

Veröffentlicht in

GRC aktuell

Heft 4 / 2020

Baumüller, J. / Gleißner, W. (2020):
„Quantifizierung von nichtfinanziellen Risiken im
unternehmensweiten Risikomanagement“,
S. 139 – 147

Mit freundlicher Genehmigung der
Linde Verlag Ges.m.b.H., Wien

www.lindeverlag.at/grc-aktuell

Quantifizierung von nichtfinanziellen Risiken im unternehmensweiten Risikomanagement

Eine neue Herausforderung für das Risikomanagement von Unternehmen aller Sektoren

Josef Baumüller / Werner Gleißner

Europäische Unternehmen sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, zunehmend über Nachhaltigkeitsbelange Rechenschaft ablegen zu müssen. Um die dafür erforderlichen Berichtsinhalte zu generieren und eine positive Außendarstellung zu erreichen, die sich nicht die Kritik des bloßen „Greenwashing“ gefallen lassen muss, ist die Implementierung neuer Berichts- und Managementprozesse erforderlich. Insbesondere für das unternehmensweite Risikomanagement wird damit Weiterentwicklungsbedarf impliziert, der nicht nur die Identifikation der relevanten nichtfinanziellen Risiken verlangt, sondern auch den Einsatz von Methoden für die Bewertung dieser Risiken. Den Anforderungen und Möglichkeiten im diesem letztgenannten Aspekt, der in der Praxis häufig noch einen geringen Umsetzungsgrad aufweist, widmet sich der vorliegende Beitrag.



Mag. (FH) Josef Baumüller lehrt und forscht zu den Themenfeldern Controlling und Rechnungswesen in Wien und Tulln an der Donau

1. Grundlagen nichtfinanzieller Risiken

1.1 Zum vielschichtigen Wesen nichtfinanzieller Risiken

Der Definition des COSO folgend stellen (finanzielle) Risiken die Möglichkeit des negativen und positiven Abweichens von einem erwarteten Ergebnis dar;¹ das gleiche Verständnis des Risikobegriffs findet man auch in deutschen Risikomanagement-Standards (wie dem IDW Prüfungsstandard 981 und dem DIIR Revisionsstandard Nr 2). Es eignet sich gleichermaßen für nichtfinanzielle Risiken: Deren grundlegende Besonderheit liegt einzig im Betrachtungsgegenstand, der zu wählen ist. Dem System der NFI-Richtlinie (2014/95/EU) folgend, welche diese Risiken ins Zentrum der nichtfinanziellen Berichterstattung rückt, wird auf die erzielten Auswirkungen der Unternehmens-tätigkeit abgestellt – betrachtet entlang der Dimensionen bzw. „Belange“ Ökologie, Soziales und Arbeitnehmer, Achtung der Menschenrechte sowie Bekämpfung von Korruption und Bestechung.

Vorzustellen ist eine wichtige Klarstellung: Das Vorliegen eines nichtfinanziellen Risikos schließt nicht aus, dass dieses Risiko auch – direkte oder indirekte – finanzielle Auswirkungen für das Unternehmen selbst hat, die im Rahmen der „üblichen“ Methoden im Umgang mit Risiken zu erfassen und so zB bei der Risikoaggregation zu berücksichtigen sind. Doch häufig gehen nichtfinanzielle Risiken über solche finanziellen Risiken hinaus. Hilfreich ist daher eine Strukturierung dieser nichtfinanziellen Risiken wie in Abbildung 1 dargestellt.



Prof. Dr. Werner Gleißner ist Honorarprofessor an der Technischen Universität Dresden (Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Risikomanagement) und Vorstand der FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen.

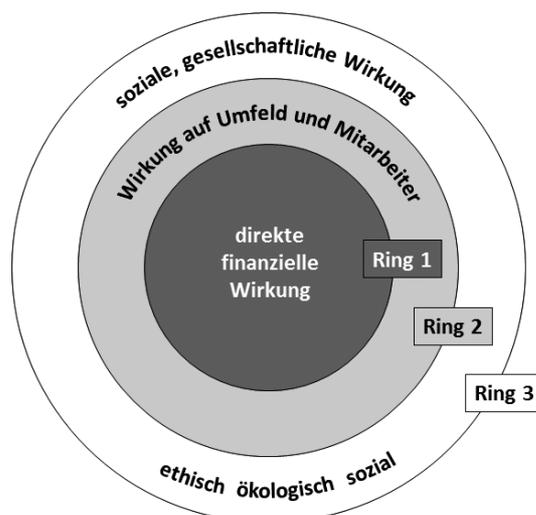


Abb 1: Wirkungsbereiche von nichtfinanziellen Risiken. Entnommen aus *Gleißner*, Editorial: Nachhaltigkeit, CSR-Risiken und Risikomanagement, CM 4/2019, 95 (95).

¹ Vgl COSO, Enterprise Risk Management (2017) 9.

Im inneren Kreis werden nichtfinanzielle Risiken betrachtet, die auch unmittelbare finanzielle Auswirkungen haben (zB unsichere Zusatzkosten infolge der CO₂-Emission, zB für den Kauf von CO₂-Emissionszertifikaten). Im zweiten Ring findet man Risiken, die zumindest indirekte finanzielle Auswirkungen für das Unternehmen haben (zB Kundenverlust infolge Reputationsrisiken, die auf vom Unternehmen verursachte Umweltschäden zurückgeführt werden können). Im dritten Kreis sind schließlich Risiken zu sehen, bei denen keine unmittelbar spürbaren finanziellen Auswirkungen auf das Unternehmen selbst erkennbar sind – sehr wohl aber (nichtfinanzielle) Auswirkungen zB auf die Umwelt oder die Gesellschaft. Bei der Betrachtung nichtfinanzieller Risiken ist also eine Quantifizierung (1) der direkten und indirekten finanziellen Auswirkungen auf das Unternehmen selbst und (2) der weiteren Auswirkungen auf Dritte, wie Gesellschaft und Umwelt, durch jeweils geeignete Verfahren erforderlich.

1.2 Perspektiven für das Management nichtfinanzieller Risiken und deren Implikationen

Eine in der heutigen Praxis etablierte Weiterentwicklung dieses grundlegenden Begriffsverständnisses liegt in Form zweier unterschiedlicher Sichtweisen auf nichtfinanzielle Risiken vor. Sie spiegeln die soeben dargelegten Gedanken wider und haben in den letzten Jahren va im regulatorischen Umfeld von Unternehmen Bedeutung gewonnen.

