



© Khanchit Khirsutachalal/Getty Images/Stock

# Nachhaltigkeit in alle Handlungsfelder integrieren

Die katastrophalen Folgen des Klimawandels sind schon heute offensichtlich. Bei der dringend nötigen ökologischen Transformation der Volkswirtschaft kommt der Bankenbranche eine zentrale Bedeutung zu.

**Konrad Wimmer**

Das Thema Nachhaltigkeit ist von hoher Relevanz für die Geschäfts- und Risikostrategie von Geldhäusern. Institute, die zögerlich agieren, werden nicht nur mit dem steigenden regulatorischen Druck konfrontiert, sondern verspielen auch die eigene Zukunft. Die Auswirkungen betreffen das instituts-eigene Geschäftsmodell und die zahlreichen strategischen Handlungsfelder. Das bestätigt auch die Studie „Sustainable Banking“ von msg GillardonBSM (siehe Kasten Seite 24).

Die Verantwortung für die Nachhaltigkeitsdimension der Kredite ist nicht neu in Bezug auf die prinzipielle Übernahme von Ausfallrisiken, wohl aber erweitert sich das Spielfeld. So untersucht die Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA) derzeit in einem Diskussionspapier (EBA/DP/2022/02), inwieweit umweltbezogene Merkmale von Krediten mit der

Höhe des Ausfallrisikos und vor allem mit der Kreditqualität der Engagements positiv korrelieren. Gleichzeitig ist der Planungshorizont erheblich auszuweiten. Bei den Umweltrisiken reicht der im Risikomanagement übliche Zeitraum von einem Jahr beziehungsweise drei bis fünf Jahren bezogen auf die Kapitalplanung nicht aus. Der im Klimastresstest geforderte Zeithorizont beträgt 30 Jahre und bei der Bewertung von Immobilien mit den Methoden der Ökobilanz sind 50 Jahre üblich. Da mit zunehmender Zeitdauer die Schätzunsicherheit rapide ansteigt, ist es naheliegend, mit Szenarien zu arbeiten. Im Klimastresstest wird das bereits umgesetzt. Hier verwendet das Network for Greening the Financial System (NGFS), ein Zusammenschluss von Zentralbanken und Aufsehern, die drei Szenarien „Orderly“, „Disorderly“, „Hot house world“

