

DIE DIGITALE BANK

Digitaler
Sonderdruck

BANKEN UND DIE BLOCKCHAIN

In dieser Ausgabe

KARTEN

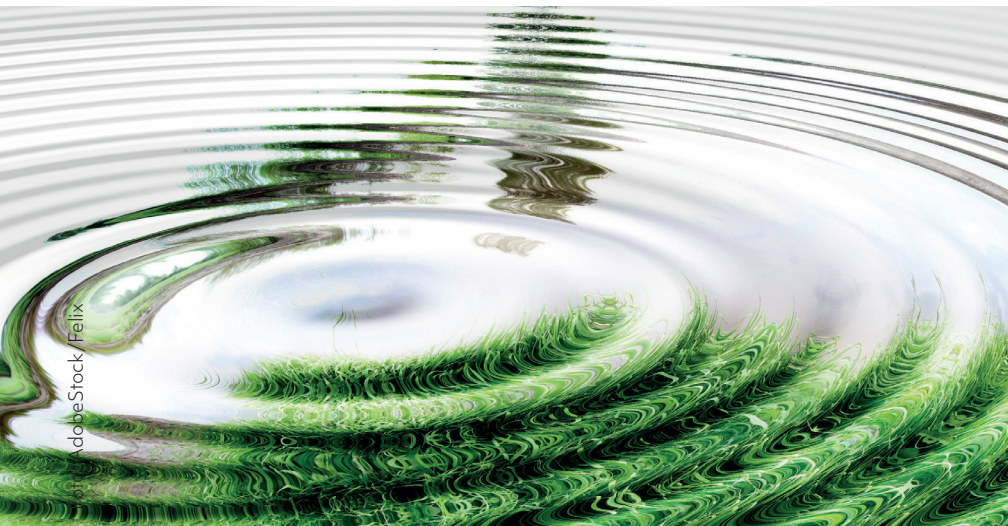
cards | cartes

ESG-Risiken – Dreiklang aus Strategie,
Risikomanagement und Kerngeschäft

Marcel Flüch und Daniel Simon

ESG-Risiken – Dreiklang aus Strategie, Risikomanagement und Kerngeschäft

Von Marcel Fläch und Daniel Simon



ESG-Risiken sind längst kein Randthema mehr, sondern beeinflussen unweigerlich Strategie, Risikomanagement und Kerngeschäft von Kreditinstituten. Gerade auch für LSI-Banken ergeben sich durch regulatorische Anforderungen, methodische Erwartungen und operative Umsetzungsfragen anspruchsvolle Herausforderungen. Dazu gehören die Risikoinventur ebenso wie die Schärfung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Geschäftsstrategie, aber natürlich auch Weiterbildung. Nicht zuletzt dabei unterstützt der Verband der Sparda-Banken seine Mitgliedsinstitute.

Das ESG-Risikomanagement hat in den letzten Jahren erheblich an Relevanz gewonnen. ESG steht für ein ganzheitliches Konzept, das die Dimensionen Environment, Social und Governance berücksichtigt. Banken stehen vor der Herausforderung, die gestiegenen Anforderungen an diese Dimensionen systematisch und tiefgreifend in ihr Risikomanagement zu integrieren beziehungsweise den vorhandenen Reifegrad weiter zu steigern.

Der Themenkomplex Nachhaltigkeit hat sicherlich in der öffentlichen Wahrnehmung an Aufmerksamkeit verloren. Die Nachschärfung politischer Rahmenwerke, wie die EU-Omnibus-Initiative zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, scheint diese Wahrnehmung auf den ersten Blick zu bestätigen. Die Risikoperspektive zeichnet jedoch ein anderes Bild. Die Anforderungen

sind nicht nur obligatorisch, sondern schlichtweg auch erforderlich.