Die erste Sichtweise auf nichtfinanzielle Risiken befasst sich mit den Abweichungen von erwartbaren Auswirkungen, die durch die Unternehmenstätigkeit in den nichtfinanziellen Belangen erzielt werden. Maßstab für die Beurteilung dieser Abweichungen stellen die Erwartungen der Stakeholder dar.² Dazu hält ErwGr 8 der NFI-Richtlinie, welche maßgeblich auf diesem Verständnis baut und hierauf ihren Wesentlichkeitsgrundsatz für die Ableitung der Berichtsinhalte fundiert, erläuternd fest: „Die dieser Richtlinie unterliegenden Unternehmen sollten angemessene Informationen zu Belangen bereitstellen, die sich dadurch auszeichnen, dass sie sehr wahrscheinlich zur Verwirklichung wesentlicher Risiken mit schwerwiegenden Auswirkungen führen werden oder zum Eintritt solcher Risiken geführt haben.“ Die Schwere der möglichen Auswirkungen ist anhand der beiden Kriterien „Ausmaß“ und Intensität“ zu beurteilen. Solche nichtfinanziellen Risiken sind in allen drei Ringen von Abbildung 1 zu verorten; die im Konkreten identifizierten Einzelrisiken hängen von der Wesentlichkeit ihrer Auswirkungen auf die Stakeholder ab.

Eine zweite, dem gegenlaufende Sichtweise findet sich in zahlreichen Regulierungen vertreten, die bspw zuletzt den Finanzsektor adressierten. Die 2019 verabschiedete Offenlegungs-VO (Verordnung (EU) 2019/2088) sieht ebenso ausgeweitete Angabepflichten zu solchen Risiken vor. ErwGr 14 führt aus: „Als Nachhaltigkeitsrisiko wird ein Ereignis oder eine Bedingung im Bereich Umwelt, Soziales oder Unternehmensführung bezeichnet, dessen beziehungsweise deren Eintreten erhebliche negative Auswirkungen auf den Wert der Investition haben könnte [...]“.³ Hier stehen nun, anders als zuvor, die Auswirkungen auf das Unternehmen selbst, in Form seiner Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, im Fokus. Ein Abweichen von erwarteten Ergebnissen bedeutet ein Abweichen von erwarteten finanziellen Ergebnissen wie etwa Unternehmensgewinnen. Anders formuliert bedeutet dies, dass finanzielle Auswirkungen sämtlicher Risiken kumuliert betrachtet werden müssen, um „erwartungstreue“ Schätzungen von zukünftigem Cashflow, Gewinnen oder Erträgen zu erhalten, die wiederum notwendig sind als Grundlage für „unternehmerische Entscheidungen“ (iSd § 84 AktG)^{4,5} In Abbildung 1 sind diesem Verständnis die Ringe 1 und 2 zuzuordnen; die im Konkreten identifizierten Einzelrisiken hängen von der Wesentlichkeit ihrer Auswirkungen auf das Unternehmen ab.

Für erstere Sichtweise hat sich die Bezeichnung „Inside-out-Risikobetrachtung“ etabliert, für zweite gegenläufig „Outside-in-Risikobetrachtung“. Das Zusammenspiel beider Perspektiven veranschaulicht Abbildung 2. Sie sind strikt voneinander abzugrenzen, weisen aber idR umfangreiche Schnittmengen auf. Weiters lassen sich dem eingangs zitierten Verständnis des Risiko-Begriffs neben Risiken iES, dh mögliche negative Abweichungen von erwarteten Auswirkungen, mögliche positive Abweichungen iSv Chancen zuordnen.

Wie bereits den Ausführungen der NFI-Richtlinie zu entnehmen ist, stellen die drei Dimensionen „Wahrscheinlichkeit“, „Ausmaß“ und „Intensität“ die Maßstäbe für die Identifikation der relevanten nichtfinanziellen Risiken dar. Dies gilt grds für jede der beiden Perspektiven. Während die beiden letzteren Dimensionen für eine Outside-in-Betrachtung eine Bewertung der Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens und damit eine Monetarisierung

² ZB Rauch/Weigt, Risikoangaben im Rahmen der nichtfinanziellen Berichterstattung, KoR 2018, 119 (124) iVm DRS 20.B82.

³ Auf die hier durchklingende Vermengung der Begrifflichkeiten nichtfinanzielles Risiko, Nachhaltigkeitsrisiko und ESG-Risiko wird – auch mangels Trennschärfe im gegenwärtigen Diskurs – nicht weiter eingegangen.

⁴ Siehe Gleißner, Business Judgement Rule – Das neue Paradigma eines entscheidungsorientierten Risikomanagements, GRC aktuell 2019, 148.

⁵ Siehe zur Bedeutung erwartungstreuer Planwerte und der Auswirkungen von Risiko auf den Unternehmenswert über die Beeinflussung von Insolvenzwahrscheinlichkeit und Kapitalkostensatz Gleißner, Cost of capital and probability of default in value-based risk management, MRR 2019, 1243.

erfordern, sind die geforderten Beurteilungen für eine Inside-out-Betrachtung wesentlich komplexer. In beiden Fällen ist aber eine Befassung mit der Quantifizierung dieser nichtfinanziellen Risiken unumgänglich, um sie hinsichtlich ihrer Relevanz abwägen zu können. Wesentlich ist, dass bei diesen Risiken, wie bei allen anderen, eine sachgerechte quantitative Beschreibung möglich und auch erforderlich ist.⁶ So ist im Allgemeinen die Auswirkung eines Risikos, im Fall des Risikoeintritts, unsicher – und diese Unsicherheit ist durch eine geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilung auszudrücken (zB durch die Angabe einer Lognormalverteilung oder Mindestwert, wahrscheinlichsten Wert und Maximalwert der Auswirkungen, also eine Dreiecksverteilung). Eine Vernachlässigung der Unsicherheit von Ausmaß und Intensität der Risikoauswirkungen würde den Umfang eines Risikos tendenziell unterschätzen.

