

Grundlagen und Anwendungsbeispiele

RISIKOMANAGEMENT

Judith Beile, wmp consult GmbH

Juli 2020

Das Risikomanagement ist ein zentraler Bestandteil des Nachhaltigkeitsmanagements von Unternehmen: Risiken, die ein Unternehmen für sich erkennt, werden zu Kernbestandteilen der Berichterstattung. Die Unternehmen versuchen, die Risiken zu vermeiden oder zu verringern, und entwickeln entsprechende Maßnahmen.

Inhalt

1	Welche Relevanz hat das Thema für Arbeitnehmervvertretungen?	3
2	Was ist Risikomanagement?	4
3	Welche klassischen Risikokategorien gibt es?	7
4	Wie muss berichtet werden?	8
5	Welche nachhaltigen Risiken gibt es?	9
6	Wie verhält sich der Risikobegriff zur Nachhaltigkeit?	11
7	Wie berichten Unternehmen? (Praxisbeispiele)	13
8	Weiterführende Informationen	15
	Ansprechpartner im I.M.U.	15
	Über die Autorin	16

1 Welche Relevanz hat das Thema für Arbeitnehmervertretungen?

Aufsichtsräte sind bei der Erfüllung ihrer Überwachungspflicht auf Informationen über die Risikolage und den Aufbau des Risikomanagementsystems angewiesen. Sie überprüfen den Vorstand, der laut → [HGB § 289 1](#) „zu versichern (hat), dass nach bestem Wissen im Lagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage der Kapitalgesellschaft so dargestellt sind, dass ein



den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, und dass die wesentlichen Chancen und Risiken [...] beschrieben sind.“ Aufsichtsräte müssen sich also schon aufgrund der gesetzlichen Vorschriften mit dem Thema Risikomanagement befassen. Damit schreibt ihnen der Gesetzgeber eine Prüfpflicht zu. Sie müssen sich also schon aufgrund der gesetzlichen Vorschriften mit dem Thema Risikomanagement befassen.

Die Aufbauorganisation eines Risikomanagementsystems soll gemäß → [ISO 31000](#) so gestaltet werden, dass bei der Risikoidentifizierung wie auch bei den weiteren Arbeitsschritten interne Anspruchsgruppen konsultiert werden. Darunter fallen die Interessensvertretungen.

Aber auch ungeachtet der gesetzlichen Verpflichtung ist es sinnvoll, sich als Interessenvertretung – sei es als Betriebsrat oder als Aufsichtsrat – mit dem Thema Risikomanagement zu befassen, bildet es doch die Grundlage für die Maßnahmen, die ein Unternehmen zur Reduzierung von Risiken unternimmt. Werden vorhandene Risiken nicht erkannt – und ihnen also auch nicht entgegengesteuert –, kann der Bestand des Unternehmens gefährdet sein.

Interessant für Arbeitnehmervertretungen ist auch die aktuell diskutierte Erweiterung der Risikoperspektive. Während Risiken traditionell im unternehmerischen Risikomanagement aus der Perspektive betrachtet werden, welche Risiken sich für das Unternehmen ergeben können, werden Risiken im Nachhaltigkeitskontext in zwei Richtungen betrachtet. Zum einen traditionell: Welche Risiken haben Umwelt und Gesellschaft für das Unternehmen? Aber auch umgekehrt: Welche Risiken erwachsen aus der Geschäftstätigkeit der Unternehmen für Umwelt und Gesellschaft? Themen wie internationale Arbeitsbedingungen und Menschenrechte, aber auch vom Unternehmen verursachte Umweltverschmutzung geraten so ins Blickfeld der Risikobetrachtung. Wenn die Interessenvertretung auf Risikoanalyse und Risikomanagement Einfluss nimmt, hat sie auch Einfluss auf die Strategie des Unternehmens, mit der den Risiken begegnet wird.

2 Was ist Risikomanagement?

Als Risiko wird gemeinhin die Eintrittswahrscheinlichkeit von schädigenden Ereignissen bezeichnet. Risikomanagement – gemeint ist das klassische Risikomanagement ohne Bezug zur Nachhaltigkeitsberichterstattung – bezeichnet die Tätigkeit des Umgangs mit Risiken. Es umfasst sämtliche Maßnahmen zur Analyse, Bewertung, Überwachung, Steuerung und Kontrolle von Risiken. Unternehmen sind gesetzlich dazu verpflichtet, Risiken hinsichtlich ihrer geschäftlichen Entwicklung zu analysieren. Risikomanagement bedeutet, mögliche Schäden und ihre Eintrittswahrscheinlichkeiten einzuschätzen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, um die Risiken zu vermeiden, zu begrenzen, zu streuen, abzuwälzen (in dem beispielsweise Lieferanten stärker in die Pflicht genommen werden) oder auch zu akzeptieren, wenn sie nicht beeinflussbar sind. Dabei reicht es nicht aus, lediglich die in der Vergangenheit eingetretenen Risiken zu betrachten; Risiken müssen mit Blick auf ihre zukünftige Wirkung beurteilt werden.