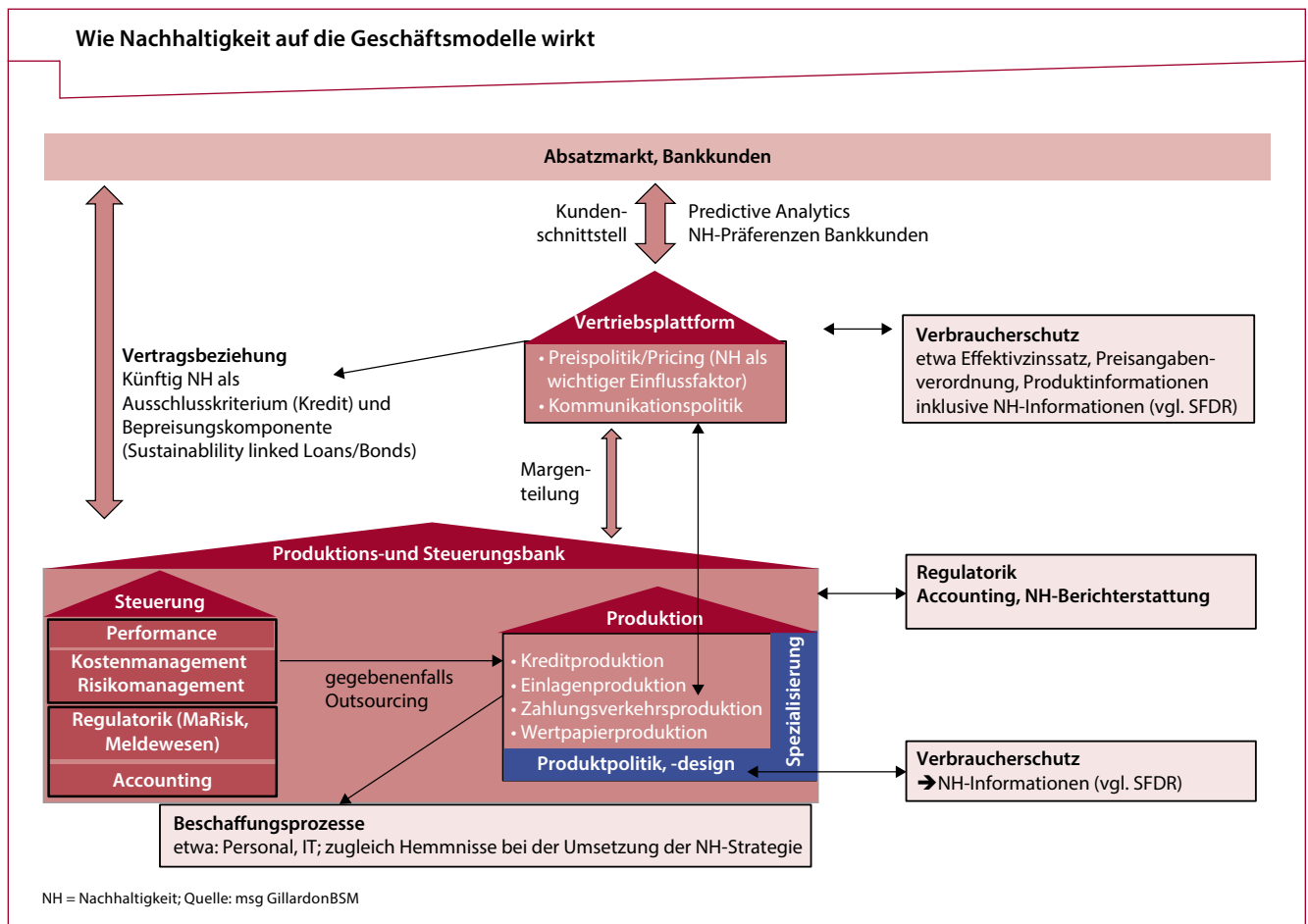
und differenziert zwischen den Konsequenzen für die physischen und transitorischen Risiken. Die Erkenntnisse aus dem Klimastresstest führen, vereinfacht formuliert, zu einer zentralen Erkenntnis: Banken werden eindeutig von frühzeitigen Klimaschutzmaßnahmen und dem damit verbundenen Übergang zu einer klimaneutralen Wirtschaft profitieren. Bei dieser Einschätzung muss zwischen Regionen und Branchen sowohl im europäischen Maßstab als auch im Mikrokosmos der deutschen Regionalbanken differenziert werden. Regional kommt es vorrangig auf die Betroffenheit von physischen Risiken an. Das deutsche Umweltbundesamt hat hierzu Kartenmaterial vorgelegt, das eine Abschätzung auf Gemeindeebene erlaubt.

Naturgemäß sind Branchen unterschiedlich von transitorischen Risiken betroffen. Nicht nur die Produktionsunternehmen werden mit dem CO<sub>2</sub>-Fußabdruck konfrontiert, auch die IT-Branche rückt mit den Stichworten Erzeugung von Kryptogeld und Green Coding in den Fokus. Hierzu hat die „Tagesschau“ einen interessanten Vergleich gezogen: „Damit neues Kryptogeld entstehen kann, verbrauchen Großrechner immer mehr Strom – inzwischen so viel wie die Niederlande.“ Das Ausmaß, in dem Klimarisiken entstehen könnten,

### Kompakt

- Die ESG-Risiken (Environment, Social, Governance) wirken auf das Kerngeschäft der Banken, da ihre Vertragspartner unterschiedlichen physischen und transitorischen Risiken ausgesetzt sind.
- Der Umbau der Volkswirtschaft hin zu mehr Nachhaltigkeit ist in einem hohen Maß mit der Kreditpolitik der Bankwirtschaft verknüpft.
- Die Bankenbranche muss deshalb auch Verantwortung für die Nachhaltigkeitsdimension der finanzierten Objekte und Projekte übernehmen.

hängt von den Umstellungsplänen der Firmenkunden in emissionsintensiven Sektoren ab, wie die Europäische Zentralbank (EZB) im Rahmen ihres Klimastresstests 2022 betont. Damit die Banken ihre Exposition gegenüber Klimarisiken in der Zukunft abschätzen können, müssen sie anstreben, einen verbesserten Einblick in die Umstellungspläne ihrer Kunden zu gewinnen.