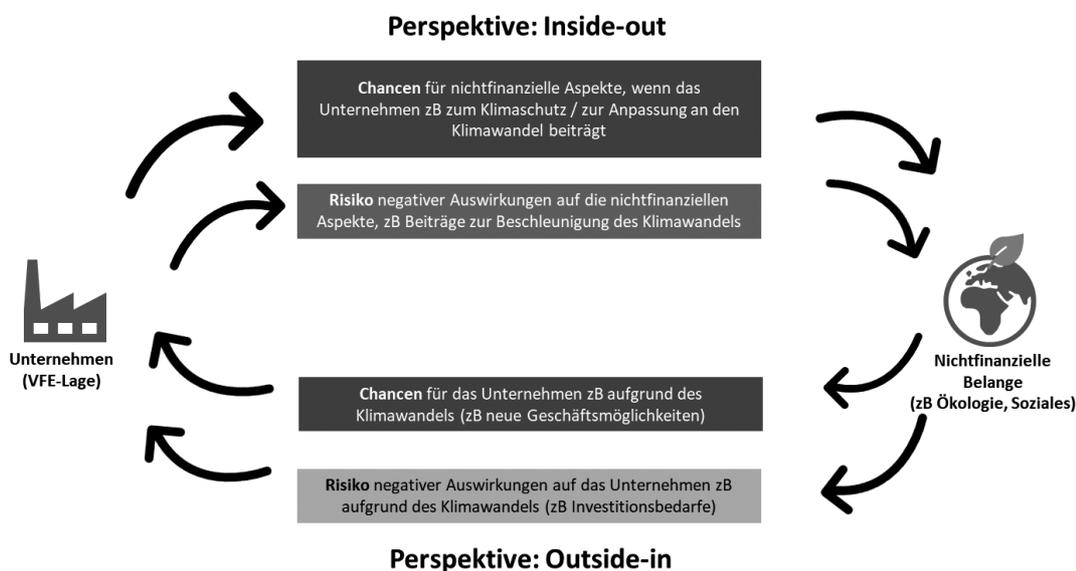


Abb 2: Perspektiven für die Betrachtung nichtfinanzieller Risiken, in Anlehnung an *EU-Kommission*, Leitlinien für die Berichterstattung über nichtfinanzielle Informationen: Nachtrag zur klimabezogenen Berichterstattung, ABl EU Nr C 209, 20. 6. 2019, 7.

2. Bedeutungsgewinn nichtfinanzieller Risiken für das Risikomanagement

2.1. Erweiterte externe Berichtspflichten

Zu einer erhöhten Aufmerksamkeit für nichtfinanzielle Risiken und die diesbzgl zu schaffende Transparenz haben die Pflichten zur nichtfinanziellen Berichterstattung beigetragen.⁷ Diese folgen dem Prinzip des „*naming and shaming*“⁸ – durch das Aufzeigen möglicher negativer Auswirkungen, die mit der Unternehmenstätigkeit verbunden sind, können die Stakeholder des Unternehmens auf dieses Druck ausüben, durch entsprechendes Risikomanagement deren Verwirklichung entgegenzuwirken. Dies rückt die Legitimität des Unternehmens und weitergehend die Wahrung der „*licence to operate*“ als einen wichtigen Aspekt in das Zentrum der Berichterstattung.

Das NaDiVeG als österreichische Umsetzung der NFI-Richtlinie sieht nur in eingeschränktem Maße eine externe Berichterstattung über wesentliche nichtfinanzielle Risiken vor – was idR dazu führt, dass dieses Element der nichtfinanziellen Berichterstattung als besonders entwicklungsbedürftig gilt.⁹ Als wichtigste Einschränkung ist der Umstand zu nennen, dass der Wortlaut der Generalnorm in § 243b Abs 2 UGB einen weiteren Wesentlichkeitsvorbehalt vorsieht: Berichtet müssen nur jene wesentlichen nichtfinanziellen Risiken werden, die auch eine wesentliche Information im Hinblick auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des berichtspflichtigen Unternehmens vermitteln; anders gesagt entsteht eine Berichtspflicht nur an der Schnittstellen von Inside-out- und Outside-in-Risikobetrachtungen.¹⁰ Darüber hinaus steht die Wahl bzw Abgrenzung zwischen Brutto- oder Nettodarstellung der maßgeblichen Risiken im Ermessen der Unternehmen. Den allgemeinen Auslegungsgrundsätzen für die Risikoberichterstattung im Lagebericht entspricht zwar idR eine Bruttodarstellung,¹¹ dennoch finden sich in der Unternehmenspraxis unterschiedliche Zugänge vertreten. Die maßgebliche Wesentlichkeitsschwelle ist nicht genau determiniert, die Ausführungen

⁶ Siehe *Gleißner*, Risikoanalyse: Grundlagen der Risikoquantifizierung (Teil 1) CM 2/2019, 42, und *Gleißner*, Risikoanalyse: Ein strukturierter Leitfadens zur Risikoquantifizierung (Teil 2) CM 3/2019, 31, für eine Leitlinie.

⁷ Siehe auch *Rogl*, Das NaDiVeG bringt eine neue Sichtweise in der Risikobetrachtung, GRC aktuell 2019, 102.

⁸ ZB *Voland*, Unternehmen und Menschenrechte – vom Soft Law zur Rechtspflicht, BB 2015, 67 (72).

⁹ Vgl *Baumüller*, Nichtfinanzielle Berichterstattung (2020) 160.

¹⁰ Vgl für Deutschland gleichwie für Österreich bereits *Kajüter*, Nichtfinanzielle Berichterstattung nach dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz, DB 2017, 617 (622).

des Gesetzgebers legen allerdings einen höheren Maßstab nahe.¹² Schließlich ist der Umfang der Angaben, nicht zuletzt zum Management der nichtfinanziellen Risiken, in Österreich weitgehend ungeklärt, sodass sich – auf freiwilliger Basis – nur ein Rückgriff zB auf deutsche¹³ oder internationale¹⁴ Rahmenwerke anbietet.

