

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Literaturverzeichnis	XV
1. Einführung	1
1.1. ESG als Booster für das Risikomanagement	1
1.1.1. Definition von ESG	1
1.1.2. Entwicklung und Relevanz von ESG in der Unternehmens- welt	2
1.1.3. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) als Meilenstein der Nachhaltigkeitsberichterstattung	3
1.1.4. ESG als Herausforderung und Chance zur Weiterentwicklung für das Risikomanagement	4
1.2. Zielsetzung und Aufbau des Buches	6
1.2.1. Ziele des Buches	6
1.2.2. Zielgruppe	6
1.2.3. Aufbau des Buches	7
2. Regulatorischer Rahmen	9
2.1. Einführung und Überblick	9
2.1.1. Bedeutung des regulatorischen Rahmens für das ESG- Risikomanagement	9
2.1.2. Entwicklung der ESG-Regulierung im globalen Kontext	9
2.2. Internationale ESG-Ziele, -Standards und -Richtlinien	10
2.2.1. UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs)	10
2.2.2. Pariser Abkommen und European Green Deal	11
2.2.3. UN-Prinzipien für verantwortliches Investieren (PRI)	13
2.2.4. Global Reporting Initiative (GRI)	14
2.2.5. Sustainability Accounting Standards Board (SASB)	15
2.2.6. Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)	15
2.2.7. International Sustainability Standards Board (ISSB)	17
2.2.8. International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB)	18
2.2.9. Internationale ESG-Ziele, -Standards und -Richtlinien – Zusammenfassung	19
2.3. EU-Regulatorik	21
2.3.1. EU-Taxonomie für nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten	21
2.3.2. Richtlinie zur nichtfinanziellen Berichterstattung (NFRD)	23
2.3.3. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)	25
2.3.3.1. Hintergrund und Ziele der CSRD	25
2.3.3.2. Wesentliche Inhalte und Anforderungen	26
2.3.3.3. Betroffene Unternehmen und Umsetzungszeitplan	27

2.3.4.	European Sustainability Reporting Standards (ESRS)	31
2.3.4.1.	Entwicklung und Rolle der European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG)	31
2.3.4.2.	Überblick über die ESRS-Struktur	32
2.3.4.3.	Kernelemente der ESRS	34
2.3.4.3.1.	Berichterstattungsprinzipien	34
2.3.4.3.2.	Sektorübergreifende Standards	35
2.3.4.3.3.	Praktische Implikationen für Unternehmen	36
2.3.4.4.	Doppelte Wesentlichkeit in den ESRS	37
2.3.4.5.	Anforderungen an die Offenlegung von Auswirkungen, Risiken und Chancen (IROs)	38
2.3.5.	Nationale Umsetzung der EU-Richtlinien	40
2.3.6.	EU ESG Standards und Richtlinien – Zusammenfassung	42
2.4.	Zukünftige Entwicklungen und Trends – Erweiterungen und Konsolidierung der ESG-Regulierung	43
2.4.1.	EU Omnibus-Verordnung	44
2.4.2.	Globale Harmonisierung der Standards	48
3.	Integration von ERM und ESG	49
3.1.	Grundlagen des Enterprise Risk Managements (ERM)	49
3.1.1.	Definition und Ziele des ERM	49
3.1.2.	Komponenten eines effektiven ERM-Systems	49
3.1.3.	Entwicklungsstufen des ERM	51
3.1.4.	Organisatorische Verankerung von ERM	51
3.2.	Herausforderungen und Ansätze bei der Integration von ERM und ESG	53
3.2.1.	Herausforderungen bei der Integration	54
3.2.2.	Alternative Ansätze der Integration	57
3.2.2.1.	Parallelsystem für ESG-Risiken	57
3.2.2.2.	Vollständige Integration von ERM und ESG-Risiko- management	59
3.2.2.3.	Bewertung und Auswahl des geeigneten Ansatzes	62
3.2.3.	Organisatorische Modelle für die ESG-Risikointegration	64
3.3.	Wesentlichkeitsanalyse als Fundament des ESG-Risikomanagements	67
3.3.1.	Überblick und Ziele der Wesentlichkeitsanalyse	69
3.3.2.	Konzept der doppelten Wesentlichkeit	69
3.3.3.	Kriterien zur Bewertung der Wesentlichkeit	72
3.3.4.	Prozess der Wesentlichkeitsanalyse	76
3.3.5.	Praktische Umsetzung und Herausforderungen	79
3.4.	Klimarisikoanalyse	87
3.4.1.	Überblick und Grundlagen der Klimarisikoanalyse	87
3.4.2.	Rechtliche Grundlagen und Einordnung der Klimarisikoanalyse	89
3.4.3.	Klimarisiko- und Vulnerabilitätsanalyse nach EU-Taxonomie-Verordnung	90

