

ESG-Risiken im Verhältnis zur MaRisk

Zur Implementierung in die Risikomanagementorganisation

Mario H. Sladek

ESG-Risikomanagement

Der Wandel ist längst da

Die Effekte von Nachhaltigkeitsrisiken werden spürbarer und gefährden inzwischen den Wohlstand, Geschäftsmodelle und das gesellschaftliche Leben an sich. Risiken, die es hierbei zu managen gilt, sind einerseits die unmittelbaren und mittelbaren Folgen des Klimawandels, die sich direkt auf die Vermögenswerte und Sicherheiten einer Bank auswirken können. Andererseits sind es die Kosten, die eine Umstellung der Realwirtschaft und der Gesellschaft auf ökologisch nachhaltiges Wirtschaften verursacht, also die sogenannten transitorischen Prozessrisiken.

Die Entwicklung zu einer durch die Folgen des Klimawandels veränderten Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung stellt an Politik, Zivilgesellschaft und Finanzwirtschaft erhebliche, ja disruptive finanzielle und technologische Anforderungen. Der von den Nachhaltigkeitsprotagonisten beschworene zwingende Wandel wird nicht ohne Einschnitte herbeizuführen sein. Zu weitreichend sind die Veränderungen. Die Zeitschiene birgt weiteres Spannungspotenzial. Manchen wird es nicht schnell genug gehen und einige – auch das gehört zur Wahrheit – werden die Maßnahmen hart treffen, da Geschäftsmodelle und tradierte Perspektiven wegbrechen. Wir erinnern uns noch an die Härten, die der Ausstieg aus der Steinkohle mit sich brachte. Droht beispielsweise der Automobilindustrie, gewissermaßen dem Motor der Wirtschaft und einer der Säulen unseres Wohlstands in Deutschland, mit ihren

über 800.000 Beschäftigten das gleiche Schicksal – nur schneller als seinerzeit beim Kohleausstieg? Der Wandel, auch wenn es die Geduld der Nachhaltigkeitsprotagonisten ob der hehren Motive strapaziert, muss sowohl ökologisch nachhaltig als auch ökonomisch vertretbar sein und die soziale Teilhabe und Sicherheit berücksichtigen. Als elementarer Teil des Ökosystems der Volkswirtschaft sind auch Banken in jedem Fall betroffen.

Einfluss der ESG-Risiken auf die Risikomanagementorganisation

Für eine Bank existieren grundsätzlich zwei Arten von Nachhaltigkeitsrisiken oder -zielen:

- Im ökonomischen Sinne sollten Geschäftsmodelle nachhaltig sein. Sie sollten also so viel risiko-adjustierte Erträge abwerfen, dass die Bank ihre strategischen Geschäftsziele weiterverfolgen kann und die finanzielle Stärke zur Finanzierung des Wandels hin zu einer ökologisch nachhaltigen Wirtschaft behält.
- Im ökologischen Sinne überleben Geschäftsmodelle der Bank und ihrer Kunden nur in einer dahingehend nachhaltigen Zukunft.

Es gehört zur Kernkompetenz und DNA von Banken, Risiken zu verstehen und zu managen. Daher müssen sich Aufsicht und Institute mit Umwelt- und Transitionsrisiken auseinandersetzen und Nachhaltigkeitsstrategien entwickeln. Das geht nicht ohne prozessuale Anpassungen und die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen in der Risikomanagementorganisation. Die Banken müssen hierfür einen Fahrplan – ein Playing Book – erstellen. Die Großen der Zunft waren bis zum 15. Mai 2021 aufgefordert, auf die von der EZB formulierten Erwartungen zu reagieren. Im Anschluss folgt die Umsetzungsphase, die die Aufsicht gespannt und interessiert verfolgen dürfte. Es ist mehr als wahrscheinlich, dass sie anhand ihrer Beobachtungen nachschärfen und konkretisieren wird.