Das kritische Fazit in der Literatur, wegen dieser Vielzahl an Einschränkungen der nichtfinanziellen Berichterstattung keine Treiberrolle für den Ausbau Risikomanagements in Unternehmen zuzubilligen,¹⁵ ist uE allerdings nicht zutreffend. Denn die zuvor dargestellten Begrenzungen des Umfangs der nichtfinanziellen Risikoberichterstattung erfordert in einem ersten Schritt die vollständige Identifikation und Bewertung der Grundgesamtheit an Risiken.¹⁶ Dies erscheint im Hinblick auf die Verlässlichkeit der berichteten Informationen als unerlässliche Voraussetzung. Diese zu gewährleisten ist ein Druck, der den Unternehmen ua im Zuge des zunehmenden Augenmerks im Rahmen des Enforcement¹⁷ wie der diesbzgl Reformüberlegungen für die anstehende Überarbeitung der NFI-Richtlinie vermittelt wird.¹⁸

Bei einer Auseinandersetzung mit nichtfinanziellen Risiken, die unter einem Inside-out-Fokus steht, rückt auch die traditionelle Risikoberichterstattung (outside-in) in den Fokus. Der Logik des Wesentlichkeitsgrundsatzes in § 243b Abs 2 UGB folgend ist eine wirtschaftliche Relevanz der berichtspflichtigen nichtfinanziellen Risiken vorzusetzen; damit hat sie allerdings idR zugleich Gegenstand der Berichterstattung gem § 243 UGB zu sein (die sogar noch weitere nichtfinanzielle Risiken umfassen kann). Die Forderung nach einer diesbzgl konsistenten Unternehmensberichterstattung in ihrer Gesamtheit ist für Unternehmen aller Sektoren mit der Herausforderung verbunden, ihre Risikomanagementsysteme auf ihre Vollständigkeit zu überprüfen.¹⁹ Gegenwärtig an Bedeutung gewinnende Rahmenwerke zur Klimaberichterstattung, die sich an der Schnittstelle von finanzieller und nichtfinanzieller Berichterstattung positioniert, betonen diese Notwendigkeit einer „integrierten“ bzw „konnektiven“ Risikobetrachtung weiter.²⁰

2.2. Erweiterter Stellenwert für die Unternehmensfinanzierung

In den letzten Jahren ist der Umgang mit nichtfinanziellen Risiken für Unternehmen des Finanzsektors zu einem zentralen Thema geworden. Diese Entwicklung ist im Lichte des Aktionsplans zur „Finanzierung nachhaltigen Wachstums“ zu sehen, dessen Kernidee darauf fußt, über eine Neuausrichtung der Kapitalströme Anreize zu einer verbesserten Nachhaltigkeitsleistung europäischer Unternehmen zu setzen. Der Finanzsektor wird in seiner Mittlerrolle zu einem zentralen Promotor, dem entsprechend das regulatorische Interesse gilt.²¹ Die diesbzgl Reformpläne fanden bereits Niederschlag in neuen Pflichten zur Berücksichtigung nichtfinanzieller Risiken in den Risikomanagementsystemen, in der Vermögensbewertung und im Rahmen weiterer Offenlegungen.²² Ein im Juli 2020 veröffentlichter Leitfaden der FMA zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken fasst viele dieser Entwicklungen sowie damit einhergehenden Anforderungen an die von ihr beaufsichtigten Unternehmen zusammen.²³ Die Verbindung von nichtfinanziellen Risiken und Finanzierung lässt sich losgelöst von regulatorischen Anforderungen auch ökonomisch klar erkennen: Mit höheren nichtfinanziellen Risiken, die zugleich mit finanziellen Auswirkungen einhergehen, steigt *ceteris paribus* die Cashflow-Volatilität eines Unternehmens (Ertragsrisiko), was ein höheres Risikodeckungspotenzial (Eigenkapital- und Liquiditätsausstattung) sowie höhere Kapitalkosten zur Konsequenz hat.²⁴

Der damit einhergehende Druck, entsprechende Strukturen in den Unternehmen sowie letztlich erweiterte Transparenz über die Nachhaltigkeitsleistung nach außen zu tragen, wird vom unmittel-

¹¹ Referenzpunkt hierfür ist die im Schrifttum idR zitierten Aussage der AFRAC-Stellungnahme 9: Lageberichterstattung (UGB) (September 2019) Tz 58. Für den Kontext der nichtfinanziellen Berichterstattung dem folgend *Haberl-Arkhurst/Rogl*, Risikobetrachtung im Rahmen der Umsetzung der nichtfinanziellen Berichterstattung (Fokus NaDiVeG) RWZ 2019, 243 (245).

¹² Siehe etwa auch ErIRV 1355 BlgNr XXV. GP, 3, die wiederum von „sehr wahrscheinlichen“ Risiken sprechen.

¹³ ZB DRS 20.281 iVm .K137 ff.

¹⁴ ZB EU-Kommission, Leitlinien für die Berichterstattung über nichtfinanzielle Informationen (Methode zur Berichterstattung über nichtfinanzielle Informationen), ABl EU Nr L C 215, 5.7.2017, 12 f; *COSO/wbcsd*, Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks (2018) 85 ff (und die dort verwiesenen weiteren Protokolle).

¹⁵ So *Richter/Meyer*, Green and more: ESG-Risiken? In das Risikomanagementsystem! WPg 2019, 1340 (1342).

¹⁶ Siehe auch *Huter*, Auslegungsfragen zur Risikoberichterstattung in der nicht-finanziellen Erklärung, WPg 2018, 603 (609).

¹⁷ Dazu *Baumüller*, Neue Fragen zum Enforcement im Kontext der nichtfinanziellen Berichterstattung, IRZ 2020, 147.

¹⁸ Dazu *EU-Kommission*, Summary Report of the Public Consultation on the Review of the Non-Financial Reporting Directive 20 February 2020 – 11 June 2020, Ares(2020)3997889 – 29/07/2020.

¹⁹ Vgl *Baumüller*, Nichtfinanzielle Berichterstattung, 104.

²⁰ Dazu *Baumüller/Scheid/Kotlenga*, Klimaberichterstattung in der EU: Eine kritische Bestandsaufnahme, DK 2020, im Erscheinen.

²¹ Vgl *Baumüller*, Neue Ansatzpunkte der EU-Kommission zur Weiterentwicklung der Unternehmensberichterstattung, PiR 2018, 249.

²² Für einen Überblick *Beckmann*, Green and more: Sustainable Finance treibt die „nachhaltige Transformation“, WPg 2020, 331.

²³ Vgl FMA, Leitfaden zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken, 1/2020.

