt
- Produkte bieten echten Mehrwert für Gesellschaft

Risiken der BioNTech SE

1. Rechtliche und IP-Relevante Risiken
2. Risiken zur Produktentwicklung und -einführung
3. Risiken aus der Strategie zur Portfoliooptimierung
4. Risiken in Bezug zu ihrer Tätigkeit in China
5. Risiken zu kommerziellen Produkten, insbesondere Covid-19 Impfstoff
6. Risiken aus M&A und deren Integration
7. Risiken aus IT-Sicherheit und Datenschutz
8. Risiken im Zusammenhang mit Extremereignissen
9. Compliance Risiken
10. Nachhaltigkeitsrisiken

*(Vgl. BioNTech SE, 2025a, BioNTech Geschäftsbericht 2024, S. 58-61)

5. PRAXISBEISPIEL BIONTECH SE

Die wichtigsten Stakeholder werden nicht eindeutig benannt:

“We act ethically and responsibly and take all stakeholder interests into account.”

Auf folgende Stakeholder wird innerhalb des Berichts eingegangen:

- Mitarbeiter
- Patienten
- Politik

4.0 Responsible Governance

4.1 Managing Responsible Governance	28
4.2 Compliance and Business Ethics	30
4.3 Human Rights	35
4.4 Business Continuity Management	38
4.5 Cyber and Information Security	38
4.6 Patient Privacy and Data Privacy Management	41
4.7 Patient Safety	42
4.8 Animal Welfare	47
4.9 Government Relations	47

Ensuring BioNTech's Resilience

FOR GOOD RELATIONSHIPS:

We act ethically and responsibly and take all stakeholder interests into account.



From the research and clinical trial phase to approved and distributed products, we make the well-being of our patients our highest priority.



Variable Management Board remuneration linked to sustainability targets



19

new or revised policies and guidelines



Security risk management process introduced for improved cyber and information security

*(Vgl. BioNTech SE, 2025b, BioNTech Nachhaltigkeitsbericht 2024, S. 27)

6. FAZIT

- Stakeholdermanagement wichtiger Bestandteil in der Unternehmensführung
- Stakeholdermanagement ergänzt das Risikomanagement, und nutzt dafür spezifisches Fachwissen der Stakeholder
- Ziele:
 - Risiken frühzeitig erkennen und minimieren
 - mögliche Chancen erkennen und nutzen
 - soziale Aspekte berücksichtigen
 - ökologisch nachhaltig handeln unter Einhaltung gesetzlicher Vorgaben oder ggfs. sogar mehr leisten

WEITERFÜHRENDE FRAGESTELLUNGEN

- 1. Wie können gegensätzliche Meinungen und Interessen von verschiedenen Stakeholdern zusammengeführt werden?
- 2. Wie kann es Unternehmen gelingen, wirtschaftliche Interessen und Nachhaltigkeitsaspekte gleichermaßen zu berücksichtigen bzw. in Einklang zu bringen?
- 3. Welche Grenzen gibt es bei der Einbeziehung der Stakeholder in Unternehmensentscheidungen?



VIELEN DANK

QUELLENVERZEICHNIS

- Biontech SE. (2025a). *Biontech Geschäftsbericht 2024*. Abgerufen am 27. Mai 2025, von <https://investors.biontech.de/static-files/16b1053e-50cb-46ae-883d-d685a62a9f90>
- Biontech SE. (2025b). *Biontech Nachhaltigkeitsbericht 2024*. Abgerufen am 30. Mai 2025, von <https://investors.biontech.de/static-files/5197dcd2-526d-4f1a-a52f-cb7e77bfe5d5>
- Bundesministerium der Justiz. (1998, 30. April). *Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)*. Bundesgesetzblatt. Abgerufen am 24. Mai 2025, von https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&start=//*%5b@attr_id=%27bgbl198s0786.pdf%27%5d#/switch/tocPane?_ts=1748096309741
- Bundesministerium der Justiz. (2024, 15. Juli). *StaRUG - Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen*. Abgerufen am 24. Mai 2025, von <https://www.gesetze-im-internet.de/starug/BJNR325610020.html>
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. (2025). *Lexikon der Entwicklungspolitik*. Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Abgerufen am 28. April 2025, von <https://www.bmz.de/de/service/lexikon#lexikon=14190>
- Deutsches Institut für Interne Revision. (2023). *DIIR Revisionsstandard Nr. 2: Prüfung des Risikomanagementsystems durch die Interne Revision*. Abgerufen am 25. Mai 2025, von <https://www.diir.de/fachwissen/standards/diir-standards/>

QUELLENVERZEICHNIS

- Europäische Kommission. (2021a). *Der europäische Grüne Deal*. Abgerufen am 11. Mai 2025, von https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_de
- Europäische Kommission. (2021b). *Umsetzung des europäischen Grünen Deals*. Abgerufen am 15. Mai 2025, von https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_de
- Gleißner, W. & Wolfrum, M. (2018). Grundlagen des Risikomanagements. In *Risikoaggregation und Monte-Carlo-Simulation* (S. 4). Springer Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24274-9>
- Hansen, E. & Spitzeck, H. (2013). *Gemeinsam entscheiden in Unternehmen: Einbindung von Stakeholdern in strategische Entscheidungen*. <https://doi.org/10.14512/oew.v28i3.1289>
- KPMG AG. (2024). *Get ready for European sustainability reporting standards*. Abgerufen am 28. April 2025, von <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/ifrg/2024/talkbook-get-ready-for-esrs.pdf>
- Mayer, K. (2017). *Nachhaltigkeit: 111 Fragen und Antworten*. In Springer eBooks. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17934-2>

QUELLENVERZEICHNIS

- Poeschl, H. (2013). Strategische Unternehmensführung zwischen Shareholder-Value und Stakeholder-Value. In Springer eBooks. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4093-3>
- Porsche AG. (2025). *Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2024 der Porsche AG*. Abgerufen am 31. Mai 2025, von [https://newsroom.porsche.com/files/Geschaefts-und_Nachhaltigkeitsbericht_2024_Porsche_AG_\(Konzernabschluss_IFRS\).pdf](https://newsroom.porsche.com/files/Geschaefts-und_Nachhaltigkeitsbericht_2024_Porsche_AG_(Konzernabschluss_IFRS).pdf)
- Siemens AG. (2024). *Sustainability Report 2024*. Abgerufen am 12. Mai 2025, von <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:32a7154d-edba-47bc-8e9b-9761617ba774/sustainability-report.pdf>
- United Nations. (2025). *THE 17 GOALS | Sustainable Development*. Abgerufen am 12. Mai 2025, von <https://sdgs.un.org/goals>
- World Economic Forum. (2025). *Global Risks Report 2025*. Abgerufen am 25. Mai 2025, von <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/>