Andererseits sind Nachhaltigkeitsrisiken kein Neuland. Laut Aufsicht gelten sie nicht als eigenständige Risikoart. Ihre Berücksichtigung erfolgt aber

- bei der Anlageberatung,
- im Kreditgeschäft, bei Eigenanlagen und Investitionen und
- mit Blick auf das Unternehmen selbst bezüglich der Corporate & Social Responsibility (CSR). Informationen hierzu legen die Institute bereits in ihrer nichtfinanziellen Berichterstattung, dem CSR-Report, offen. Künftig werden Banken auch die „Grüne Quote im Portfolio“, die Green Asset Ratio (GAR), veröffentlichen müssen. So sieht es die EBA vor.

Das in § 25a Kreditwesengesetz (KWG) normierte angemessene und wirksame Risikomanagement bildet die Basis für eine laufend gegebene Risikotragfähigkeit der Finanzinstitute, die in den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) näher spezifiziert wird. Die Risiken, denen ein Institut ausgesetzt ist, beurteilt die Aufsicht regelmäßig im Supervisory Review and Evaluation Process (SREP). Im Anschluss an die Bewertung entscheidet sie, ob deren solide Deckung gewährleistet ist. Je nach Befund legt die Aufsicht individuelle Risikoprofilnoten und entsprechende Kapitalzuschläge fest. Die EZB veröffentlichte jüngst, dass bei den geprüften Instituten überdurchschnittlich viele Mängel in der Governance zu entsprechenden Zuschlägen und damit höheren Kapitalanforderungen geführt haben.

Es ist davon auszugehen, dass für die Institute bei der anschließenden SREP-Prüfung zunächst die ESG-Governance kritisch betrachtet wird und es hier zu Kapitalzuschlägen kommt, bevor sich ESG-Risiken unmittelbar im Internal Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP) respektive im Internal Liquidity Adequacy Assessment Process (ILAAP) in höheren Risikokapital- beziehungsweise Liquiditätszuschlägen manifestieren. Denn hierfür müssen noch geeignete Quantifizierungsverfahren entwickelt werden, weswegen die Aufsicht derzeit noch Geduld aufbringt.

Die Integration der ESG-Risiken in die Governance-Strukturen sowie in die Aufbau- und Ablauforganisation stellt für Banken je nach Komplexität und Geschäftsmodell eine Herausforderung dar, vor allem, wenn sie die Erwartungen nicht nur als Mindestanforderung betrachten möchten. Zu wünschen wäre eine Sound-Practice-Diskussion und keine Benchmark-Nummer, wie bei vielen Mindestanforderungen der Vergangenheit.

Konsequenterweise wurde dem im Mai 2020 von der EZB veröffentlichten Leitfaden zu Klima- und Umweltrisiken der derzeitige Aufsichtsrahmen zugrunde gelegt. Dies gilt auch für die darin formulierten Erwartungen der Aufsicht an Risikomanagement und Offenlegungen. Die Frage, die sich hier stellt, ist, ob es sich bei der Ausrichtung der Risikomanagementorganisation auf Nachhaltigkeitsrisiken lediglich um neuen Wein in alten Schläuchen handelt.

In diesem Zusammenhang darf der Hinweis auf die besondere Relevanz des EZB-Leitfadens zum ICAAP nicht fehlen. Dieser behandelt bereits alle Facetten des Risikotragfähigkeitsprozesses als zentrales Element der integrierten Ertrags- und Risikosteuerung in der obligatorischen Fortführungsperspektive. In enger Auslegung des ICAAP-Leitfadens sind die Banken per se verpflichtet, die Auswirkungen von Klima- und Umweltrisiken in ihrem Konzept zur Risikotragfähigkeit (RTF) sowohl aus normativer als auch aus ökonomischer Sicht zu verankern.