Risikomanagementsysteme sind noch nicht in allen Unternehmen etabliert. Nach einer Befragung unter 435 Topmanagern war 2007 erst in 30% der Unternehmen ein systematisches Risikomanagement eingeführt (Thomas Loew, Jens Clausen, Friederike Rohde 2011: → [CSR und Risikomanagement](#)). Zwischenzeitlich dürfte sich die Zahl deutlich erhöht haben, dennoch zeigt die Zahl, dass Risikomanagement eine vergleichsweise neue Entwicklung in der Managementlehre ist.

Ein Risikomanagementsystem muss sich nicht nur an den Zielen des Unternehmens, sondern auch an seiner Vision, Strategie und Kultur orientieren. Die Ziele, die ein Unternehmen mit seiner Risikostrategie verfolgt, müssen mit den übergeordneten Unternehmenszielen im Einklang stehen bzw. können sogar zu einer Anpassung der Unternehmensziele und -strategie führen. Bei der Identifikation von Risiken können Stakeholderdialoge (s. auch Modul „[Einbindung von Stakeholdern](#)“) genutzt werden, quasi als Frühwarnsystem für die Unternehmensstrategie und einzelne Geschäftsprozesse.

Man unterscheidet zwischen Brutto- und Nettorisiken. Als Bruttorisiko bezeichnet man die Summe aller Risiken, denen das Unternehmen ausgesetzt ist und die durch vom Management angestoßene Maßnahmen vermieden oder reduziert werden. Übrig bleibt das Nettorisiko bzw. das Restrisiko, das gemanagt werden muss.

Internationale Norm für das Risikomanagement ist die → [ISO 31000](#). Das Rahmenwerk ISO 31000 umfasst folgende Komponenten des Risikomanagements, die an die Bedürfnisse der Organisation angepasst werden müssen:

1. Integration
2. Gestaltung
3. Implementierung
4. Bewertung
5. Verbesserung

Bei der Betrachtung der Risiken, die sich für die Geschäftstätigkeit von Unternehmen ergeben, wird häufig mit Eintrittswahrscheinlichkeiten und Auswirkungsgraden gerechnet, letztere werden manchmal mit konkreten Summen unterlegt, die ein eingetretenes Risiko kosten würde. Eine Verbindung von Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkungsintensität ergibt eine Matrix, nach der Risiken auf einer Skala von unbedeutend bis sehr bedeutend eingeordnet werden, wobei die Begrifflichkeiten sich je nach Unternehmen unterscheiden.

Beispiel SAP:

Im integrierten Bericht 2019 wird zunächst die Eintrittswahrscheinlichkeit eingestuft:

Einstufung der Eintrittswahrscheinlichkeit (SAP)

Eintrittswahrscheinlichkeit	Beschreibung
1% - 19%	Sehr unwahrscheinlich
20% - 39%	Unwahrscheinlich
40% - 59%	Wahrscheinlich
60% - 79%	Sehr wahrscheinlich
80% - 99%	Fast sicher

Quelle: Eigene Darstellung wmp nach SAP Integrierter Bericht 2019

Hans Bockler
Stiftung 

Anschließend werden mögliche Auswirkungen nach einem ähnlichen Schema kategorisiert und nach dem Grad der Auswirkung in eine Rangfolge sortiert:

Kategorisierung der Auswirkungen (SAP)

Grad der Auswirkung	Definition der Auswirkung
Unwesentlich	Unerhebliche negative Auswirkungen auf Geschäftstätigkeit, Finanz- und Ertragslage und Cashflows
Gering	Begrenzte negative Auswirkungen auf Geschäftstätigkeit, Finanz- und Ertragslage und Cashflows
Moderat	Einige negative Auswirkungen auf Geschäftstätigkeit, Finanz- und Ertragslage und Cashflows
Erheblich	Beträchtliche negative Auswirkungen auf Geschäftstätigkeit, Finanz- und Ertragslage und Cashflows
Kritisch	Schädigende negative Auswirkungen auf Geschäftstätigkeit, Finanz- und Ertragslage und Cashflows