### Erkenntnisse der Studie „Sustainable Banking“

In der Studie von msg GillardonBSM werden die Berücksichtigung der Außenwirkung und der Dialog mit den Stakeholdern mit 93 Prozent Zustimmung als wichtigstes Handlungsfeld im strategischen Kontext der Nachhaltigkeit genannt. Das überrascht wenig, da insbesondere Kunden immer mehr die Positionierung ihres Instituts hinterfragen. Häuser, die schlecht abschneiden, laufen Gefahr, einen Reputationsschaden davonzutragen und tendenziell die jüngeren Kundengruppen zu verlieren.

Die weiteren Handlungsfelder liegen nicht weit zurück. 90 Prozent der Institute weisen dem Personalbereich und damit der S-Komponente der ESG-Faktoren eine hohe Bedeutung zu. Insofern werden diese Häuser etwa auf gerechte Entlohnungssysteme, eine zukunftsgerichtete Personalentwicklung und Chancengleichheit

Nachhaltigkeit betrifft die Institute keineswegs nur im Außenauftreten. Es reicht nicht aus, auf Fotovoltaikanlagen auf dem Bankgebäude zu verweisen oder Elektroautos als Dienstwagen zu nutzen. Vielmehr wird die Kreditvergabeentscheidung samt Anpassungen im Rating und Pricing besonders betroffen sein. Die Vertriebsprozesse müssen modifiziert werden und das Risikomanagement muss die Risikoinventur erweitern, da die einzelnen klassischen Risiken, namentlich die Kreditrisiken, jeweils um Nachhaltigkeitsrisiken zu ergänzen sind. Hoher IT-Aufwand entsteht in der Offenlegung, insbesondere, weil die Ermittlung neuer Kennzahlen wie die Green Asset Ratio (GAR), vorgeschrieben wird.

### Umsetzung der Nachhaltigkeit ist operativ an vielen Stellen schwierig

Auch das klassische Geschäftsmodell der Banken wird anzupassen sein. Die etablierten Institute sehen sich einem geänderten Kundenverhalten und einem rasanten Wachstum der Ökobanken gegenüber. In der Geschäftsstrategie muss darauf eine Antwort gegeben werden. Wie die Studie belegt, ist der Umbau der Institute zu mehr Nachhaltigkeit in der operativen Umsetzung bisweilen nicht einfach angesichts der zahlreichen Hemmnisse etwa im Personal- und IT-Bereich.

Das klassische Geschäftsmodell ist nicht zuletzt auch deshalb stark von den ESG-Faktoren berührt, da sehr viele Banken von der Nachhaltigkeitsberichterstattung betroffen sind beziehungsweise sein werden. Institute, die hier Key Performance Indicators (KPIs) ausweisen, bei denen sie im Vergleich zu den relevanten Wettbewerbern schlechter abschneiden, sind möglichen Reputationsrisiken ausgesetzt. Die Kunden-

achten. Nur knapp dahinter liegen gleichauf mit knapp 90 Prozent Nennung das Depot A mit der Auswahl grüner Anlagen, das Emissionsgeschäft mit beispielsweise der Emission grüner Pfandbriefe und der bankeigene laufende Geschäftsbetrieb, bei dem es unter anderem um die bankeigene Nutzung energieeffizienter Gebäude und IT-Technik sowie die Fahrzeugflotte geht.