Fokussierte Aspekte des Risikomanagementprozesses

Strategie

Aus der gestiegenen Bedeutung von ESG-Risiken folgen Auswirkungen auf die grundlegende Unternehmensorganisation. Davon ist in erster Linie die Erweiterung von Geschäfts- und Risikostrategie betroffen, und zwar hinsichtlich der Berücksichtigung dieser Risiken sowie einer entsprechenden strategischen Positionierung des Unternehmens (Alignment). Eine solche kann zum Beispiel an den 17 Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen ausgerichtet sein. Die Banken müssen ihre Strategie dementsprechend überprüfen und gegebenenfalls anpassen.

Die Formulierung und Umsetzung der Geschäftsstrategie einerseits und der Risikostrategie andererseits muss künftig wesentlichen Klima- und Umweltrisiken Rechnung tragen. Es handelt sich dabei um den Grundsatz des bewussten Eingehens von Risiken und die diesbezügliche Herbeiführung von Entscheidungen zu deren Steuerung.

Der EZB-Leitfaden zu Klima- und Umweltrisiken erwähnt exemplarisch die Verwendung von Key-Performance-Indikatoren (KPIs). Denn diese erlauben qualitative und quantitative Messverfahren für die Beurteilung wesentlicher Klima- und Umweltrisiken für eine Steuerungswirkung beispielsweise auf Geschäftsfeld- und/oder Portfolioebene. Naheliegend ist auch eine Ausrichtung auf die demnächst obligatorisch zu ermittelnde GAR.

Risikoappetit

Faktisch werden Kapitalquoten und damit die mehrperiodische Kapitalplanung vor allem von den aus Klima- und Umweltrisiken resultierenden Veränderungen des Geschäftsumfelds tangiert, was Auswirkungen auf das Risk Appetite Framework (RAF) der Institute hat.

Grundlage der Risikokapitalallokation ist der von der Geschäftsleitung verabschiedete Risikoappetit, der wiederum in der Risikostrategie festgelegt wird und als Basis für die Risikotragfähigkeitsrechnung dient.

Risikokultur

Die Verantwortung sowie die entsprechende Kommunikation und Umsetzung eines wirksamen Risikomanagements im Unternehmen sind Teile der Risikokultur. Die Zuständigkeit liegt bei der Geschäftsleitung. Diese muss das Verständnis von Nachhaltigkeitsrisiken als zentralen Teil verantwortlicher Unternehmensführung vorleben, ganz im Sinne der Vorbildfunktion, eben „Tone from the top“.