Quelle: Eigene Darstellung wmp nach SAP Integrierter Bericht 2019

Hans Böckler
Stiftung 

In Kombination ergibt sich eine Matrix zur Beurteilung von Risiken, die im Bericht so dargestellt wird:

Risikomatrix (SAP)

		Unwesentlich	Gering	Moderat	Erheblich	Kritisch
Eintrittswahrscheinlichkeit	80 % - 90%	L	M	H	H	H
	60 % - 79%	L	M	M	H	H
	40 % - 59%	L	L	M	M	H
	20 % - 39%	L	L	L	M	M
	1 % - 19%	L	L	L	L	M
Auswirkungen						
		L = Geringes Risiko	M = Moderates Risiko	H = Hohes Risiko		

Quelle: Eigene Darstellung wmp nach SAP Integrierter Bericht 2019

Hans Böckler
Stiftung 

Eine niedrige Eintrittswahrscheinlichkeit führt dazu, dass ein Risiko als gering eingeschätzt wird. Ein nicht vorhersehbares wirtschaftliches Risiko wie die Corona-Krise zeigt, wie fragil ein solches System ist. Zwar war die Eintrittswahrscheinlichkeit gering, die Auswirkungen beim Eintritt des unwahrscheinlichen Falles sind allerdings extrem hoch und führen viele Unternehmen an den Rand der Existenz oder sogar in die Insolvenz.

3 Welche klassischen Risikokategorien gibt es?

Es gibt im **klassischen Risikomanagement** (ohne besonderen Bezug zur Nachhaltigkeit) unterschiedliche Kategorisierungen von Risikotypen, die von Unternehmen angewendet werden. Im Folgenden ein Beispiel (→ [UmweltDialog 7/2017](#)):

- Strategische Risiken
z.B. Beteiligungen, Produktportfolio, Investitionen, Standortpolitik
- Operative Risiken
z.B. Produktqualität, Produktivität, Kundenstruktur
- Finanzielle Risiken
z.B. Liquidität, Wechselkurse, Zinsentwicklung
- Regulatorische Risiken
z.B. Umweltschutzaufgaben, Arbeitsrecht
- Personalrisiken
z.B. Fachkräftemangel, Fluktuation, Nachfolgeregelung
- Datenverarbeitung
z.B. Datenschutz, Datenmissbrauch, Systemstabilität
- Politische Risiken
z.B. Regierungswechsel, Gesetzesänderungen

Andere unterscheiden zwischen technischen, wirtschaftlichen, operationellen, strategischen und sonstigen Risiken.

Ein aktuelles Beispiel für ein politisches Risiko ist, je nach Branche und Kundenstruktur, derzeit für viele Unternehmen der Brexit, der ggf. starke Auswirkungen auf die geschäftliche Entwicklung deutscher Unternehmen hat.

Durch die Diskussion um nachhaltige Berichterstattung im Rahmen der Berichtspflicht, wurde eine Diskussion um **nachhaltige Risiken** forciert, die den Risikobegriff erweitert. Die Richtlinie über die Angabe nichtfinanzieller Informationen zeichnet sich durch eine doppelte Wesentlichkeitsperspektive aus, und damit durch **zwei korrespondierende Risikoperspektiven**, die sich bereits in bestimmten Fällen überschneiden: zum einen die nichtfinanziellen nachhaltigen Risiken für das Unternehmen (beispielsweise Klimakatastrophen, soziale Unruhen) – das ist in der Regel die Perspektive der Investoren, die von Unternehmen gemeinhin im Risikomanagement mit betrachtet wird. Zum anderen die Risiken der unternehmerischen Tätigkeit auf Umwelt und Gesellschaft. Diese Sichtweise ist für die anderen Stakeholder interessant, die nicht Investoren sind, wie beispielsweise NGOs.

Nach Auffassung der EU werden solche Überschneidungen in Zukunft wahrscheinlich zunehmen, zum Beispiel im Bereich Klimawandel: Mit der Weiterentwicklung der Märkte und politischen Strategien infolge des Klimawandels, werden die positiven bzw. negativen Auswirkungen eines

Unternehmens auf das Klima zunehmend geschäftliche Chancen bzw. Risiken hervorbringen, die finanziell wesentlich sind.