Wichtiger Faktor langfristiger Stabilität

Die Konsistenz zwischen der eigenen Strategie, dem Kerngeschäft und dem Management von ESG-Risiken ist dabei essenziell. Dieses Zusammenspiel gewinnt zunehmend an Bedeutung, da sich hiermit zum einen Risiken frühzeitig erkennen lassen und zum anderen Chancen proaktiv genutzt werden können. ESG steht damit nicht im Gegensatz zu ökonomischen Zielen, sondern ist ein wichtiger Faktor langfristiger Ertrags- und Risikostabilität. Eine ganzheitliche Betrachtung ist der Schlüssel zum Erfolg, um einerseits regulatorische Vorgaben und aufsichtliche Anforderungen zu erfüllen und

andererseits die Bank zukunftsfähig auszurichten.

Um die Banken auf ihrem Weg bestmöglich zu unterstützen, hat der Verband der PSD Banken ein separates Kompetenzfeld Nachhaltigkeit/Sustainable Finance eingerichtet, das sich mit regulatorischen und aufsichtsrechtlichen Fragestellungen beschäftigt, den frühzeitigen Wissenstransfer in die Banken sicherstellt und auch gezielt individuelle Umsetzungsbegleitungsmaßnahmen anbietet. Um den Entwicklungsweg der Banken nachzuverfolgen, erhebt der Verband einmal jährlich mit der Bankenumfrage Nachhaltigkeit/Sustainable Finance den aktuellen Umsetzungsstand und vorhandene Unterstützungsbedarfe der Mitgliedsinstitute. Vorhandene Verbesserungspotenziale und Herausforderungen werden dadurch gezielt aufgegriffen. So kann der Verband die Mitgliedsinstitute bei etwaig erforderlichen Weiterentwicklungen bedarfsgerecht beraten und unterstützen. Die jährliche Befragung zeigt bereits heute sichtbare Fortschritte der PSD Banken im Bereich ESG-Risikomanagement.

Klassifizierung als Risikotreiber

ESG-Risiken sind keine eigene Risikoart, sondern Risikotreiber, die auf



Marcel Fläch, Referent Nachhaltigkeit Sustainable Finance, Verband der PSD Banken e. V., Bonn

die bekannten Risikoarten wirken und somit das Risikoprofil eines Kreditinstituts beeinflussen können. Den Schwerpunkt bilden aktuell die Umwelttrisiken. Hierbei werden physische und transitorische Risiken unterschieden, wobei die Aufsicht insbesondere im Management der physischen Risiken noch Nachholbedarf bei den Banken sieht.

- Physische Risiken ergeben sich aus Extremwetterereignissen (zum Beispiel Überschwemmungen/akute physische Risiken) oder langfristigen Umweltveränderungen (zum Beispiel Anstieg des Meeresspiegels/chronische physische Risiken), während
- transitorische Risiken im Rahmen der Transformation hin zu einer klimaneutralen Wirtschaft auftreten. Dies können beispielsweise regulatorische Vorgaben sein, die die Preise für fossile Energieträger steigen lassen oder Investitionsmaßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz im Immobilienbereich erforderlich machen.

Vom Orientierungsrahmen zu verbindlichen Anforderungen

Die Europäische Zentralbank hat im Jahr 2020 ihren Leitfaden zu Klima- und Umwelttrisiken veröffentlicht und hieran anschließend zahlreiche weitere Veröffentlichungen, unter anderem zu Good-Practices für das Management von Klima- und Umwelttrisiken sowie Stresstests zu Klimarisiken, herausgegeben. Die European Banking Authority (EBA) hat im Jahr 2025 mit den EBA-Leitlinien zum Management von ESG-Risiken (EBA/GL/2025/01)



Daniel Simon, Referent Banksteuerung,
Verband der PSD Banken e. V.,
Bonn

und zur ESG-Szenarioanalyse (EBA/GL/2025/02) weitere zentrale Leitplanken für ESG-Risiken auf europäischer Ebene veröffentlicht.

Auf der nationalen Ebene – die zentraler Bezugspunkt für LSI-Kreditinstitute ist – hat die BaFin mit ihrem Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken bereits im Dezember 2019 eine Orientierungshilfe an die von ihr beaufsichtigten Unternehmen veröffentlicht. Damit hat die Behörde sehr frühzeitig einen ersten, zentralen Meilenstein in diesem Kontext gesetzt.