²⁴ Siehe *Gleißner*, MRR 2019, 1243.

bar adressierten Finanzsektor auf eine mittelbare Art und Weise an Unternehmen aller Betätigungsfelder weitergereicht. In seinem jährlichen Brief an seine Beteiligungsunternehmen formulierte *Larry Fink*, CEO des weltweit größten Vermögensverwalters *BlackRock*, die seither vielreferenzierte Aussage „*Climate Risk Is Investment Risk*“²⁵. Diese und andere Investoren auf Kapitalmärkten tragen dem durch erweiterte Transparenzforderungen gegenüber ihren Beteiligungsunternehmen Rechnung.²⁶ Die Schaffung neuer Anreize in puncto Nachhaltigkeitsleistung und den damit verbundenen Risiken wird von der EU-Kommission im Zuge ihrer Erneuerung der Sustainable-Finance-Strategie weitergetragen, für welche neue Instrumente wie standardisierte Green Bonds forciert werden sollen; dafür werden aber auch umfassende Nachhaltigkeitsrating weiter an Bedeutung gewinnen, die den nichtfinanziellen Risikopositionen von Unternehmen besondere Beachtung schenken.²⁷

2.3. Im Ergebnis: Erweiterte Sorgfaltspflichten für Vorstand und Aufsichtsrat

Der dargestellte Bedeutungsgewinn nichtfinanzieller Aspekte der Unternehmensführung hat Auswirkungen für Vorstand und Aufsichtsrat. In ihrer Verantwortung für Rechnungslegung (zB § 82 AktG) und Prüfung (zB §§ 92 und 96 AktG) haben diese eine ordnungsgemäße Abbildung der relevanten nichtfinanziellen Risiken in allen dafür maßgeblichen Unternehmensberichten zu gewährleisten. Um diese beurteilen zu können, ist jedoch in einem ersten Schritt – wie bereits in Kapitel 2.1. dargestellt – eine vollständige Erfassung und Bewertung der in Betracht kommenden Risiken erforderlich.

Darüber hinaus sind allerdings auch materielle Implikationen mit diesen erweiterten Anforderungen an die Unternehmensorgane verbunden. Die sich verändernden Rahmenbedingungen für die Unternehmensfinanzierung und die zunehmenden Forderungen der Stakeholder zur Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen rücken die diesbzgl Sorgfaltspflichten des Vorstandes in den Fokus.²⁸ Die nichtfinanzielle Leistung eines Unternehmens wird gerade im Hinblick auf die Unternehmensfinanzierung zu einem Determinanten seiner wirtschaftlichen Lage; hier ist die Relevanz der Outside-in-Perspektive offensichtlich. Im Besonderen strahlt dies auf die Anwendung der Business Judgement Rule in § 84 AktG aus. Da diese auf die „Grundlage angemessener Information“ für die Vorstandsentscheidungen abstellt, zeigt sich ebenso eine zunehmende Wichtigkeit der Integration nichtfinanzieller Risiken in ein Risikomanagement, das als Entscheidungsgrundlage kontextadäquat konzipiert und umgesetzt wird.²⁹

3. Ansätze zur Quantifizierung nichtfinanzieller Risiken im Risikomanagement

Die in Kapitel 2 geschilderten Rahmenbedingungen machen es für Unternehmen erforderlich, sich mit den Herausforderungen der Integration nichtfinanzieller Risiken in ihr Risikomanagementsystem zu befassen. Die Bewertung von Inside-out-Risiken stellt Unternehmen dabei vor besondere Probleme. Diese können aber auch für eine Outside-In-Betrachtung nicht unbeachtet gelassen werden.

3.1. Quantifizierung „inside-out“

Die großen Herausforderungen in der Bewertung von Inside-Out-Risiken liegen im hohen Abstraktionsgrad begründet, den dieses Vorgehen erfordert. Zum Beispiel wenn Unternehmen den Wert ihrer Beiträge zur Bekämpfung des Klimawandels bewerten und ggf dem Wert von Maßnahmen zu Sozial- und Arbeitnehmerbelange gegenüberstellen müssen. Anknüpfungspunkte sind schließlich Ergebnisse, die sich zB an ökologischen oder sozialen Maßstäben bewerten lassen müssen – und oftmals explizit oder implizit von den subjektiven Einschätzungen der Stakeholder-Gruppen abhängen. Ein allgemein anerkannter Referenzstandard, an dem sich die Unternehmenspraxis dabei auch aus Gründen der Vergleichbarkeit orientieren könnte, fehlt.³⁰

Einen Überblick über die Möglichkeiten, die Unternehmen hier offenstehen, enthalten zwei von internationalen NGO veröffentlichte Leitlinien: das 2016 erschienene *Natural Capital Protocol* (*Natural Capital Coalition*) sowie das 2019 erschienene *Social & Human Capital Protocol* (*Social & Human Capital Coalition*). Diese versuchen, Instrumente und Best Practices aufzuzeigen, nichtfinanzielle Belange in der internen Steuerung zu berücksichtigen. Die Bewertung von Auswirkungen – und damit der Risiken eines Abweichens von den damit verbundenen erwarteten Ergebnissen –

²⁵ *Fink*, A Fundamental Reshaping of Finance, <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter> (Zugriff am 16. 8. 2020).

²⁶ *Forum Nachhaltige Geldanlagen*, Marktbericht nachhaltige Geldanlagen 2020, <https://www.investment-zukunft.at/cms/wp-content/uploads/2020/06/FNG-Marktbericht-2020.pdf> (Zugriff am 17. 8. 2020).

²⁷ Für einen Überblick *Baumüller*, Erneuerung der europäischen Sustainable-Finance-Strategie, PiR 2020, im Erscheinen.

²⁸ Vgl *Frey/Baumüller*, Nachhaltigkeitsberichterstattung rückt in die Verantwortung von Vorstand und Aufsichtsrat, Aufsichtsrat aktuell 1/2017, 87 (14 f).

²⁹ Vgl *Gleißner*, Quantifizierung nicht finanzieller Risiken und die Business Judgement Rule – Ergänzungen zu den MaRisk-Anforderungen, <https://www.der-bank-blog.de/quantifizierung-nicht-finanzielle-risiken/regulierung-aufsicht/37665485> (Zugriff am 17. 8. 2020), sowie im Allgemeinen *Gleißner*, Business Judgement Rule, CFO aktuell 2019, 225.

³⁰ Vgl *Baumüller*, BWL-Glossar: (Aus-)Wirkungen, SWK 2019, 955.

wird hierfür als unabdingbar erachtet. Tabelle 1 fasst einen Auszug aus der Aufstellung von Verfahren zusammen, welche im Rahmen dieser Leitlinien vorgeschlagen werden.