4 Wie muss berichtet werden?

1998 verpflichtete der deutsche Gesetzgeber mit der Einführung von § 91 Abs. 2 AktG im Rahmen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) zum ersten Mal Aktiengesellschaften zur Einrichtung eines Risikofrüherkennungs- und Überwachungssystems und zur Berichterstattung darüber. Danach wurde die Berichtspflicht in Bezug auf Risiken noch mehrfach erweitert. Laut Handelsgesetzbuch ist heute im Lagebericht „die voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern; zugrunde liegende Annahmen sind anzugeben.“ (HGB §289 1). Da die rechtlichen Anforderungen inhaltlich vage bleiben, haben die Unternehmen Gestaltungsfreiheit bei der inhaltlichen Ausgestaltung der Risikoberichterstattung. In der Praxis hat sich der DRS (Deutscher Rechnungslegungs-Standard) 20 als Standard für die Risiko- und Lageberichterstattung durchgesetzt. Dort heißt es: „Die Berichterstattung über Risiken (Risikobericht) kann getrennt von oder gemeinsam mit der Berichterstattung über Chancen (Chancenbericht) im Konzernlagebericht erfolgen. Unabhängig davon können beide Berichte bzw. der gemeinsame Chancen-/Risikobericht in die Berichterstattung zur voraussichtlichen Entwicklung (Prognosebericht) integriert oder von ihr getrennt erfolgen. (...) Um die Klarheit und Übersichtlichkeit des Risikoberichts zu erhöhen, sind die einzelnen Risiken entweder in einer Rangfolge zu ordnen oder zu Kategorien gleichartiger Risiken zusammenzufassen.“

Studien zur Risikoberichterstattung von Unternehmen kommen zu dem Schluss, dass der DRS nur eingeschränkt eingehalten wird, sodass die Darstellung der Risiken häufig intransparent bleibt. Gleichwohl hat der Standard insgesamt die Qualität der Risikoberichterstattung gesteigert.

Auch der → [Deutsche Corporate Governance Kodex](#) sieht ein Risikomanagement vor. Einer seiner Grundsätze lautet: „Für einen verantwortungsvollen Umgang mit den Risiken der Geschäftstätigkeit bedarf es eines geeigneten und wirksamen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems.“ Dieses soll vom Aufsichtsrat überwacht werden, unterstützt vom Abschlussprüfer.

Unternehmen, die der Berichtspflicht (s. auch Modul „[Nichtfinanzielle Erklärung](#)“) nach CSR-RUG (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz) unterliegen, müssen im Rahmen der nicht-finanziellen Erklärung zu den Aspekten Umweltbelange, Arbeitnehmerbelange, Sozialbelange, Achtung der Menschenrechte und Bekämpfung von Korruption und Bestechung jeweils Angaben machen, „die für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses, der Lage der Kapitalgesellschaft sowie der Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf die in Absatz 2 genannten Aspekte erforderlich sind, einschließlich

- der wesentlichen Risiken, die mit der eigenen Geschäftstätigkeit der Kapitalgesellschaft verknüpft sind und die sehr wahrscheinlich schwerwiegende negative Auswirkungen auf die in Absatz 2 genannten Aspekte haben (*die in Absatz 2 genannten Aspekte sind Umweltbelange, Arbeitnehmerbelange, Sozialbelange, Achtung der Menschenrechte und Bekämpfung von Korruption und Bestechung*) oder haben werden, sowie die Handhabung dieser Risiken durch die Kapitalgesellschaft,
- der wesentlichen Risiken, die mit den Geschäftsbeziehungen der Kapitalgesellschaft, ihren Produkten und Dienstleistungen verknüpft sind und die sehr wahrscheinlich schwerwiegende negative Auswirkungen auf die in Absatz 2 (s.o.) genannten Aspekte haben oder haben werden, soweit die Angaben von Bedeutung sind und die Berichterstattung über diese Risiken verhältnismäßig ist, sowie die Handhabung dieser Risiken durch die Kapitalgesellschaft“ (→ [HGB §289c](#)).

Welche Risiken wesentlich sind, bestimmt das Unternehmen selbst durch eine Wesentlichkeitsanalyse (s. auch Modul „[Due Diligence](#)“). Für die Unternehmen kann das Thema Risikoberichterstattung negative Folgen haben, wenn erkennbare Risiken nicht transparent gemacht werden. Sind im Nachhinein eindeutig eingetretene Risiken nicht im Risikobericht erkennbar gewesen, kann das Vertrauen in die Berichterstattung des Unternehmens empfindlich gestört werden. Der damit verbundene Reputationsverlust kann sich wiederum wirtschaftlich negativ auf die Geschäftstätigkeit auswirken. Außerdem macht sich das Unternehmen damit unter Umständen strafbar, wenn es die wesentlichen Risiken nicht darstellt, wie das Gesetz es verlangt.

5 Welche nachhaltigen Risiken gibt es?

Früher haben Unternehmen in der Regel ausschließlich über finanzielle Risiken und Marktrisiken berichtet. Personalrisiken haben erst in den letzten Jahren Eingang in die Risikoberichterstattung gefunden.