Eine neue Stufe der Verbindlichkeit wurde dann durch die Integration von ESG-Risiken im Rahmen der 7. Novelle der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) im Juni 2023 erreicht. Kreditinstitute sind von diesen Regelungen weitreichend betroffen; es geht um nicht weniger als die Integration in den gesamten Risikomanagementprozess. Ebenso erfolgte in diesem Zusammenhang durch die Verknüpfung mit den Vorgaben der EBA-Guideline zu Kreditvergabe und -überwachung (EBA/GL/2020/06) mit den MaRisk eine Fixierung der ESG-Anforderungen in Bezug auf die Kreditprozesse.

Hohe Relevanz bleibt bestehen

Die Integration von ESG-Risiken hat zudem Eingang in das EU-Bankenpaket – bestehend aus der Capital Requirements Regulation (CRR III) und der Capital Requirements Directive (CRD VI) – gefunden. Hier ist in der aktuellen Entwicklung für alle Banken insbesondere die nationale Umsetzung der CRD VI durch das Bankenrichtlinienumsetzungs- und Bürokratieentlastungsgesetz (sogenanntes BRUBEG) relevant. Damit werden Anforderungen an das ESG-Risikomanagement und ESG-Risikopläne gestellt und in das Kreditwesengesetz (KWG) integriert.

Ein weiterer Meilenstein im ESG-Kontext wird in diesem Jahr die erneute Novellierung der MaRisk sein. Im Zuge der Überarbeitung ist eine Berücksichtigung von Ansatzpunkten der EBA-Leitlinien zu ESG aus 2025 und weitere ESG-bezogene Anpassungen möglich. Die erneute Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im Zuge der BaFin-Veröffentlichung „Risiken im

Fokus 2026“ als bedeutender Trend zeigt die seitens der Aufsicht weiterhin adressierte, hohe Relevanz. In diesem Zusammenhang ist davon auszugehen, dass die aufsichtliche Erwartungshaltung an die Umsetzungsmethodik und -tiefe gestiegen ist – auch wenn vielen LSI-Kreditinstituten der Proportionalitätsgrundsatz zugutekommen dürfte.

ESG in der operativen Umsetzung

Zentraler Aufsatzpunkt im ESG-Risikomanagement ist die Risikoinventur. ESG-Risiken wirken hier – wie bereits erläutert – als Risikotreiber auf die bekannten Risikoarten. Im Kern geht es dabei um deren Relevanz und eine mögliche Materialität – also die konkrete Auswirkung – in Bezug auf die vorhandenen Risikoarten, wie Adressenausfall- oder Marktpreisrisiken. Die Berücksichtigung trägt dazu bei, ein vollständiges Bild über das Gesamtrisikoprofil der einzelnen Bank zu erhalten. Die Risikoinventur legt somit den Grundstein für alle weiteren Prozesse des Risikomanagements.

Der Risikoappetit, die Risikotragfähigkeit und die Integration von ESG-Risiken im Rahmen des ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process) sind weitere Umsetzungsfelder, die Banken berücksichtigen müssen. Zentrales Element ist die Integration im Rahmen des Stresstestings. Als Grundlage müssen hierbei an wissenschaftlichen Standards orientierte Szenarien, wie beispielsweise die des NGFS (Network for Greening the Financial System), als Referenz herangezogen werden. Je nach Ergebnis ist eine Berücksichtigung in weiteren Umsetzungsfeldern, wie beispielsweise der Anpassung der Geschäftsstrategie, der Risikoinventur oder im ICAAP, zwingend.

In den Kreditprozessen werden die Anforderungen an die Kreditvergabe, die Risikoklassifizierung, die Früherkennung von Risiken oder auch die Sicherheitsbewertung adressiert. Im Bereich der Immobiliensicherheiten ist der Energieeffizienzausweis ein zentrales Dokument, dessen Beschaffung im Rahmen der bestehenden Kundenprozesse forciert werden kann. Die Beurteilung von physischen Risiken im Rahmen einer Standortanalyse stellt

ein weiteres mögliches und sinnvolles Instrument im Rahmen der Bewertung von Immobiliensicherheiten dar.

