

## NEUE REGULATORISCHE UND GESELLSCHAFTLICHE HERAUSFORDERUNGEN

# Nachhaltigkeitsfaktoren in Risikomanagement und Banksteuerung

Das Thema Nachhaltigkeit fristet längst kein Nischendasein mehr, sondern hat sich zu einem der bedeutendsten Einflussfaktoren im Finanzsystem entwickelt. Ordnungspolitische und regulatorische Eingriffe in andere Branchen werden mittelbar einen immer stärkeren Einfluss auf die Banken gewinnen. Aufgrund der hohen Relevanz sollte jedes Institut eine auf das eigene Geschäftsmodell abgestimmte und zugleich holistische Herangehensweise entwickeln.

Nachdem die Digitalisierung in all ihren Facetten inzwischen den Weg in das Tagesgeschäft von Banken gefunden und dabei viel von ihrem anfänglichen Mythos verloren hat, manifestierte sich mit „Nachhaltigkeit“ eine neue Thematik, die zu einem grundlegenden Wandel von Geschäftsmodellen, Prozessen und Methoden führt. Im Umgang mit dieser Thematik können Banken aufgrund struktureller Ähnlichkeiten von ihren Erfahrungen mit der Digitalisierung profitieren.

In beiden Fällen handelt es sich um Querschnittsthemen, die nahezu alle Bereiche einer Bank in unterschiedlichem Maß betreffen, sodass sie nicht isoliert betrachtet werden sollten. Zwar lassen sich einzelne Anwendungsgebiete ausmachen, erst ein ganzheitlicher Ansatz allerdings ermöglicht es, sowohl Digitalisierung als auch Nachhaltigkeit effektiv und effizient im Unternehmen zu verankern.

Der Vergleich darf jedoch nicht zu weit getrieben werden. Digitalisierung basiert in weiten Teilen auf technologischen Entwicklungen, die Innovationen in Produkten und Geschäftsmodellen ermöglichen. Im Unterschied dazu ist Nachhaltigkeit ein stark gesellschaftlich getriebenes Thema, das eher evolutiv Einfluss auf bestehende Produkte, Prozesse und Methoden nimmt. In diesem Zug deutet alles darauf hin, dass die aufkommenden Anforderungen an Banken die methodische Komplexität zumindest zunächst eher erhöhen werden. Umso wichtiger ist es daher, nicht in Aktionismus zu verfallen, sondern zielgerichtet vorzugehen.

### Regulierungsbehörden definieren erste Anforderungen

Es lohnt daher, einige grundlegende Überlegungen zur Intention der Regulatoren anzustellen. Die physische Notwendigkeit einer Reduzierung der Treibhausgase, etwa um die Erderwärmung zu begrenzen, ist spätestens seit dem Pariser Klimaabkommen 2015 politisch verankert. Durch vielfältige ökonomische, ökologische und in der Folge auch gesellschaftliche Entwicklungen hat sich ebenfalls die politische Diskussion beschleunigt. Das Thema wird zunehmend ernster genommen, Ziele werden ambitionierter formuliert und mit mehr Nachdruck umgesetzt.

Doch gerade die Umsetzung trifft oft früh – in vermeintlich simplen Sachverhalten – an ihre Grenzen. So hat bereits 2017 die Europäische Investitionsbank in ihrem Bericht „The need for a common language in Green Finance“ die Notwendigkeit einheitlicher Definitionen konstatiert. Später im gleichen Jahr zog die EU-Kommission mit dem Arbeitspapier „Defining 'green' in the context of green finance“ nach. Die Thematik ist also nicht erst im August 2018 mit der Gründung von „Fridays for Future“ auf der politischen Agenda erschienen.

Vielmehr war und ist die primäre Notwendigkeit der Erarbeitung einheitlicher und verbindlicher Kriterien zur Beschreibung und somit auch Steuerung nachhaltiger Elemente in der Finanzwirtschaft lange bekannt. Die EU-Kommission legte nach langer Konsultation bereits im Mai 2018 den Entwurf einer Verordnung „über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen“ (COM/2018/353 final) vor, die in erster Linie auf eine einheitliche Taxonomie von Nachhaltigkeitskriterien abzielt. Adressaten waren zunächst vornehmlich Anbieter und Nachfrager von Investment-Produkten, da sich die politischen Entscheidungsträger für die Transformation von Gesellschaft und Wirtschaft Hilfe von privaten Investoren erhofften. Über vereinheitlichte Standards sollte eine Vergleichbarkeit von Produkten ermöglicht und somit ein Markt für Investitionen nach nachhaltigen Kriterien erst geschaffen werden.