In jüngster Zeit haben die Themen Nachhaltigkeit und nachhaltige Risiken enorm an Bedeutung gewonnen. Die → [Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht BaFin](#) hat für die ihrer Aufsicht unterliegenden Unternehmen (Kreditinstitute, Versicherungsunternehmen, Pensionsfonds, Kapitalverwaltungsgesellschaften und Finanzdienstleistungsinstitute) ein → [Merkblatt](#) zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken herausgegeben, in dem sie Nachhaltigkeitsrisiken als Teilaspekt der bekannten Risikoarten betrachtet. Eine separate Risikoart „Nachhaltigkeitsrisiken“ wird von der BaFin abgelehnt, da Nachhaltigkeitsrisiken auf alle bekannten Risikoarten einwirken und eine Abgrenzung kaum möglich sei. So könne ein Kreditinstitut beispielsweise einen Kredit an einen Zulieferer von Teilen für Verbrennungsmotoren vergeben, dessen Geschäftsmodell durch den Einsatz umweltschonendere Technologien obsolet würde. Damit hätte das Unternehmen ein Nachhaltigkeitsrisiko im Bereich des Kreditrisikos. Das Risiko eines Unfalls in einer

Produktionsstätte in Ostasien aufgrund mangelnder Sicherheitsstandards kann für ein Unternehmen ein Reputationsrisiko bedeuten etc.

Zum Merkblatt der BaFin gab es bis November 2019 ein Konsultationsverfahren, an dem sich auch der DGB beteiligt hat. Er begrüßt in seiner [→I Stellungnahme](#) grundsätzlich, dass die BaFin mit dem Merkblatt durch eine sektorübergreifende Anwendung an die gesamte beaufsichtigte Finanzdienstleistungsbranche wendet, bemängelt allerdings, dass die sozialen Risiken und die Risiken für die Einhaltung von Arbeitnehmer- und Menschenrechten untergewichtet seien.

Nachhaltigkeitsrisiken werden mittlerweile häufig **ESG-Risiken** genannt (Environmental, Social, Governance). Sie beziehen sich beispielweise auf das Risiko, dass folgende Ziele gefährdet werden ([→I Merkblatt der BaFin zu Nachhaltigkeitsrisiken](#)):

Umwelt (Environmental)

- Klimaschutz
- Anpassung an den Klimawandel
- Schutz der biologischen Vielfalt
- Nachhaltige Nutzung und Schutz von Ressourcen
- Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft, Abfallvermeidung und Recycling
- Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung
- Schutz gesunder Ökosysteme
- Nachhaltige Landnutzung

Soziale (Social)

- Einhaltung anerkannter arbeitsrechtlicher Standards (keine Kinder- und Zwangsarbeit, keine Diskriminierung)
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
- Angemessene Entlohnung, faire Bedingungen am Arbeitsplatz
- Diversität
- Aus- und Weiterbildungschancen
- Gewerkschafts- und Versammlungsfreiheit
- Gewährleistung einer ausreichenden Produktsicherheit, einschließlich Gesundheitsschutz
- Gleiche Anforderungen an Unternehmen in der Lieferkette
- Rücksichtnahme auf die Belange von Gemeinden und sozialen Minderheiten

Unternehmensführung (Governance)

- Steuerehrlichkeit

- Verhinderung von Korruption
- Funktionierende Aufsichtsstrukturen
- Vorstandsvergütung in Abhängigkeit von Nachhaltigkeit
- Ermöglichung von Whistle Blowing
- Gewährleistung von Arbeitnehmerrechten
- Gewährleistung des Datenschutzes
- Offenlegung von Informationen