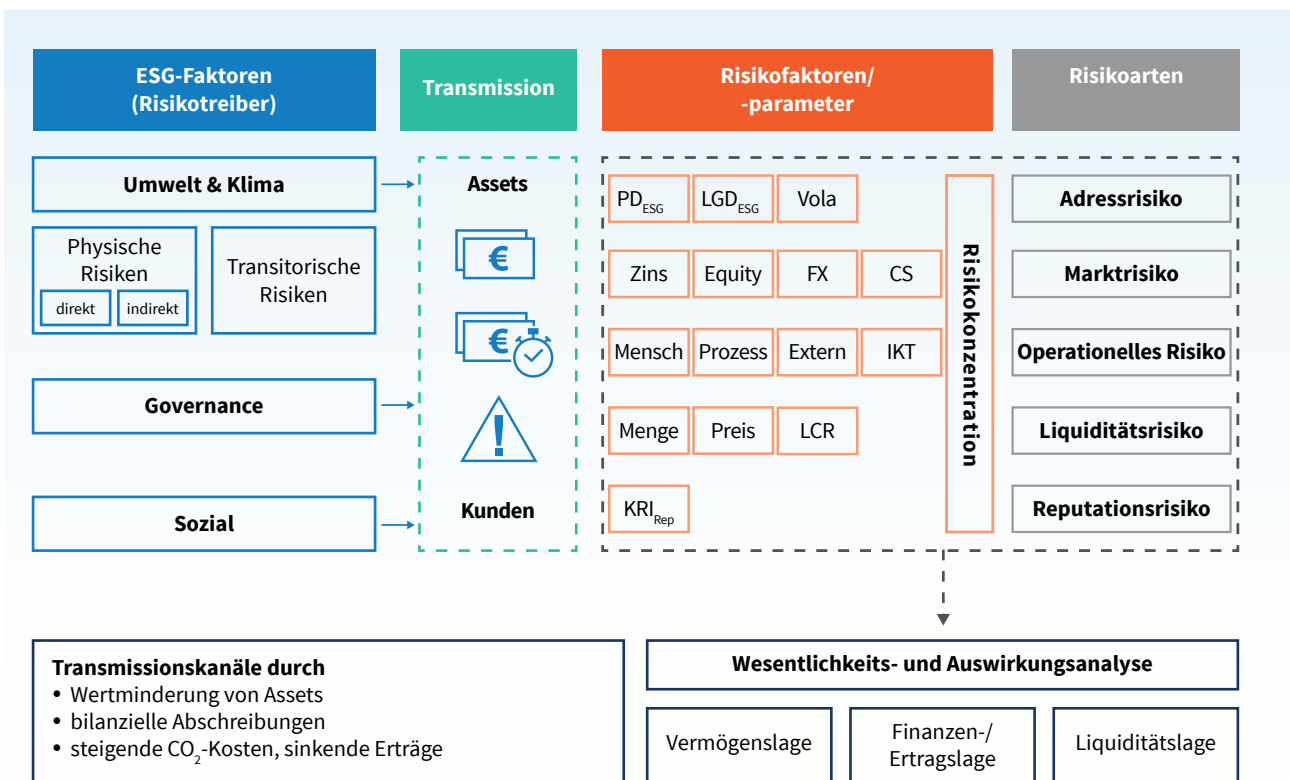
Neben der Verantwortung aller Mitarbeiter, einer offenen Kommunikation und einem kritischen Dialog kommt es im Risikokulturprozess auf Anreizstrukturen an, um die Verfolgung von Nachhaltigkeitszielen zu fördern und ESG-Risiken zu mindern. Diese müssen noch geschaffen werden und sollten dabei auch einen betriebswirtschaftlich tragbaren Ausgleich ermöglichen. Die Problematik ist, dass Umwelt- und Klimarisiken womöglich erst in einer weit nach vorn gerichteten Perspektive schlagend werden, die risikoadjustierte Ertrags- und Kapitalplanung in der Regel aber nur drei bis fünf Jahre in die Zukunft reicht. Diese Inkongruenz muss durch eine übergreifende Verzielung von kurz-, mittel- und langfristigen Benchmarks gelöst werden. Etwaige negative Vorzieheffekte lassen sich beispielsweise durch die Anwendung von Long Term Incentives oder Deffered Bonus Plans begegnen.

Risikoinventur und -analyse

Voraussetzung oder Ausgangspunkt für ein wirksames Risikomanagement ist, dass sich das Institut bei der obligatorischen und turnusmäßigen Risikoinventur mit den relevanten ESG-Bestimmungsfaktoren und Risikotreibern auseinandersetzt. Die Bank muss untersuchen, wie und mit welcher Intensität sich diese auf die Geschäftsfelder, -aktivitäten und die bestehende Risikolandkarte auswirken.

Eine entscheidende Bedeutung kommt der Analyse, Zuordnung und Darstellung der wichtigsten Transmissionskanäle zwischen Klima- und Umweltrisiken einerseits und den institutsindividuellen bilanziellen, außerbilanziellen, finanziellen und nichtfinanziellen Risiken andererseits zu.