Aber auch das Vermittlungsgeschäft an Kunden, etwa die Vermittlung nachhaltiger Fonds oder Exchange Traded Funds (ETFs), das Kreditgeschäft, bei dem auch aufsichtsrechtlich ESG-Risiken der Kunden zu würdigen sind, und die Unternehmensführung, die ein Bewusstsein für Nachhaltigkeit im Haus schaffen soll und gegebenenfalls Beschäftigte zum Thema Nachhaltigkeit weiterbildet, stoßen mit gut 80 Prozent auf hohe Zustimmung.

bindung könnte geringer und die Gewinnung insbesondere jüngerer Neukunden erschwert werden. Hervorzuheben ist hier der KPI Green Asset Ratio. Sie gibt den Anteil der EU-Taxonomie-konformen Assets im Verhältnis zu allen Assets einer Bank an. Es ist zu erwarten, dass dieser KPI eine wesentliche Rolle spielen wird, um die Nachhaltigkeitsperformance einer Bank quantitativ zu beurteilen.

Mit dem aufsichtlichen Überprüfungs- und Überwachungsprozess (SREP) ist auch die Prüfung der Geschäftsmodelle der Institute durch die Aufsicht verknüpft, da diese die Geschäfts- und strategischen Risiken der Institute bewerten muss. Die aufsichtliche Beurteilung der Geschäftsmodelle basiert auf den fünf Kriterien Zielrendite, Vermögens-/Ertragskonzentrationen, Wettbewerbsposition, Prognoseannahmen und strategische Planung.

Einen Schwerpunkt bei der Prüfung der Geschäftsmodelle bildet die Plausibilisierung der Strategieableitung. Auch sollten die in der Geschäftsstrategie angeführten externen Einflussfaktoren ausreichend konkretisiert sein, da sie maßgeblich die Basis für die Wachstums- und Margenannahmen bilden. Im Kontext Nachhaltigkeit gilt es demnach, die bankeigene Nachhaltigkeitsstrategie zu konkretisieren. Beispielsweise wird die Ausschlussliste im Kreditgeschäft naturgemäß Volumeneffekte auslösen, die ebenso einzuplanen sind wie die Berücksichtigung von ökologischen Faktoren beim Pricing von Krediten. Nicht zuletzt sollte das Einbeziehen von Nachhaltigkeitsrisiken insbesondere im Adressenausfallrisiko transparent gemacht werden.

Die Plattformökonomie führt zunehmend auch im Bankensektor zu einer Trennung zwischen Kundenschnittstelle

und Produkterstellung. Dabei sind vermehrt Nachhaltigkeitsaspekte einzubeziehen (siehe Grafik Seite 23). Der Auftritt des Instituts auf der Plattform muss Verbraucherschutzthemen berücksichtigen. Zu erwähnen ist hier die seit März 2021 mit der Einführung der SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation) für Finanzmarktteilnehmer und Finanzberater bestehende Verpflichtung, mehr Daten zum Thema Nachhaltigkeit offenzulegen. Die betroffenen Institute sind verpflichtet, auf ihren Internetseiten die Strategien zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken bei ihrer Investitions- und Anlageentscheidung zu veröffentlichen. Im Zentrum steht dabei die Frage, ob sich die Investitionen negativ auf die ESG-Kriterien auswirken. Diese Folgen müssen dem potenziellen Anleger beispielsweise auch in Produktbeschreibungen im Rahmen der vorvertraglichen Information zur Verfügung gestellt werden.

Vertriebsplattformen setzen das Instrumentarium der Predictive Analytics ein, wobei die kundenspezifischen Kaufwahrscheinlichkeiten für einzelne Produkte künftig auch die Nachhaltigkeitspräferenzen der Kunden einbeziehen müssen. Die klassische Bank wird sich zunehmend auf die Produktion und Steuerung konzentrieren, da die „Vertriebsbank“ von der Plattform abgedeckt ist. Insofern wird es zu einer Margenaufteilung zwischen der klassischen Bank und der Vertriebsplattform