3.4.4.	Klimaszenario- und -resilienzanalyse nach ESRS	93
3.4.5.	Praktische Umsetzung und Herausforderungen	97
3.4.6.	Integration in das Risikomanagement	98
3.5.	Identifikation von ESG-Risiken	100
3.5.1.	ESG-Risikokategorien	100
3.5.2.	Methoden zur Risikoidentifikation	105
3.5.2.1.	Analyse des Geschäftsmodells und der Wertkette	107
3.5.2.2.	Identifikation von Emerging Risks und Megatrendanalyse	109
3.5.2.3.	SWOT-Analyse im ESG-Kontext	111
3.5.2.4.	Bow-Tie-Analyse im ESG-Kontext	113
3.5.2.5.	Stakeholder:innen-Engagement	115
3.5.2.6.	Expert:inneninterviews und Delphi-Methode	118
3.5.2.7.	Datenanalyse und KI-gestützte Verfahren	120
3.5.2.8.	Szenarioanalyse	121
3.5.2.9.	Branchenspezifische Risikoanalyse	123
3.5.3.	Integration in bestehende Risikokategorien und Risikoinventare	124
3.5.3.1.	Analyse des bestehenden Risikoinventars auf vorhandene ESG-Risiken	124
3.5.3.2.	Identifikation von Lücken bei ESG-Themen	125
3.5.3.3.	Entwicklung eines Formats für ESG-Risiken	127
3.5.3.4.	Verknüpfung mit bestehenden Risikokategorien und -beschreibungen	131
3.5.3.5.	Entscheidungskriterien für die Integration in bestehende vs Schaffung neuer Kategorien	133
3.5.3.6.	Implementierung und Schulung	133
3.5.4.	Zusammenarbeit zwischen Risikomanagement und Nach- haltigkeitsabteilung bei der Risikoidentifikation	135
3.5.4.1.	Grundlagen der Zusammenarbeit	135
3.5.4.2.	Etablierung von Kommunikationsstrukturen	137
3.5.4.3.	Herausforderungen und Leading Practices	138
3.6.	Bewertung und Aggregation von ESG-Risiken	139
3.6.1.	Grundlagen der ESG-Risikobewertung	139
3.6.2.	Brutto- vs Nettobewertung von ESG-Risiken	141
3.6.3.	Bewertungsdimensionen für ESG-Risiken	145
3.6.4.	Qualitative Bewertungsansätze	147
3.6.4.1.	Ordinalskalierte Bewertungen	147
3.6.4.2.	Risikomatrizen und Heat Maps	148
3.6.4.3.	Qualitative Trendanalysen	150
3.6.4.4.	Integration von Expert:innenurteilen	151
3.6.4.5.	Qualitative Szenariobewertungen	152
3.6.5.	Quantitative Bewertungsmethoden	153
3.6.5.1.	Grundlagen der Risikoquantifizierung	154
3.6.5.2.	Quantifizierung von Eintrittswahrscheinlichkeiten	155
3.6.5.3.	Bewertung von finanziellen Effekten	157