Auch für Banken ist diese Taxonomie von Relevanz. Als Originatoren und Emittenten verschiedener strukturierter Finanzprodukte, wie etwa in Form der inzwischen äußerst beliebten Green Bonds, sind sie gefordert, ihre Bilanzpositionen nach diesen Kriterien bewerten zu können, was neben methodischen Fragestellungen in den meisten Fällen auch nicht unerhebliche Herausforderungen für die Datenhaushalte bedeutet. Zudem gilt es, eigene Definitionen anzupassen sowie in verschiedenen Berichtsformaten Redundanzen zu beseitigen.

### Kreditvergabe und Risikomanagement im Fokus

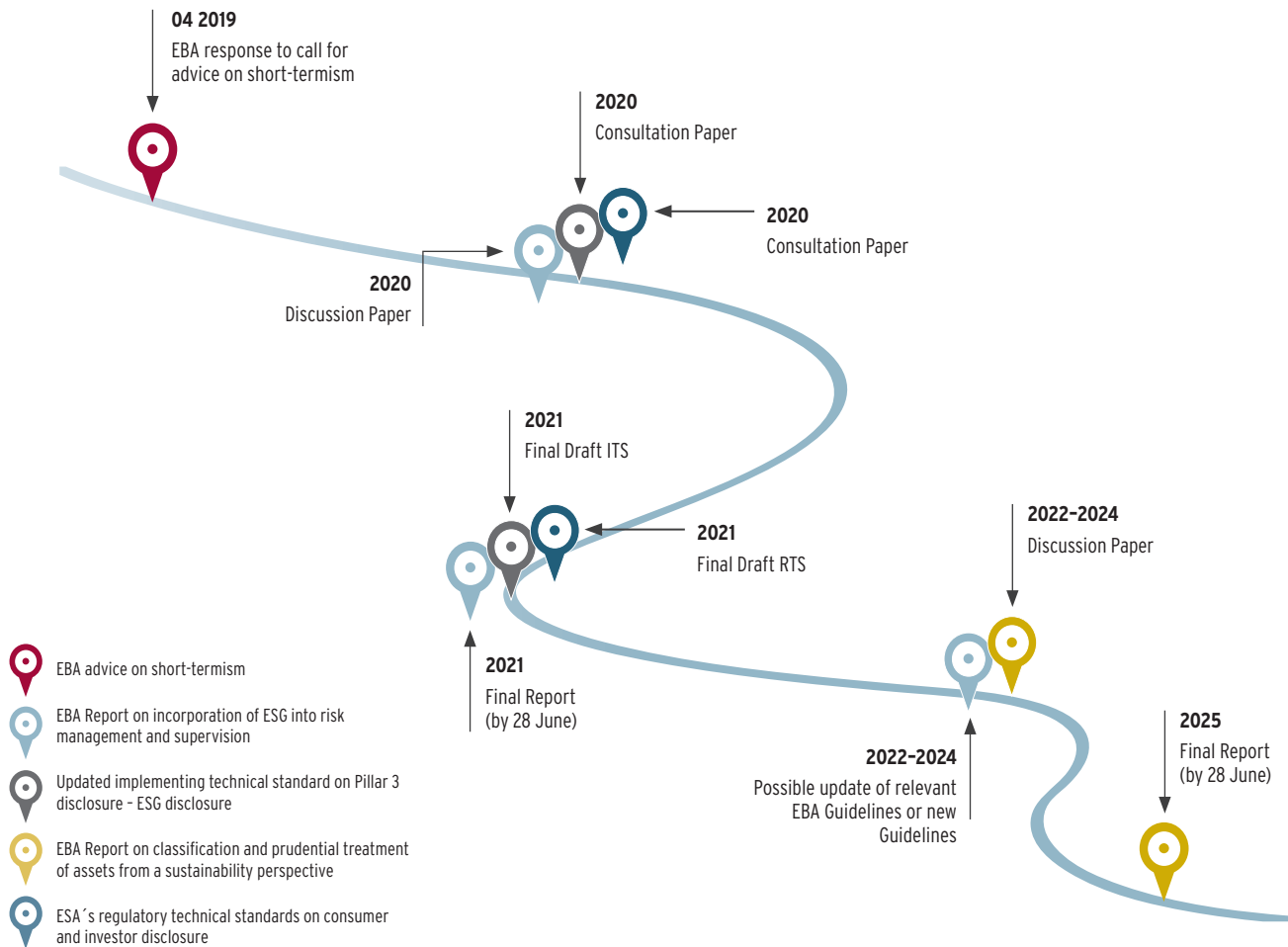
Von der Vielschichtigkeit des Themas bleibt aus naheliegenden Gründen auch das ureigene Kerngeschäft des Bankgewerbes nicht verschont: das Kreditgeschäft.