6 Wie verhält sich der Risikobegriff zur Nachhaltigkeit?

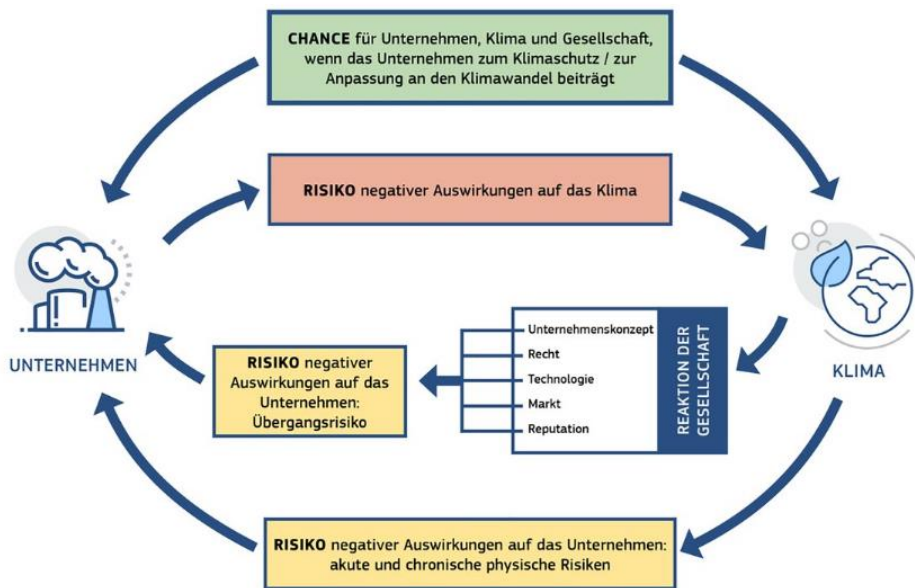
Risikobegriff und Risikobetrachtung wandeln sich aktuell durch das → **CSR-RUG**. Nicht nur die Risiken für das Unternehmen sollen betrachtet werden, sondern auch die Risiken, die das Unternehmen für die im CSR RUG geforderten Aspekte darstellt (also z.B. klimaschädliches Verhalten oder unsichere Produkte).

Die EU-Kommission hat in ihren → **Leitlinien für die Berichterstattung über nichtfinanzielle Informationen** näher rausgeführt, was sie unter wesentlichen Risiken versteht, und Beispiele dafür aufgeführt. Sie schlägt beispielweise vor, Angaben folgender Art zu machen:

- defekte Produkte mit möglichen Folgen für die Verbrauchersicherheit
- Informationen über die klimabezogenen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit und Strategie
- Informationen über Risiken im Zusammenhang mit Menschenrechten sowie dem Arbeits- und Umweltschutz in der Liefer- und Unterauftragnehmerkette

Nachdem die Veröffentlichung der Richtlinie und der Leitlinien zu Diskussionen und unterschiedlichen Interpretationen geführt hat, illustrierte die EU-Kommission ihr Verständnis 2019 in ihren ergänzenden → **Leitlinien für die Berichterstattung über nichtfinanzielle Informationen zur klimabezogenen Berichterstattung** am Beispiel der klimabedingten Risiken.

Klimabedingte Risiken und Chancen



Quelle: Leitlinien für die Berichterstattung über nichtfinanzielle Informationen: Nachtrag zur klimabezogenen Berichterstattung © EU-Kommission

Das Schaubild zeigt die beiden Richtungen der Risikobetrachtung: das Risiko negativer Auswirkungen **durch das Unternehmen** auf das Klima einerseits und die Risiken des Klimawandels **für das Unternehmen**.

Mit Auswirkungen **durch das Unternehmen** sind Aspekte gemeint, die sich negativ auf Umwelt und Gesellschaft auswirken könnten, etwa Menschenrechtsverletzungen, Umweltverschmutzung oder gesundheitsschädliche Produkte. Risiken dieser Art müssen sich nicht zwingend gleichzeitig negativ auf die Geschäftsentwicklung des Unternehmens auswirken. Allerdings können sie auf dem Weg über Reputationsschäden negativ zu Buche schlagen.

Die Risiken **für das Unternehmen** werden unterschieden in unmittelbare physische Risiken, beispielsweise durch Stürme, Überschwemmungen, Brände oder Hitzewellen, die Fertigungsanlagen beschädigen und die Wertschöpfungskette unterbrechen können, und in Übergangsrisiken, die aufgrund des Übergangs zu einer CO₂-armen klimaresistenten Wirtschaft entstehen. Darunter versteht die Kommission u.a:

- **Politische Risiken** wie beispielsweise Energieeffizienzvorgaben, Mechanismen zur Bepreisung von CO₂-Emissionen, durch die der Preis fossiler Brennstoffe steigt, oder politische Strategien zur Förderung einer nachhaltigen Landnutzung.
- **Rechtliche Risiken** wie beispielsweise das Risiko von Rechtsstreitigkeiten wegen mangelnder Vermeidung oder Minimierung nachteiliger Auswirkungen auf das Klima oder wegen nicht erfolgter Anpassung an den Klimawandel.

- **Technologische Risiken**, wenn beispielsweise eine Technologie mit weniger schädlichen Auswirkungen auf das Klima eine für das Klima schädlichere Technologie ersetzt.
- **Marktrisiken**, wenn sich beispielsweise die Kaufentscheidungen von Verbrauchern und Geschäftskunden auf Produkte und Dienstleistungen verlagern, die für das Klima weniger schädlich sind.
- **Reputationsrisiken** wie beispielsweise die Schwierigkeit, Kund*innen, Mitarbeiter*innen, Geschäftspartner*innen und Investor*innen zu gewinnen und zu halten, wenn das Unternehmen in dem Ruf steht, dem Klima zu schaden.