Technik		Beschreibung
Qualitative Bewertung	Meinungsumfragen	Umfragen zur Darstellung von Ansichten der Stakeholder durch eine Serie von Fragen (zB semi-strukturierte Interviews)
	Deliberative Ansätze	Moderierte Gruppendiskussionen oder Fokusgruppen, die Debatten und Lernaktivitäten einbeziehen, zB Brainstorming-Sitzungen/Workshops/Fokusgruppen/vertiefende Diskussionen
	Relative Bewertungen	Verwendung von hohen/mittleren/niedrigen Werten zur Bestimmung der relativen Wert des Nutzens (und/oder der Kosten) in bestimmten Kategorien, Nutzung verfügbarer Daten und Expertenurteile
Quantitative Bewertung	Strukturierte Umfragen	Strukturierte Umfragen oder Fragebögen können verwendet werden, um quantitative Werte eruieren: Eins-zu-eins-Umfragen unter Anwendung eines konsistenten Satzes von Fragen, einschließlich geschlossener Antwortoptionen (zB J/N-Bewertung, numerische Wahlmöglichkeiten), die eine statistische Analyse ermöglichen.
	Indikatoren	Verschiedene Indikatoren können verwendet werden, um Folgendes zu quantifizieren: Informationen wie zB Luftemissionen, Ertrag der Produkte pro Hektar, das Risiko des Artensterbens oder Besucherzahlen.
	Multi-Kriterien-Analyse bzw Scoringverfahren	Umfasst die Auswahl einer Reihe von Parametern und Bewertungen und die Einstufung ihres Wertes durch Punktevergabe und Gewichtung unter Verwendung von Workshops, verfügbaren Daten und/oder Expertenurteile.
Monetäre Bewertung	Marktpreise uä finanzielle Bewertungen	Hierunter fallen mehrere verwandte Ansätze, darunter <ul style="list-style-type: none"> ▶ Kosten/Preise für Waren und Dienstleistungen, die auf Märkten gehandelt werden (zB Holz, Kohlenstoff, Wasser(ab)rechnungen oder Verschmutzungsgenehmigungen). ▶ Andere interne/finanzielle Informationen (zB geschätzter finanzieller Wert von Verbindlichkeiten, Vermögenswerten, Forderungen). ▶ Andere Interpretationen von Marktdaten (zB abgeleitete Nachfragefunktionen, Opportunitätskosten, Kosten der Schadensbegrenzung/aversives Verhalten, Kosten von Krankheiten).
	Produktionsfunktionen	Empirischer Modellierungsansatz, der Veränderungen in die Ausgabe einer vermarkteten Ware oder Dienstleistung mit einer messbaren Veränderung des Naturkapitalinputs (zB die Qualität oder Quantität der Ökosystemleistungen) in Verbindung setzt.
	Wiederbeschaffungskosten	Die Kosten für den Ersatz des natürlichen Kapitals durch ein künstliches Äquivalent (zB Produkt, Infrastruktur oder Technologie). Kann geschätzt, beobachtet oder modelliert werden.
	Vermiedene Schadenkosten	Die potenziellen Kosten für Eigentum, Infrastruktur und Produktionsverluste aufgrund von Naturkapitaldegradation, iS eines „Sparens“ oder Nutzen aus dem Sparen von bewahrtm Naturkapital. Kann geschätzt, beobachtet oder modelliert werden.

Tab 1: Techniken zur Bewertung nichtfinanzieller Risiken, entnommen aus *Natural Capital Coalition*, Natural Capital Protocol (2016) 82 ff.

Als eine gesonderte Kategorie werden Werttransfer-Techniken angeführt: „Values an impact driver in one context based on valuation evidence (identified using one or more of the above techniques) determined in another context. Specific adjustments should be made to account for differences between the two contexts“³¹.

Die Sinnhaftigkeit einer Monetarisierung, dh einer Bewertung in Euro von Risiken, die sich nicht (notwendiger Weise) auf das Unternehmen selbst unmittelbar auswirken – zB der Wert des Beitrags zum Klimawandel aufgrund der Unternehmensaktivitäten –, kann kontrovers diskutiert werden. Die Idee hinter diesem Ansatz ist offensichtlich jener der Vereinfachung und der verbesserten Kategorisierung. Letzteres va in der Gegenüberstellung mit traditionellen (Outside-In-)Finanzrisiken und den Kosten der Maßnahmen zur Risikovermeidung. Die erzielten Bewertungsergebnisse sind insofern aber nur als Heuristiken mit Vorsicht und va symbolhaft zu interpretieren.

Da alle angeführten Verfahren mit hohen Ermessensgraden verbunden sind, rückt die methodische Fundierung der gewählten Vorgehensweise in den Fokus. Hier haben die Unternehmen nach Möglichkeit auf – ggf wissenschaftlich – bewährte Verfahren zurückzugreifen und va auf eine entsprechende Dokumentation aller Annahmen, Schritte und getroffenen Ableitungen zu achten.

Abbildung 3 ist der Risikoberichterstattung von Adidas entnommen. Es veranschaulicht, wie die genannten Maßstäbe ausgewählt und kalibriert werden können – und sogar Eingang in die externe Unternehmensberichterstattung finden können (wiewohl dies gesetzlich gegenwärtig nicht gefordert ist). Sie lässt auch die Komplexität der Abwägungen erkennen, die in der praktischen Durchführung liegen.