Einflussfaktoren im ESG-Risikomanagement



Quelle: PPI AG

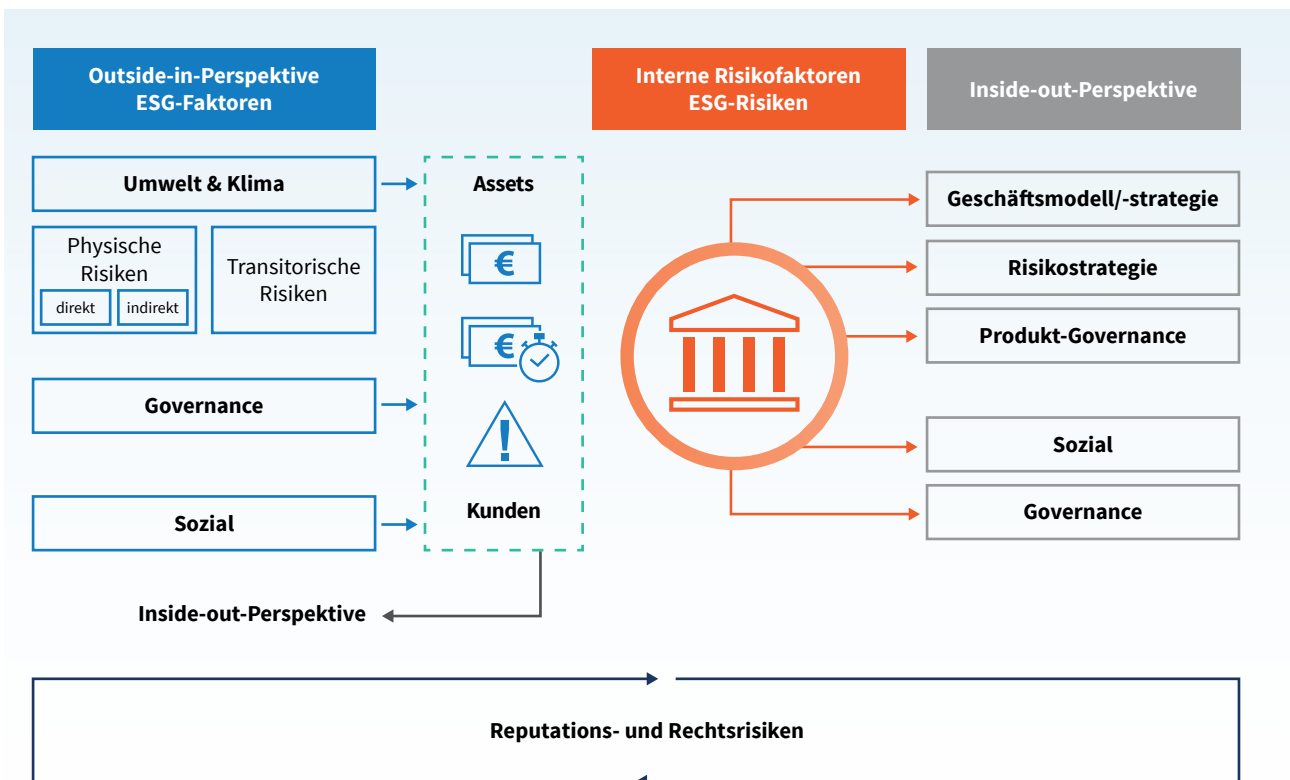
Hieraus sollte sich für die Risiko- und Kapitalplanung ablesen lassen, über welche Zeiträume sich Auswirkungen auf das Risikoprofil, die Ertrags-, Vermögens- und Liquiditätslage ergeben. Dies korrespondiert auch mit der mehrperiodischen Sicht der normativen Perspektive des Risikotragfähigkeitskonzepts nach ICAAP.

ESG- und insbesondere Klima- und Umweltrisiken gehören zum bestehenden Risikouniversum und sind demzufolge Gegenstand des Risikoidentifikations-, -steuerungs- und -controllingprozesses. Auswirkungen auf bestehende prudenzielle Risikoarten oder Risikokategorien werden mittels Szenarioanalysen, Stressfallsimulationen und Auswirkungsszenarien über die Auslenkung der durch die ESG-Bestimmungsfaktoren indizierten Risikofaktoren feststellbar. Das erlaubt eine Beurteilung wesentlicher Auswirkungen auf die Ertrags-, Kapital- und Liquiditätslage.