Während die Risiken für das Unternehmen als **Risikooopfer** (Outside-in-Perspektive) in die Struktur der klassischen (nicht nachhaltigkeitsbezogenen) Risikobetrachtung und der entsprechenden Managementsysteme passen, ist die Betrachtung des Unternehmens als **Risikoverursacher** (Inside-out-Perspektive) im Kontext der Nachhaltigkeit eher systemfremd und wird entsprechend noch nicht flächendeckend praktiziert (s. auch Modul „[Risikomanagement](#)“).

Der Sustainable Finance-Beirat der Bundesregierung empfiehlt in seinem [→ Zwischenbericht](#), den Begriff der wesentlichen Risiken aus dem CSR-RUG im Sinne beider Sichtweisen (Outside-in und Inside-out) zu präzisieren.

7 Wie berichten Unternehmen? (Praxisbeispiele)

Über ihre klassischen Risikomanagementsysteme berichten viele große Unternehmen ausführlich. Dabei geht es in der Regel um die Risiken (s. auch Modul „[Risikomanagement](#)“), die sich für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens aufgrund unterschiedlichster Entwicklungen ergeben. Dabei werden auch nachhaltige Risiken wie Klimawandel häufig berücksichtigt, allerdings nur in der traditionellen Perspektive: Welche nachhaltigen Risiken haben potenziell negative Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens – beispielweise Klimarisiken, Menschenrechtsrisiken etc.

Eine Risikobetrachtung, wie sie das [→ CSR-RUG](#) zusätzlich vorsieht, in der die Risiken der Geschäftstätigkeit auf die Nachhaltigkeitsaspekte Umweltbelange, Arbeitnehmerbelange, Sozialbelange, Achtung der Menschenrechte und Bekämpfung von Korruption und Bestechung analysiert werden sollen, entfällt bei vielen Unternehmen mit der Bemerkung „Es wurden keine Risiken dieser Art identifiziert“ o.ä.

Hier einige Beispiele:

Die Deutsche Bank schreibt in ihrem nichtfinanziellen Bericht 2019, dass sie „[...] alle bekannten wesentlichen Risiken, die mit ihrer Geschäftstätigkeit, ihren Geschäftsbeziehungen sowie ihren Produkten und Dienstleistungen verknüpft sind, daraufhin, ob diese Risiken mit hoher Wahrschein-

lichkeit schwerwiegende negative Auswirkungen auf nichtfinanzielle Aspekte haben oder haben werden“, beurteilt. Es seien keine Risiken dieser Art identifiziert worden. (→ [Deutsche Bank: Nichtfinanzieller Bericht 2019](#)).

Das Unternehmen BASF schreibt in seinem Jahresabschluss 2019 (→ [BASF SE Jahresabschluss 2019](#)): „Zur Erfassung berichtspflichtiger Nachhaltigkeitsrisiken im Sinne des § 289b ff HGB nutzen unsere dezentralen Fachverantwortlichen einen zentralen Entscheidungsbaum. Für das Jahr 2019 wurden keine berichtspflichtigen verbleibenden Nettorisiken im Sinne des § 289b identifiziert.“

Ebenso schreibt der Fresenius-Konzern in seinem → [Geschäftsbericht 2019](#), dass „keine wesentlichen Risiken identifiziert wurden, die mit der eigenen Geschäftstätigkeit, den Geschäftsbeziehungen, Produkten oder Dienstleistungen verknüpft sind und die sehr wahrscheinlich schwerwiegende negative Auswirkungen auf die genannten nichtfinanziellen Aspekte oder die eigene Geschäftstätigkeit haben.“

Der Energiekonzern E.ON schreibt in seinem Geschäftsbericht 2019 (→ [E.ON Geschäftsbericht 2019](#)), dass sich das Unternehmen „Im Jahr 2019 [...] besonders auf die Aspekte Menschenrechte sowie Umwelt- und Klimabelange konzentriert, um sich auf mögliche neue regulatorische Anforderungen in diesen Bereichen vorzubereiten“. Auch bei der weiteren Integration nichtfinanzieller Risiken in die allgemeinen Risikomanagementprozesse seien erhebliche Fortschritte erzielt worden. Die nichtfinanzielle Risikoanalyse habe ergeben, dass E.ON zum Jahresende 2019 insgesamt keinem berichtspflichtigen nichtfinanziellen Nettorisiko ausgesetzt gewesen sei.