Bewertungskategorien der Risiken

99

Eintrittswahrscheinlichkeit	Wesentliche Risiken				
	Marginal	Niedrig	Mittel	Hoch	Signifikant
> 85 %	■	■	■	■	■
50 % – 85 %	■	■	■	■	■
30 % – 50 %	■	■	■	■	■
15 % – 30 %	■	■	■	■	■
< 15 %	■	■	■	■	■
Finanzielle Äquivalente¹	1 – 10 Mio. €	10 – 35 Mio. €	35 – 60 Mio. €	60 – 100 Mio. €	> 100 Mio. €
Qualitative Äquivalente	Nahezu keine Medienberichterstattung. Geringfügige gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten, die keine medizinische Behandlung erfordern. Notwendigkeit der Behebung eines Missstands durch interne Maßnahmen.	Begrenzte lokale Medienberichterstattung. Geringfügige gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten, die eine medizinische Behandlung erfordern. Gerichtliche Untersuchungen ohne unmittelbare Sanktionierung, aber Notwendigkeit der Behebung eines Missstands durch interne Maßnahmen (inklusive Kündigung von Beschäftigungsverhältnissen).	Lokale und begrenzte nationale Medienberichterstattung. Gesundheitliche Beeinträchtigungen bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten, die eine stationäre medizinische Behandlung erfordern. Inhaftierung von Mitarbeitern als Folge gerichtlicher Untersuchungen und/oder Betriebsunterbrechung.	Mehrere Wochen nationale und begrenzte internationale Medienberichterstattung. Schwere gesundheitliche Beeinträchtigungen mit bleibenden Schäden bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten. Inhaftierung von oberen Führungskräften als Folge gerichtlicher Untersuchungen und/oder erhebliche Betriebsunterbrechung u. a. aufgrund laufender Ermittlungen.	Mehr als ein Monat umfangreiche internationale Medienberichterstattung. Todesfälle bei Mitarbeitern oder Dritten, wie z. B. Kunden, Lieferanten, Athleten. Rechtsstreitigkeiten (auch Sammelklagen), Inhaftierung von Mitgliedern des Vorstands, Monitoring und/oder Stilllegung des operativen Geschäfts infolge gerichtlicher Verfügung.
Mögliche Auswirkung					

Risikoklassifizierung: ■ Gering ■ Moderat ■ Groß

¹ Basierend auf dem Gewinn.

Abb 3: Analyse nichtfinanzieller Risiken, entnommen aus Adidas, Geschäftsbericht 2019 (2020) 132.

Eine wichtige Initiative auf diesem Gebiet wurde von der Unternehmenspraxis in Form der *Value Balancing Alliance e.V.* initiiert. Ihr Ziel ist es, die Entwicklung neuer Methoden und Praktiken für die Quantifizierung und Monetarisierung von Auswirkungen voranzutreiben. Auch für die hieran knüpfende Risikobewertung ist dies von größter Bedeutung. Anfang 2020 wurde die Initiative zusammen mit der *Capitals Coalition* von der EU-Kommission beauftragt, in den kommenden drei Jahren einen einheitlichen Standard zur Messung und monetären Bewertung von Umweltauswirkungen von Unternehmen zu erarbeiten.

³¹ Natural Capital Coalition, Natural Capital Protocol, 86.

Dies ist allerdings nicht die einzige Initiative, die sich der Quantifizierung von nichtfinanziellen Auswirkungen (und Risiken) widmet. Darüber hinaus kann etwa auf das *Impact Measurement Project*, die *True Cost Accounting Community of Practice* oder die *Impact Weighted Accounts Initiative* verwiesen werden. Diese Vielzahl unterstreicht die wahrgenommene Relevanz des Problems.

3.2. Quantifizierung „outside-in“

Die Risikobewertung „outside-in“ hat den Vorteil, dass hier auf die bereits im (finanziell orientierten) Risikomanagement etablierten Verfahren zurückgegriffen werden kann. Nichtfinanzielle Risiken sind hier nur eine weitere Kategorie von Risiken, die das Unternehmen in die angewandten Systeme und die hieran knüpfenden Berichte zu integrieren hat. Damit die hierfür im Regelfall erfolgende Monetarisierung der Risiken umgesetzt werden kann, wird in der Literatur auf die Identifikation von Werttreiber-Logiken iSd Logik einer Balanced Scorecard hingewiesen.³²

Umfangreiche Leitlinien, wie eine solche Risikobewertung erfolgen kann, bieten die Ausarbeitungen der COSO gemeinsam mit dem wbcSD. Als zentralen Anspruch halten diese fest: „Where possible, ESG-related risks should be assessed and framed in the preferred denominators of the organization. For many entities, it means that risk management and sustainability practitioners or risk owners will need to, if possible, assess the severity of an ESG-related risk in terms of revenue, costs or EBITDA.“³³ Wo dies nicht möglich ist, da kann aber auf das ganze Spektrum an Verfahren zurückgegriffen werden, welches schon in Kapitel 3.1. dargestellt wurde; nicht zuletzt sind auch rein qualitative Zugänge zur Risikobewertung denkbar. Abbildung 4 fasst einige der wichtigsten Maßstäbe, die in Betracht kommen, zusammen.

Measure	Example risk severity metrics
Quantitative (monetary)	Revenue: Projected or identified impact on revenue or expenditures Expenditures: Projected or identified impact on expenditures or costs EBITDA: Projected or identified impact on EBITDA Assets and liabilities: Write-off, asset impairment and early retirement of existing assets Capital and financing: Impact to cost of capital or access to capital, operating losses Share price: Impact (%) in share price ^e Customer/reputation: Reduction in customer confidence (%) (may also be measured in revenue) Safety: Lost time due to injuries Social media coverage: Number of viewers of the entity's video
Quantitative (non-monetary)	Business continuity: Maximum allowable outage Greenhouse gas emissions: Total emissions by type of greenhouse gas (GHG); carbon intensity (GHG/USD \$ million) Energy/fuel: Total energy consumption in megawatt hours Water: Total freshwater withdrawn in cubic meters from water-stressed regions Land use: Percentage change in land cover type (e.g., grassland, forest, cultivated, pasture, urban) Location: Number of locations within a designated flood zone Capital and financing: Increase or decrease in ability to raise capital Reputation: Type of complaints received from stakeholders ^d Staff morale/turnover: Engagement survey results/level of engagement
Qualitative	

Abb 4: Maßstäbe für die Bewertung nichtfinanzieller Outside-in-Risiken, entnommen aus COSO/wbcSD, Enterprise Risk Management, 53.

Der zitierte Leitfaden von COSO und wbcSD weist in diesem Zusammenhang nochmals darauf hin, dass va Risiken, die sich auf das Unternehmen auswirken, von Bedeutung sind. Allerdings sollten ebenso Auswirkungen auf die nichtfinanziellen Belange bzw Stakeholder sorgfältig gewürdigt werden – da langfristig ein enger Zusammenhang bzw eine Wechselwirkung zwischen beiden Risikoperspektiven bestehen wird.³⁴ Je umfassender auf den Kontext des Unternehmenswertes abgestellt wird, über die kurz- bzw mittelfristige Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens hinaus, desto mehr verschwimmen die Grenzen zwischen beiden Perspektiven. Im Rahmen der externen Berichterstattung ist dies für fortschrittliche Konzepte wie jenes des Integrated Reporting von Bedeutung; für die interne Steuerung ist der zentrale Stellenwert einer solchen Langfristbetrachtung demgegenüber offensichtlich. Dies spricht erneut für eine umfassende Abbildung nichtfinanzieller Risiken im Risikomanagementsystem.