3.6.5.4.	Erwartungswertberechnungen und VaR	158
3.6.5.5.	Statistische Methoden	160
3.6.5.6.	Modellierung von Risikokaskaden und Domino-Effekten	162
3.6.5.7.	Quantitative Indikatoren zur Analyse der Unternehmens- resilienz	163
3.6.6.	Aggregation von ESG-Risiken	164
3.6.7.	Technologische Unterstützung bei der ESG-Risiko- bewertung	166
3.6.8.	Integration der ESG-Risikobewertung in das Enterprise Risk Management (ERM)	166
3.6.9.	Herausforderungen und Leading Practices	167
3.7.	Steuerung und Mitigation von ESG-Risiken	169
3.7.1.	Risikostrategie und -appetit	170
3.7.2.	Steuerungsmaßnahmen	172
3.7.2.1.	Steuerungsmaßnahmen im Überblick	172
3.7.2.2.	Risikovermeidung im ESG-Kontext	173
3.7.2.3.	Risikominderung für ESG-Risiken	174
3.7.2.4.	Risikodiversifikation	176
3.7.2.5.	Risikotransfer bei ESG-Risiken	177
3.7.2.6.	Risikoakzeptanz	178
3.7.3.	Integration in das bestehende Enterprise Risk Management (ERM)	179
3.7.4.	Entwicklung von ESG-Risikoindikatoren und KPIs	180
3.7.4.1.	Identifikation relevanter Indikatoren für ESG-Risiko- kategorien	181
3.7.4.2.	Integration von ESG-KPIs) in Performance-Messungs- systeme	183
3.7.4.3.	Integration in bestehende finanzielle Planungs- und Steuerungssysteme	184
3.7.5.	Integration in Geschäftsprozesse	184
3.7.5.1.	Verankerung von ESG-Risikoaspekten in operativen Prozessen	184
3.7.5.2.	ESG-Risikomanagement in strategischen Entscheidungs- prozessen	186
3.7.5.3.	Integration von ESG-Mitigationsmaßnahmen in das Interne Kontrollsystem	188
3.7.5.4.	Kontinuierliche Überwachung und Berichterstattung	189
3.8.	ESG-Reporting und Kommunikation	190
3.8.1.	Interne Kommunikation von ESG-Risiken	190
3.8.1.1.	Gestaltung eines effektiven internen ESG-Risikoreportings ...	190
3.8.1.2.	Förderung einer ESG-Risikokultur	191
3.8.1.3.	Zusammenarbeit zwischen Abteilungen	192
3.8.2.	Externe Kommunikation im Kontext der CSRD und ESRS ...	193
3.8.2.1.	Anforderungen der CSRD und ESRS an die Bericht- erstattung zu ESG-Risiken	193

3.8.2.2.	Spezifische Berichtsanforderungen nach ESRS	195
3.8.2.3.	Integration von ESG-Risiken in die externe Berichterstattung	196
3.8.2.4.	Zukunftsorientierte Berichterstattung	197
3.8.3.	Externe Prüfung der ESG-Berichterstattung	198
3.8.3.1.	Anforderungen der CSRD zur Prüfung von ESG-Risiko- informationen	198
3.8.3.2.	Vorbereitung auf die Prüfung der ESG-Risiko- informationen	200
4.	Fallstudien zur Integration von ERM und ESG	202
4.1.	Praxisnahes ESG-Risikomanagement: fünf Unternehmen, fünf Strategien	202
4.2.	VERBUND	202
4.2.1.	Unternehmensprofil und ESG-Kontext	202
4.2.1.1.	Unternehmensdarstellung und ESG-Herausforderungen	202
4.2.1.2.	Regulatorische Anforderungen und Stakeholder- Erwartungen	203
4.2.2.	Governance und Organisation des Risikomanagements	203
4.2.3.	Integration von ESG in das Risikomanagement	204
4.2.3.1.	Grundstruktur des bestehenden Enterprise-Risk- Management-Prozesses	204
4.2.3.2.	Wesentlichkeitsanalyse	205
4.2.3.3.	Klimarisiko- und -vulnerabilitätsanalyse	206
4.2.3.4.	Anpassungen des ERM-Systems durch ESG-Integration	208
4.2.4.	Herausforderungen und Lösungen	209
4.2.5.	Strategische Entwicklung und Ausblick	210
4.2.5.1.	Strategische Ziele und nächste Schritte	210
4.2.5.2.	Empfehlungen für andere Unternehmen	210
4.3.	Wiener Stadtwerke	210
4.3.1.	Unternehmensprofil und ESG-Kontext	210
4.3.1.1.	Unternehmensdarstellung und ESG-Herausforderungen	210
4.3.1.2.	Regulatorische Anforderungen und Stakeholder- Erwartungen	211
4.3.1.3.	Organisatorische Verankerung von ESG	211
4.3.2.	Governance und Organisation des Risikomanagements	211
4.3.3.	Integration von ESG in das Risikomanagement	213
4.3.3.1.	Bestehendes ERM des Unternehmens	213
4.3.3.2.	ESG-Zuordnung des Risikoinventars	214
4.3.3.3.	Wesentlichkeitsanalyse	215
4.3.3.4.	Klimarisikoanalyse	215
4.3.3.5.	Anpassungen des ERM-Systems durch ESG-Integration	217
4.3.4.	Herausforderungen und Lösungen	217
4.3.4.1.	Zentrale Hürden und entwickelte Lösungsansätze	217
4.3.4.2.	Wichtigste Lessons Learned	218