Ein Beispiel für ein Unternehmen, das ein Risiko in Bezug auf den Aspekt Umweltbelange (und nur auf diesen) identifiziert hat, ist Volkswagen. Das Unternehmen sah in der Dieseldiagnostik in seinem → [Nachhaltigkeitsbericht 2018](#) ein Risiko in Bezug auf diesen Aspekt. Dabei geht es um die hohen Stickoxid-Emissionen bestimmter Fahrzeuge mit Dieselmotoren.

Im nicht-finanziellen Bericht 2019, der in den → [Nachhaltigkeitsbericht 2019](#) integriert ist, werden den nicht-finanziellen Aspekten gemäß CSR-RUG Risiken aus dem Themenfeldkatalog von Volkswagen zugeordnet.

Nichtfinanzielle Risiken Volkswagen 2019

Umweltbelange	<ul style="list-style-type: none">• Umweltrelevante Risiken aus Folgen betrieblicher Prozesse oder den Produkteigenschaften• Umweltrelevante Risiken aus der Verwendung von Materialien und Substanzen zu Produktions- oder anderen betrieblichen Zwecken
Arbeitnehmerbelange	<ul style="list-style-type: none">• Personalrisiken in Bezug auf Arbeitssicherheit und Gesundheitswesen• Risiken aus dem Einsatz von Fremdfirmenmitarbeitern im Rahmen von Werk- und Dienstleistungsverträgen
Sozialbelange	<ul style="list-style-type: none">• Risiken der Nichteinhaltung der gesellschaftlichen Verantwortung• Risiken der Verletzung von gesundheits- und sicherheitsbezogenen Regelungen
Kundenbelange	<ul style="list-style-type: none">• Risiken der Verletzung von produktbezogenen Regelungen• Risiken aus der Produktverantwortung
Achtung der Menschenrechte	<ul style="list-style-type: none">• Risiken der Nichteinhaltung von Menschenrechten
Bekämpfung von Korruption und Bestechung	<ul style="list-style-type: none">• Risiken aktiver Korruption• Risiken passiver Korruption• Unterschlagungs- und Veruntreuungsrisiken

Quelle: Eigene Darstellung wmp nach *Volkswagen Nachhaltigkeitsbericht 2019*

Hans Böckler
Stiftung

Als riskant für den nichtfinanziellen Aspekt der Umweltbelange wird nun von Volkswagen die gefährdete Einhaltung der CO₂-Compliance genannt.

Ob sich die Risikoberichterstattung im Sinne der EU-Richtlinie (beide Risikoperspektiven) im Rahmen der nicht-finanziellen Erklärungen in den nächsten Jahren verändern wird, bleibt abzuwarten.

8 Weiterführende Informationen

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) 2020 → [Merkblatt der BaFin zu Nachhaltigkeitsrisiken](#)

DGB (2019) → [Stellungnahme zur Konsultation der BaFin vom 26. September 2019 über das geplante „Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken“](#)

UmweltDialog (2017) → [Globale Risiken managen](#)

EU-Kommission (2017) → [Leitlinien für die Berichterstattung über nichtfinanzielle Informationen](#)

EU-Kommission (2019) Leitlinien für die Berichterstattung über nichtfinanzielle Informationen: → [Nachtrag zur klimabezogenen Berichterstattung](#)

Loew, Thomas/ Clausen, Jens/ Rohde, Friederike (2011): → [CSR und Risikomanagement. Gesetzliches und freiwilliges Risikomanagement und die Rolle von Corporate Social Responsibility](#)

Ansprechpartner im I.M.U.

Dr. Oliver Emons

Referatsleiter

Fusionen und Übernahmen, Nachhaltigkeit und Mitbestimmung,
Jahresabschlussanalyse

Über die Autorin

Dr. Judith Beile, ist Geschäftsführerin und Beraterin bei der Unternehmensberatung wmp consult – Wilke Maack GmbH. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen u.a. in den Bereichen Arbeitsmarkt und Beschäftigung, Corporate Social Responsibility/Nachhaltigkeit und Personalentwicklung.

Kontakt

Impressum

Erschienen im Mitbestimmungsportal, dem Infoservice der Hans-Böckler-Stiftung für die Mitbestimmungspraxis.

Online-Fassung und weitere Themen unter www.mitbestimmung.de/werkzeug

Kontakt:

Michael Stollt
Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Str. 18
40474 Düsseldorf
mitbestimmungsportal@boeckler.de

Hans-Böckler-Stiftung,
Juli 2020