Die Bank ist traditionell Center of Excellence beim Managen von Risiken. Sie entwickelt Verfahren und Modelle und implementiert Prozesse, dies effektiv zu tun und dabei Geld zu verdienen. Die Bank als Finanzintermediär erfüllt ihren Auftrag traditionell bei der Lösung von Transformationsaufgaben, also Risiko, Losgrößen, Fristen. Sie arbeitet sich zunächst an den in der Regel vorhanden und auch von der

Aufsicht als per se wesentlich eingestuftem Risiken wie Adressrisiko (ADR), Marktpreisrisiko (MPR), operationellem Risiko (OpR) und Liquiditätsrisiko (LiqR) ab. Daneben existiert längst ein ganzes Risikouniversum, das je nach Geschäftsmodell die Risk Map der Bank im Ergebnis der Risikoinventur erweitert. Ob sich diese Risiken signifikant auf die Risikotragfähigkeit der Bank auswirken können, müssen umfangreiche qualitative und quantitative Analysen zeigen. Dabei wirken Nachhaltigkeitsrisiken bei Banken in zwei Richtungen, outside-in und inside-out.

Nachhaltigkeitsrisiken wirken bei Banken in zwei Richtungen



Quelle: PPI AG

Outside-in-Perspektive

Nachhaltigkeitsrisiken können von außen, das heißt aus der Umwelt, Wirtschaft, Gesellschaft, Politik durch Produkte, Geschäfte, Finanzanlagen/Assets etc. auf die internen Risikofaktoren des Instituts wirken. Das häufigere Auftreten von Naturkatastrophen in Folge des Klimawandels, aber auch die Kritikalität von bestimmten Geschäftsbeziehungen zu Kunden und bestimmten Branchen und Sektoren im Hinblick auf soziale und Governance-Risiken spielen eine immer größere Rolle.

Insbesondere die Outside-in-Perspektive ist aufsichtlich relevant. Schließlich zielen die aufsichtlichen Anforderungen auf einen angemessenen Umgang mit Risiken, denen das Institut ausgesetzt ist, ab und sollen insbesondere die Risikotragfähigkeit sicherstellen.

Inside-out-Perspektive

Nachhaltigkeitsrisiken für Umwelt und Gesellschaft, die das Institut durch sein Handeln, im eigenen Geschäftsbetrieb und in der Geschäftstätigkeit verursacht, spiegeln sich in der Inside-out-Perspektive wider. Dabei geht es unter anderem um die Sicht von Stakeholdern auf die Bank. Denn auch diese sind gezwungen, ihre Geschäftsbeziehungen zur Bank oder ihre Anlageentscheidungen in Assets der Bank, beispielsweise den Kauf von Pfandbriefen etc., zu begründen.

In diese Perspektive fallen auch strategische Maßnahmen zur Steuerung von nach außen gerichteten Nachhaltigkeitsrisiken im Kredit- oder Eigengeschäft wie den Ausschluss bestimmter Geschäfte. Mittelbar können diese wiederum das nach innen gerichtete Nachhaltigkeitsrisiko reduzieren. Denn Nachhaltigkeitsrisiken aus der Inside-out-Perspektive können indirekt als Reputations- oder Rechtsrisiko auf das Institut zurückwirken und somit zu Outside-in-Risiken werden – ein Bumerang-Effekt.

Zusammengefasst ist die Bank in der Outside-in-Betrachtung Risikonehmer. Viele der Risikofaktoren interagieren, beziehungsweise schlagen sich ursächlich oder als Folgerisiko einer anderen Risikoart nieder. Klima- und Umweltrisiken wirken sich als Bestimmungsfaktoren auf bereits etablierte prudenzielle Risiken aus. Dies lässt sich im Rahmen von Transmissions- und Szenarioanalysen darstellen. Nachhaltigkeitsrisiken wirken über eine Veränderung von Risikofaktoren auf verschiedene Risikokategorien. Die Bezeichnung lässt sich deshalb als Oberbegriff für die nachhaltigkeitsbezogenen Risikotreiber verstehen.