3.3. Methodische Anmerkungen zur Risikoquantifizierung

Risiken sind Wahrscheinlichkeitskonstrukte und ihre Erfassung erfordert eine sachgerechte Beschreibung. Dies ist möglich durch die Angabe einer Wahrscheinlichkeitsverteilung für die Häufigkeit des Eintretens eines Risikos, für die unsicheren quantitativen Auswirkungen – oder in Kombination beider Betrachtungsdimensionen eine Beschreibung der unsicheren Auswirkungen des Risikos in einer betrachteten Periode.

Notwendig ist es, auch für die hier betrachtete Kategorie der nichtfinanziellen Risiken eine sachgerechte Quantifizierungsmethode zu wählen.³⁵ Dies gilt für die finanziellen Auswirkungen eines

³² Vgl Baumüller in Bertl/Fröhlich/Mandl, Handbuch Rechnungslegung I (2018) § 243b UGB Tz 19.
³³ COSO/wbcSD, Enterprise Risk Management, 53.
³⁴ Vgl COSO/wbcSD, Enterprise Risk Management, 53.
³⁵ Siehe Gleißner, CM 3/2019, 31.

solchen Risikos auf das Unternehmen selber wie für die Auswirkungen auf nichtfinanzielle Belange. Bei Letzteren ist zunächst ein geeigneter Bezugsmaßstab zu wählen (zB die Verwendung der in der Medizin üblichen Größe DALY – *disability-adjusted life years* – zur Erfassung gesundheitlicher Auswirkungen; siehe weiters Tabelle 1). Oft können nichtfinanzielle Risiken mehr als einmal im Jahr eintreten und fast immer sind die – finanziellen und nichtfinanziellen – Auswirkungen auf das Unternehmen, die Umwelt oder die Gesellschaft unsicher. Die in der Praxis geläufige Beschreibung von Risiken durch Eintrittswahrscheinlichkeit und mögliche Auswirkungen (siehe Abbildung 3) ist damit oft nicht sachgerecht: Die hier unterstellte binomiale Verteilung geht davon aus, dass ein Risiko nur genau einmal im Jahr eintreten kann und die Auswirkungen werden oft sogar als sicher angesehen (wenngleich die Angabe einer Bandbreite möglich ist).³⁶ Nutzt man ein derartiges Instrument aber lediglich für eine erste, grobe Relevanzeinschätzung und Priorisierung der nichtfinanziellen Risiken, hat man die Voraussetzung geschaffen, um die besonders wesentlichen Risiken zunächst zu identifizieren und danach durch eine den jeweiligen Sachverhalt besser wiedergebende Wahrscheinlichkeitsverteilungen zu beschreiben.

Die hierfür erforderlichen Methoden und Grundsätze³⁷ sind bekannt und stellen keine unrealistischen Anforderungen für die Anwendung dar. So gilt beispielsweise auch bei der Quantifizierung dieser Risiken der allgemeine Grundsatz, dass die besten verfügbaren Informationen sachgerecht und transparent auszuwerten sind – unvollkommene Daten sind kein grundsätzliches Problem, sondern wirken risikoe erhöhend, und die Anwendung von transparenten Expertenschätzungen ist zulässig.³⁸ Gerade bei den finanziellen Auswirkungen der Risiken ist eine Quantifizierung sogar unumgänglich: Quantifiziert man ein Risiko nämlich (scheinbar) nicht, ist dies implizit eine Quantifizierung mit Null (Eintrittswahrscheinlichkeit oder Auswirkungen), die zu einer Unterschätzung des Gesamtrisikoumfangs des Unternehmens führt.

Auf den Punkt gebracht

Nichtfinanzielle Risiken, die zB die Belange der Ökologie oder der Gesellschaft betreffen, sind auch für die Unternehmen und das Unternehmensrisikomanagement von großer Bedeutung. Die Risiken sind grundsätzlich durch geeignete Verfahren zu quantifizieren. Es empfiehlt sich dabei bei allen solchen Risiken, die direkten und indirekten Auswirkungen eines Risikos auf das Unternehmen selbst (finanzielle Komponente bzw. „Outside-in-Perspektive“) und die Auswirkungen auf Dritte (wie Gesellschaft oder Umwelt, „Inside-out-Perspektive“) zu unterscheiden. Grundsätzlich ist es notwendig, die mit den meisten „nichtfinanziellen“ Risiken auch verbundenen finanziellen Auswirkungen auf das Unternehmen selbst wie jedes andere Risiko, zB Nachfrage- oder Rohstoffpreisschwankungen, zu betrachten. Die Auswirkungen sind durch geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilungen zu beschreiben und in der Risikoaggregation zu berücksichtigen, um den Gesamtrisikoumfang des Unternehmens und den Grad der Bestandsgefährdung (Insolvenzrisiko) sachgerecht einschätzen zu können. Zudem ist aber auch eine Bewertung der Auswirkung auf nichtfinanzielle Belange erforderlich und damit ebenso in das unternehmensweite Risikomanagement zu integrieren. Trotz der Vielzahl an Zugängen hierzu stellt dieser neue Aspekt der Risikoquantifizierung die für die Praxis noch herausforderndste Aufgabe dar, gewinnt allerdings zunehmend an Bedeutung.

³⁶ Siehe zur Kritik an der Beschreibung von Risiken durch Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe durch sogenannte Risiko Maps Gleißner/Romeike, Die größte anzunehmende Dummheit im Risikomanagement: Berechnung der Summe von Schadenserwartungswerten als Maß für den Gesamtrisikoumfang, RC&A 1/2011, 21.

³⁷ Siehe Gleißner, Grundlagen des Risikomanagements³ (2017).

³⁸ Siehe Gleißner, MRR 2019, 1243, sowie Holton, Defining risk, Financial Analysts Journal 2004, 19 und Sinn, Ökonomische Entscheidungen bei Ungewißheit (1980) zu den methodischen Grundlagen.