Einerseits ist es offensichtlich, dass das Ausfallrisiko vieler Kredite unmittelbar durch primäre Umweltrisiken und durch sekundäre Risiken, die aus deren Mitigation hervorgehen, beeinflusst wird. So können sich z. B. Umweltrisiken mindernd auf den Wert von Immobiliensicherheiten und hierdurch auf die Kreditqualität der damit besicherten Kredite auswirken. Ebenso können sich Maßnahmen, die auf politisch-gesellschaftlicher Ebene der Begrenzung solcher Umweltrisiken dienen, auf die Kreditqualität ganzer Unternehmenssektoren (z. B. Energieerzeugung und Automobilherstellung) auswirken.

Andererseits müssen Banken gerade durch ihre ureigene Funktion als Intermediäre in der Bereitstellung von Kapital für Investitionen als zentrale Schlüsselbranche für den gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel hin zu einer als „new normal“ verstandenen Nachhaltigkeit gelten.

Daher sind Nachhaltigkeitskriterien nun auch in der Kreditvergabe sowie in der Steuerung und Messung von Kreditrisiken in den Fokus der Regulatoren gerückt. Zwar ließe sich aus den beschriebenen Anforderungen der EU-Taxonomie bereits das Erfordernis für Banken schlie-

## 1 | Meilenstein der EBA zu nachhaltigen Finanzierungen



Quelle: EBA action plan on sustainable finance, 6. Dezember 2019.

ßen, solche Kriterien in den Kreditprozess aufzunehmen, um die erforderlichen Einsichten und Daten zu gewinnen. Allerdings hat sich inzwischen auch die EBA im Konsultationspapier „Draft Guidelines on loan origination and monitoring“ vom Juni 2019 konkretisierend geäußert. Der „EBA action plan on sustainable finance“ von Dezember 2019 konkretisiert die diesbezügliche regulatorische Agenda der EBA sogar vorausschauend über einen Zeitraum von sechs Jahren. ► 1

In den Draft Guidelines verlangt die EBA als ein wiederkehrendes Element einen holistischen Ansatz, ESG-Kriterien und damit assoziierte Risiken in allen relevanten Prozessen zu verankern und spezifische Richtlinien für grüne Kreditvergabe einzuführen. Nachhaltigkeitsgrundsätze sollen auf strategischer Ebene verankert und sowohl mit qualitativen als auch quantitativen Zielen unterlegt werden, um den jeweiligen Beitrag der Bank zur globalen Nachhaltigkeitsagenda messbar zu machen. Planmäßig in Kraft treten sollen diese Richtlinien übrigens bereits am 30. Juni dieses Jahres.

Naturgemäß wird dabei ein besonderes Augenmerk auf die Risikoeinschätzung gelegt. Zur weiteren Konkretisierung gibt die EBA hierfür

zunächst zwei Kategorien für die Bewertung von Risiken speziell im Kontext des Klimawandels vor, beide bezogen auf die Kreditnehmer der Banken: einerseits sogenannte „physische Risiken“, die direkte Auswirkungen des Klimawandels, wie z. B. Fluten oder strukturell rückgängige Ernten, beschreiben; andererseits sogenannte „Transitionsrisiken“, die den Grad der Anpassungsfähigkeit des Geschäftsmodells des Kunden an die sich ändernden Bedingungen erfassen sollen. Diese können etwa durch regulatorische, technologische oder natürlich auch nachfrageseitige Faktoren erheblich unter Druck geraten; das messbar zu machen und auch tatsächlich zu messen ist ab Juli nun also Aufgabe der Banken.