Gemäß den MaRisk sind ESG-Risiken im Rahmen der Geschäftsstrategie und einer mit dieser konsistenten Risikostrategie zu berücksichtigen, sodass diese bereits in der strategischen Ebene frühzeitig integriert werden. Die aufbauorganisatorische Integration von ESG – mit klaren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten – ist ein weiteres wichtiges Element einer erfolgreichen Umsetzung.

Zentrale Herausforderungen und Erfolgsfaktoren in der Praxis

Es wird deutlich, dass die Anforderungen an die Berücksichtigung und das Management von ESG-Risiken durch die dynamische Entwicklung der letzten Jahre mittlerweile tief in den regulatorischen Vorgaben verankert sind und folglich mit einer steigenden Erwartung seitens der Aufsicht zu rechnen ist.

Gleichzeitig sehen sich LSI-Kreditinstitute mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Die Fülle und Komplexität der regulatorischen Vorgaben, unvollständige ESG-Daten oder der Wechsel von der vergangenheitsbasierten Betrachtung zu einer zukunftsorientierten Sichtweise auf Basis von Klimaszenarien und damit verbundene neue methodische Herausforderungen sind hier unter anderem aufzuzählen. Diese Aspekte stellen die Banken vor entsprechende Hürden.

Nachhaltigkeit kann als ganzheitlicher, dynamischer und dauerhafter Entwicklungsprozess klassifiziert werden. Die beschriebenen Entwicklungen, Umsetzungsfelder und Herausforderungen zeigen auf, dass diese Attribute weiterhin ihre Gültigkeit behalten. Daher ist eine konsequente Fortführung der bankindividuellen Aktivitäten im Rahmen der vorhandenen Anforderungen wichtig – zum einen, um die regulatorischen Anforderungen und aufsichtlichen Erwartungen zu erfüllen, zum anderen aber auch, um den Blick für die Chancen im Transformationsprozess zu schärfen und diese zu nutzen.

In der praktischen Umsetzung sind zentrale Erfolgsfaktoren erkennbar, die in Kreditinstituten umgesetzt werden soll-

ten, um die Weiterentwicklung maßgeblich positiv zu gestalten. Hierbei ist der eingangs erwähnte Dreiklang aus Strategie, Kerngeschäft und Risikomanagement entscheidend. Die bankindividuellen Spezifika, wie hinsichtlich Größe oder Organisationsstruktur, sind hierbei zu würdigen.

Geschäftsstrategie: Nachhaltigkeit weiter schärfen

Aus strategischer Sicht sind insbesondere die Ausgestaltung der Geschäfts- und Risikostrategie und die organisatorische Verankerung in den Instituten von hoher Relevanz. Im Rahmen der Geschäftsstrategie sollten Nachhaltigkeitsaspekte weiter geschärft werden. Bei ambitionierter Umsetzung zeigt sich in der Praxis auch die Implementierung einer separaten Nachhaltigkeitsstrategie als mögliche Alternative.

Neben der Risikoperspektive („Outside-in“) sollte auch die Berücksichtigung der Wirkungsperspektive („Inside-out“) erfolgen. Aus organisatorischer Sicht wiederum empfiehlt es sich, eine Stelle einzurichten, die den umfangreichen Themenkomplex zentral und übergreifend koordiniert und bei Bedarf und erforderlichem Input die jeweiligen Fachbereiche einbindet.

Eine direkte Anbindung an die Vorstandsebene und deren Commitment entscheiden ebenfalls über den Erfolg der Nachhaltigkeitsaktivitäten. Der Verband der PSD Banken hat beispielsweise 2023/2024 eine zentrale Weiterbildungsmaßnahme – in Kooperation mit der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) – genau für diese Rolle entwickelt und durchgeführt. Zahlreiche PSD Banken haben hieran teilgenommen und können nun auf das Know-how von zertifizierten Nachhaltigkeitskoordinatoren zurückgreifen. Wir unterstützen damit den Ansatzpunkt „feste organisatorische Verankerung“, indem die Rolle des Nachhaltigkeitskoordinators als erste zentrale Anlaufstelle für das gesamte Themenfeld fungiert. Ergänzend hierzu sollten Gremienstrukturen wie beispielsweise Nachhaltigkeitsteams integriert werden, um eine regelmäßige, übergreifende Einbindung aller Beteiligten sicherzustellen.