Wie andere Risikotreiber auch, wirken Nachhaltigkeitsrisiken auf unterschiedliche Faktoren. Die Zunahme von Extremwetterlagen in Folge des Klimawandels kann sich beispielsweise auf die Bonität eines Kunden sowie auf den Kurs bestimmter Unternehmensobligationen und Schuldverschreibungen auswirken. Die Folge: Wertminderungen, Abschreibungen sowie höhere Risikokosten und Risikovorsorgeaufwendungen.

Operationelle Risiken im Kreditprozess können ebenfalls ursächlich für Kreditauffälle sein, wenn beispielsweise der Kreditentscheidungs- und Überwachungsprozess unzulänglich organisiert ist oder sich eklatante Mängel im internen Kontrollprozess herausstellen. Da Rechts- und Compliance-Risiken gemäß Risikotaxonomie regelmäßig den operationellen Risiken zugeordnet werden, können hier Verstöße gegen Umweltauflagen oder die Nichtbeachtung von Vorschriften mit ESG-Bezug empfindliche Regressansprüche nach sich ziehen oder auch zu veritablen Reputationsschäden für die Bank führen.

Die Risikotreibersicht ermöglicht Instituten, Nachhaltigkeitsrisiken qualitativ zu beschreiben und zu beurteilen sowie perspektivisch quantitativ zu bewerten. Dies ist heute mangels Daten und auch perspektivisch extrem schwierig. Primär sollten Banken daher die qualitative Sicht anwenden und gegebenenfalls um Szenario- und Stressfallanalysen über die Auslenkung relevanter Risikofaktoren ergänzen.

Kreditnehmer und Kreditgeber, also primär die Banken, müssen diese Risiken über zum Teil längere Zeiträume prognostizieren und ihre Risikotragfähigkeit unter diesen Bedingungen simulieren. Hierbei wird deutlich, dass die Herleitung beziehungsweise Quantifizierung des Risikos eine zukunftsgerichtete Perspektive einnimmt. Ein ledigliches Fortschreiben von historischen Risikodaten, wie dies bei tradierten Risikomodellen oft der Fall ist, wird obsolet.

Risikotragfähigkeit

Die als wesentlich oder materiell bedeutend für die Gewährleistung der Risikotragfähigkeit eingestuft Adress-, Markt-, operationellen und Liquiditätsrisiken werden in das bestehende RTF-Konzept überführt. Beim Gesamtprozess zur Sicherstellung einer angemessenen Kapitalausstattung sind Auswirkungen von Klima- und Umweltrisiken aus ökonomischer und normativer Perspektive im Rahmen der mehrperiodischen Ertrags-/Risiko- und Kapitalplanung zu überprüfen.

Diskrepanzen bestehenden hierbei häufig aufgrund unterschiedlicher Betrachtungszeiträume, da der Risikohorizont in der ökonomischen Perspektive ein Jahr, in der normativen Perspektive der Kapitalplanung drei bis fünf Jahre beträgt. Die Analyse zur Überprüfung der Geschäftsmodelle von Banken aus Anlass des SREP zielt auf einen Einjahreszeitraum ab und betrachtet die ökonomische Nachhaltigkeit auf drei Jahre. Klimarisiken materialisieren sich aber über längere Perioden. Die Steuerungskreise müssen daher in der zeitlichen Dimensionierung angepasst respektive erweitert werden.