Ein nicht zu vernachlässigender Aspekt der stattfindenden Transition ist die gesellschaftliche Legitimierung des eigenen Geschäftsmodells und -betriebs (engl. „Licence to operate“). In diesem Zusammenhang gewinnen nun auch im angelsächsisch geprägten Raum zunehmend die nicht-finanziellen Zielgrößen an Bedeutung. So hat sich die US-amerikanische Lobbyorganisation der größten Unternehmen (Business Roundtable) im August 2019 von der seit 1997 gelten Shareholder-Value-Doktrin zugunsten einer ganzheitlicheren Unternehmenssteue-

## 2 | Implikationen von ESG-Kriterien auf den Kreditprozess



Quelle: True North Partners.

rung getrennt. Vorsitzender des Business Roundtable ist übrigens Jamie Dimon, CEO von JPMorgan Chase & Co. – die Finanzindustrie ist also prominent vertreten.

### Überprüfung aller Risikomodelle

Was bedeutet das nun konkret in der Praxis? Speziell für Deutschland stellt die BaFin in ihrem im September letzten Jahres veröffentlichten „Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken“ klar, dass auch die Interdependenzen zwischen den beiden von der EBA beschriebenen Kategorien von Nachhaltigkeitsrisiken zu beachten sind. Insbesondere seien Nachhaltigkeitsrisiken als „Teilaspekt der bekannten Risikoarten“ und nicht losgelöst von diesen zu behandeln. Wie auch die EBA macht die BaFin in diesem Kontext umfänglich von Begrifflichkeiten wie „holistisch“ oder „ganzheitlich“ Gebrauch und unterstreicht damit die Forderung, Nachhaltigkeitsaspekte nicht neben, sondern innerhalb der Regelprozesse zu betrachten.

Somit sollte zunächst die gesamte Palette der bestehenden Prozesse und insbesondere auch Risikomodelle auf eventuell bereits vorhandene ESG-Faktoren überprüft werden. Die vielfach dezentral entwickelten und verantworteten Methoden sind dementsprechend hinsichtlich der ESG-Taxonomie zu vereinheitlichen.

In den regulären Validierungs- und Weiterentwicklungszyklen können dann zunehmend als relevant identifizierte Elemente in die

Modelle integriert werden. Da Nachhaltigkeitsrisiken überwiegend langfristig schlagend werden, ist davon auszugehen, dass kontinuierliche Verbesserungsprozesse nach klaren Richtlinien auch von regulatorischer Seite gegenüber aktionistischen Schnellschüssen bevorzugt werden dürften.

Zur Koordination und übergreifenden Steuerung eines solchen Transformationsprogramms weist die BaFin zwar auf die Möglichkeit eines speziellen ESG-Risikomanagementsystems hin – ebenfalls jedoch darauf, dass die Verankerung von Verantwortlichkeiten und ein eventuell erforderlicher Ressourcenaufbau mit bestehenden Governance-Strukturen eng verzahnt sein sollen. Eine eigenständige Nachhaltigkeitseinheit als Option wird lediglich als spezialisierte, zusätzlich zu regulären Marktfolgeeinheiten zu konsultierende Instanz angeführt, nicht jedoch als eine aktiv steuernde.

### Übersetzung in eine Transformations-Agenda

In Summe führen die aufgeführten Anforderungen zu einem umfangreichen Handlungsbedarf für Banken, der aber im Vergleich zu vielen anderen regulatorisch betriebenen Themen mehr Freiheiten in der Ausgestaltung lässt.

Eben diese Freiheiten bedeuten aber auch ein erhöhtes Maß an interner Entscheidungsfindung und Koordination, da eben derzeit keine klaren Auslegungshinweise und Implementierungsstandards vorliegen,

sondern jedes Institut im Rahmen der eigenen Organisation, des eigenen Geschäftsmodells und des eigenen Kundenstamms nach eigenem Ermessen tätig werden muss. Aufgrund des geforderten holistischen Ansatzes empfiehlt sich ein Vorgehen, das zentral koordiniert wird und zunächst auf strategischer Ebene ansetzt.