Im Kerngeschäft sind insbesondere Aspekte des Eigen- und des Kundengeschäfts relevant. Im privaten Kundenkreditgeschäft beispielsweise ist neben einer prozessualen Integration der Anforderungen auch die gezielte Schulung der Berater erforderlich. Auch hier wurde verbandseitig Bedarf erkannt. Mittlerweile hat ein Großteil der PSD Banken zertifizierte Modernisierungs- und Fördermittelberater ausgebildet, die die Kunden gezielt entlang des individuellen Bedarfs unterstützen können. Weitere, umfassende Maßnahmen können dazu beitragen, als erster Anbieter von nachhaltigen Finanzierungen wahrgenommen zu werden.

ESG-Risiken quantifizieren

Das ESG-Risikomanagement wiederum gilt es, mit der strategischen Perspektive zu verknüpfen und im Rahmen einer ganzheitlichen Steuerung auch Impulse in Richtung Einzelgeschäftsebene zu integrieren. Zentrales Element sind neben der Formulierung von Klimaszenarien auch aussagekräftige, aus den Zielen der Strategie abgeleitete Kennzahlen, die eine ganzheitliche Steuerung von ESG-Risiken ermöglichen. Aufbauend hierauf ist es erforderlich, an einem Datenfahrplan zu arbeiten, das heißt, Überlegungen anzustellen, welche Daten aus diesen Anforderungen benötigt werden und diese zielgerichtet anzureichern.

In diesem Zusammenhang ist es auch notwendig, ESG-Risiken zu quantifizieren, da eine Auseinandersetzung auf qualitativer Ebene aus Sicht der Aufsicht meistens nicht mehr ausreicht. Diese zentralen Elemente werden insbesondere durch verbundweite Initiativen aufgegriffen, weiterentwickelt und beispielsweise über Tools konkretisiert. Der Verband der PSD Banken ist hier aktiv in die Verbundarbeit eingebunden und vertritt die Interessen der angeschlossenen Institute. Wichtig im Rahmen der Nutzung zentraler Unterstützungsleistungen ist hierbei stets die Berücksichtigung bankindividueller Gegebenheiten beziehungsweise deren Integration.

Weiterentwicklung erfordert Kontinuität und Transparenz

Die Anforderungen an das ESG-Risikomanagement sind mittlerweile sehr tief

in den regulatorischen Vorgaben verankert. Die Bankenaufsicht hat eine gestiegene Erwartungshaltung in diesem Themenkomplex. Auch weiterhin ist eine dynamische Entwicklung zu erwarten, wobei Themenfelder wie Biodiversität dabei noch stärker in den Fokus rücken werden.

Um diesen Anforderungen bestmöglich zu begegnen, ist eine gesamtheitliche Betrachtung des Dreiklangs aus Strategie, Risikomanagement und

Kerngeschäft mit Hilfe eines regelmäßigen Soll-Ist-Abgleiches besonders zielführend. So können Lücken identifiziert und weitere Maßnahmen geplant werden. Die genannten Herausforderungen werden uns perspektivisch noch ein Stück des Weges begleiten.

Wichtig ist hierbei vor allem Transparenz nach innen und nach außen, und zwar sowohl über die erreichten Fortschritte als auch über noch vorhandene Lücken und Unsicherheiten. Auf der ei-

nen Seite sind oftmals schon viele Schritte erfolgt, eine grundsätzliche Befähigung hergestellt und teilweise umfangreiche Maßnahmen durchgeführt worden. Die dynamische Entwicklung des Themenfelds fördert aber auch immer wieder Handlungsbedarfe zutage. Es gilt, diese kontinuierlich aufzugreifen und mögliche Lücken Schritt für Schritt zu schließen. Nur so können etwaige Risiken frühzeitig erkannt und die Chancen im Bereich ESG-Risikomanagement proaktiv genutzt werden. ■