Validierung

Eine Analyse der Entwicklung und Auswirkung von Klima- und Umweltrisiken ist aufgrund von deren Dynamik fortlaufend und turnusmäßig notwendig. Bei der Validierung von internen Verfahren zur qualitativen und später auch quantitativen Messung von ESG-Risiken im Rahmen entsprechend adjustierter Kredit-Rating- und Scoring-Modelle sind Tauglichkeit und Angemessenheit der etablierten Messverfahren zu überprüfen und wenn nötig anzupassen. Dies gilt auch für die Integration von klima- und umweltspezifischen Risikofaktoren in die zu entwickelnden internen Verfahren. Die Lernkurve bei der Validierung

bleibt auf absehbare Zeit steil, nicht zuletzt aufgrund der sich rasant entwickelnden Datenmodelle von sich etablierenden Anbietern, die inzwischen auch die EBA präferiert. Die Validierung soll Risikoüber- sowie -unterschätzungen entgegenwirken. Dies kann eine Neukalibrierung der Messverfahren und der Auswahl der verwendeten Daten zur Folge haben.

Stresstest- und Szenarioanalysen

Historische Simulationen lassen sich mangels hinreichender Daten nur sehr eingeschränkt nutzen. Maßgebliche Messansätze zur Quantifizierung von ESG-Risiken sind also zukunftsgerichtet hypothetisch und in ihren Schweregraden und Eintrittsszenarien variierend. Szenarien sollten Annahmen zu den Auswirkungen von Klima- und Umweltrisiken sowie auf wissenschaftlicher Analyse basierende Zeithorizonte enthalten, in denen mit dem Auftreten dieser Effekte gerechnet werden kann. Dies schließt sowohl physische als auch transitorische Risiken ein. Erstere basieren auf naturwissenschaftlichen und sozio-ökologischen Erkenntnissen. Letztere, da sie zum Teil auf politischen Intentionen beruhen, lassen sich hingegen nur im Kontext der unmittelbaren und mittelbaren politischen und technologischen Situation beurteilen. In die Modellierung transitorischer Risiken muss also auch die Beantwortung der Frage einfließen, wann und in welcher Intensität sich politische Entscheidungen wie die Erhöhung des CO₂-Preises niederschlagen.

IKS in der Aufbau- und Ablauforganisation

Die Banken müssen entsprechende Zuständigkeiten für Risikomanagement und -steuerung sowie die diesbezüglichen Kontrollinstanzen und Überwachungsprozesse auch für Klima- und Umweltrisiken vorsehen. Das interne Kontrollsystem (IKS) manifestiert sich im sogenannten Modell der drei Verteidigungslinien (Three-Lines-of-Defence-Modell, TLOD). Will heißen, die für das Management der Risiken einerseits und die zur Überwachung und Kontrolle durch Risikocontrolling und Compliance andererseits definierten Verantwortlichkeiten müssen sich in der Organisationsstruktur klar erkennen lassen. Deren Funktionieren wird durch die interne Revision prozessunabhängig geprüft.

Risikodatenmanagement

Immens wichtig ist die rechtzeitige Schaffung einer validen und konsistenten Geschäfts- und Risikodatenstruktur unter Gewährleistung der Datenqualität. Ziel ist die vollständige und zeitnahe Berichterstattung auf Basis aktueller und aggregierter Daten zu Klima- und Umweltrisiken. Gleiches gilt für die Aufzeichnung klima- und umweltbezogener externer und intern verarbeiteter Risikodaten gemäß ihrer Kategorisierung und Relevanz für das Geschäftsmodell. Dies erleichtert die Weiterentwicklung von entsprechenden Risikomodellansätzen. Das zugrundeliegende Risikodatenmanagement sollte die dafür notwendigen Ressourcen rechtzeitig und zukunftsorientiert erhalten.

Fazit

Ähnlich wie bei neuen Produkten, Märkten oder zu implementierenden Prozessen, sogenannten Change-Prozessen, müssen oder sollten die Institute einen nach Art und Umfang ihres Geschäftsmodells und im Hinblick auf Proportionalität differenzierten – also MaRisk-konformen – ganzheitlichen Anpassungsprozess durchlaufen.

Ansprechpartner

Mario H. Sladek
Manager
M +49 175 2692789
mario.sladek@ppi.de

Stand: September 2021

www.ppi.de