So sollten vor dem Hintergrund der neuen Anforderungen zunächst die Geschäfts-, Risiko- und Nachhaltigkeitsstrategien überprüft und eng aufeinander abgestimmt werden. Eine Nachhaltigkeitsstrategie, die losgelöst vom eigentlichen Bankbetrieb existiert, wird dem Geist der Regulierung nicht gerecht und gefährdet auch die Reputation der Bank. Das beinhaltet in einem zweiten Schritt, dass auch die Zielsetzung und -überwachung entsprechend erweitert wird und insbesondere ESG-Kriterien auch Eingang in das Risikoappetit- und andere zentrale Rahmenwerke der Institute finden. ► 2

Teil dieser grundlegenden Verankerung in der Bankorganisation muss dementsprechend auch die Klärung von Verantwortlichkeiten sein. Um Nachhaltigkeit einerseits ganzheitlich in die Organisation zu tragen und möglichst schnell und umfangreich in das Tagesgeschäft zu überführen, andererseits aber auch die Konsistenz von Taxonomie, Methoden und Prozessen zu gewährleisten und gleichzeitig auch Redundanzen zu vermeiden, bietet sich eine zentrale Steuerungsinstanz an, sei es als eine permanent angelegte Organisationseinheit, sei es als ein temporäres Transformationsprojekt.

Auf dieser Basis sind sodann die eigentlichen operativen Herausforderungen anzugehen, die sich vornehmlich auf den Kreditprozess, das Risikomanagement und entsprechende Planungs- und Berichtsfunktionen fokussieren. Insbesondere im Risikomanagement und der Planung können Szenarioanalysen hilfreiche Werkzeuge zur Abschätzung von Einflüssen verschiedener ESG-Faktoren auf andere Risikoparameter sein. In diesem Zug sollten Banken versuchen, Synergien zwischen der mittelfristigen Weiterentwicklung ihrer Modelle und den Anforderungen der bevorstehenden Klima-Stresstests zu heben. Diese erfordern die besondere Aufmerksamkeit der Institute hinsichtlich der Auswahl relevanter (temperatur- oder ereignis-basierter) Szenarien, die sehr weit in die Zukunft vorausgreifen, sowie hinsichtlich der Ableitung von Implikationen für das eigene Geschäftsmodell und Portfolio. Auch diesbezüglich ist die sorgfältige Ausgestaltung sogenannter „Schnellschüssen“ vorzuziehen, da das Thema langfristig auf der Agenda der Institute verbleiben und eine konsistente Weiterentwicklung erfordern wird.

Für all das ist natürlicherweise die Verfügbarkeit relevanter Daten in hoher Qualität ausschlaggebend. Vielfach sind Daten, die für ESG-Analysen herangezogen werden können und sollten, nicht als solche identifizierbar, und ebenso sind vergleichbare Daten oft in verschiedenen Systemen vorhanden, worunter Transparenz, Konsistenz und nicht zuletzt Effizienz einer holistischen Betrachtungsweise von Nachhaltigkeit leiden. Dementsprechend ist die Sicherstellung einer konsistenten Datenhaltung auch für dieses Thema ein zentraler Punkt, zudem Daten mit ESG-Bezug auch in den Anwendungsbereich von BCBS 239 fallen, sobald sie als relevant für Risikokennzahlen identifiziert werden.

#### Autoren



Prof. Dr. Wolfgang Malzkorn lehrt allgemeine BWL und Finanzdienstleistungen an der FHDW Fachhochschule der Wirtschaft in NRW. Darüber hinaus ist er Partner der Strategieberatung True North Partners LLP in London.



Constantin Ebert ist als Consultant in der gleichen Strategieberatung tätig. Er hat Master-Abschlüsse in Internationaler Volkswirtschaft der Universität Bayreuth sowie in Betriebswirtschaft der Freien Universität Amsterdam und hält das Certificate in Finance and Technology (CFT).

#### FAZIT

Neben zunehmendem gesellschaftlichem und politischem Druck auf das Finanzsystem hin zu einer höheren Transparenz und Gestaltung von Nachhaltigkeit hat sich auch der Regulator des Themas angenommen. Die erste Richtlinie der EBA tritt zum 30. Juni 2020 in Kraft und fordert einen holistischen Ansatz des Nachhaltigkeitsmanagements von Banken von der Kreditvergabe über das Risikomanagement bis zum Berichtswesen.

Die BaFin definiert hierbei Nachhaltigkeitsrisiken als Teilaspekt bestehender Risikoarten, wodurch keine neuen Modelle entwickelt werden müssen, sondern vorwiegend bestehende zu erweitern oder zu überarbeiten sind. Um sich der Herausforderung im Sinn des Regulators ganzheitlich zu stellen, empfiehlt sich ein zentrales Transformationsprogramm mit dem Ziel, einheitliche Standards in der Organisation vorzugeben und Nachhaltigkeit möglichst direkt in bereits bestehenden, regulären Prozessen und Methoden zu verankern.