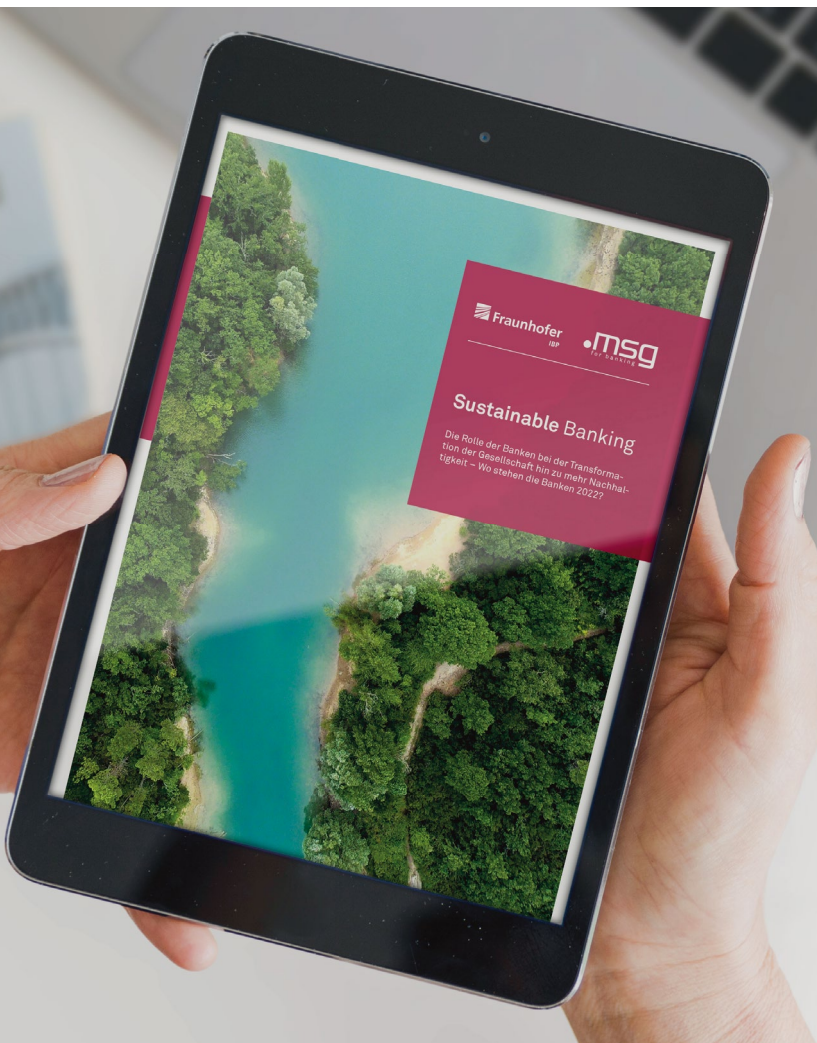
kommen. Dabei wird die Preisfindung ökologische Kennzahlen als wichtigen Preisbestimmungsfaktor berücksichtigen müssen. Wie angesprochen, wirken Nachhaltigkeitsaspekte als Ausschlusskriterium (Kredit) und Bepreisungskomponente (Sustainability linked Loans/Bonds). Hemmnisse bei der Verankerung der Nachhaltigkeit in der Geschäfts- und Risikostrategie sind häufig auf den Personal- und IT-Bereich zurückzuführen. Bisweilen müssen erst noch Schulungs- und Ausbildungsmaßnahmen aufgesetzt werden, um über das benötigte Wissen in qualitativer und quantitativer Hinsicht verfügen zu können. Weiter ist die Problematik der Datenverfügbarkeit und -beschaffung in der IT hervorzuheben. Hier entsteht gerade im Zusammenhang mit der Umsetzung der Nachhaltigkeitsberichterstattung hoher Handlungsbedarf bei den Instituten. ■



**Autor**

**Konrad Wimmer**

ist promovierter Diplom-Kaufmann und Executive Partner Research & Strategische Themen bei msg GillardonBSM. Sein Fokus liegt auf den Themen Banksteuerung/Bankcontrolling, Finanzmathematik, Geschäftsfeldsteuerung, wertorientierte Vertriebssteuerung, Risikomanagement und Nachhaltigkeit.



Nachgefragt

## Wo stehen die Banken im Thema Nachhaltigkeit?

Aufschluss darüber und über viele weitere Fragen im Kontext Nachhaltigkeit gibt das Update der Studie Sustainable Banking von msg for banking und dem Fraunhofer-Institut für Bauphysik.



Jetzt kostenlos heruntergeladen unter [banking.vision/sustainable-banking-studie-2022](https://banking.vision/sustainable-banking-studie-2022)