4.3.5.	Strategische Entwicklung und Ausblick	218
4.3.5.1.	Strategische Ziele und nächste Schritte	218
4.3.5.2.	Empfehlungen für andere Unternehmen	219
4.4.	ÖBB-Infrastruktur	219
4.4.1.	Unternehmensprofil und ESG-Kontext	219
4.4.1.1.	Unternehmensdarstellung und ESG-Herausforderungen	219
4.4.1.2.	Regulatorische Anforderungen und Stakeholder- Erwartungen	220
4.4.1.3.	Organisatorische Verankerung von ESG	220
4.4.2.	Governance und Organisation des Risikomanagements	221
4.4.3.	Integration von ESG in das Risikomanagement	223
4.4.3.1.	Grundstruktur bestehender Risikomanagement-Prozesse	223
4.4.3.2.	Wesentlichkeitsanalyse	224
4.4.3.3.	Klimarisiko- und -vulnerabilitätsanalyse	225
4.4.3.4.	Anpassungen des ERM-Systems durch ESG-Integration	226
4.4.4.	Herausforderungen und Lösungen	227
4.4.4.1.	Zentrale Hürden und entwickelte Lösungsansätze	227
4.4.4.2.	Wichtigste Lessons Learned	228
4.4.5.	Strategische Entwicklung und Ausblick	229
4.4.5.1.	Strategische Ziele und nächste Schritte	229
4.4.5.2.	Veränderung des Stellenwerts des Risikomanagements	229
4.4.5.3.	Empfehlungen für andere Unternehmen	230
4.5.	Greiner	231
4.5.1.	Unternehmensprofil und ESG-Kontext	231
4.5.1.1.	Geschäftsmodell und Marktposition	231
4.5.1.2.	ESG-Herausforderungen in der Branche	231
4.5.1.3.	ESG-Strategie und Regulatorischer Rahmen	232
4.5.1.4.	Treiber der ESG-Integration	233
4.5.2.	Governance und Organisation des Risikomanagements	233
4.5.3.	Integration von ESG in das Risikomanagement	235
4.5.3.1.	Grundstruktur der bestehenden Risikomanagement- prozesse und -methoden	235
4.5.3.2.	Wesentlichkeitsanalyse	235
4.5.3.3.	Klimarisiko- und -vulnerabilitätsanalyse	237
4.5.3.4.	Anpassungen des ERM-Systems durch ESG-Integration	237
4.5.4.	Herausforderungen und Lösungen	238
4.5.5.	Strategische Entwicklung und Ausblick	239
4.5.5.1.	Strategische Ziele und nächste Schritte	239
4.5.5.2.	Empfehlungen für andere Unternehmen	239
4.6.	Frequentis	239
4.6.1.	Unternehmensprofil und ESG-Kontext	239
4.6.2.	Governance und Organisation des Risikomanagements	242
4.6.3.	Integration von ESG in das Risikomanagement	243
4.6.3.1.	Wesentlichkeitsanalyse	244
4.6.3.2.	Klimarisikoanalyse	246
4.6.3.3.	Anpassungen des ERM-Systems durch ESG-Integration	247

4.6.4.	Herausforderungen und Lösungen	249
4.6.5.	Strategische Entwicklung und Ausblick	249
4.6.5.1.	Strategische Ziele und nächste Schritte	249
4.6.5.2.	Empfehlungen für andere Unternehmen	250
5.	Software-Lösungen für das ESG-Risikomanagement	251
5.1.	CRISAM® Integrated Risk Management (CALPANA Business Consulting GmbH)	251
5.2.	BIC GRC (GBTEC)	257
5.3.	R2C_GRC (Schleupen SE)	265
6.	Fazit und Ausblick	272
6.1.	Transformation des Risikomanagements	272
6.2.	Zentrale Herausforderungen für die kommenden Jahre	273
6.3.	Strategische Implikationen für Unternehmen	275
6.4.	Fazit: ESG-Risikomanagement als strategischer Imperativ	276
	Stichwortverzeichnis	277