

# Sustainable Finance

## Geschäftsstrategien und Geschäftsprozesse

### Überblick

Am 09. Dezember 2019 veröffentlichte die European Banking Authority (EBA) als Reaktion auf die Veröffentlichung der Europäischen Kommission von März 2018 (vgl. [Commission action plan on financing sustainable growth](#)) ihren „[Action Plan on sustainable finance](#)“. In diesem Dokument signalisierte die EBA erstmalig ihre zukünftige Erwartungshaltung an die Institute und Aufsicht in Hinblick auf ein nachhaltiges Finanzsystem. Demzufolge sollen die sogenannten „ESG-Faktoren“ und „ESG-Risiken“ (environmental, social and governance) einen bedeutenden Stellenwert in der strategischen Ausrichtung des Instituts, dem Risikomanagement, aber auch der Offenlegung erhalten.

In der Folge haben das „[Discussion paper on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms](#)“ (Oktober 2020) der EBA sowie der „[Leitfaden zu Klima- und Umweltrisiken](#)“ (Mai 2020) der EZB, weitreichende Aspekte eines nachhaltigen Finanzsystems ausgeführt und spezifiziert. Eine weitere Veröffentlichung der EBA („[Consultation paper on draft ITS on Pillar 3 disclosures on ESG risks](#)“) folgte im März 2021 und beschäftigte sich mit Aspekten der Offenlegung in Hinblick auf ESG. Der Geschäftsstrategie und den Geschäftsprozessen von Instituten wird eine zentrale Rolle zuteil.

---

#### Vier zentrale Herausforderungen im Umgang mit ESG

---

### Zentrale Herausforderungen

Basierend auf der EBA-Veröffentlichung „[Sustainable Finance – Market Practices](#)“ vom Januar 2020 sowie weiteren Aufsichtsumfragen wurden die vier bedeutsamsten Auswirkungen von ESG-Risiken auf die Geschäftsstrategien und Geschäftsprozesse hervorgehoben.

#### **Beobachtung des Geschäftsumfelds und Bewertung der langfristigen Resilienz:**

Einflüsse von ESG-Risiken auf makroökonomische Faktoren können zu notwendigen Anpassungen der Geschäftsstrategie führen. Vordergründig sind Institute dazu angehalten ihre geschäftsrelevante Umwelt zu sondieren, insbesondere aber in Hinblick auf ihre geographische Exponierung, die Zusammenarbeit mit relevanten Stakeholdern beziehungsweise wirtschaftlichen Sektoren. Die EBA rät daher dazu, aktuelle Planungszyklen (häufig zwischen 3-5 Jahren) aufzubrechen und längerfristige Planungshorizonte zu verfolgen. Diese sollten sich in besonderem Maße an politischen sowie regulatorischen Beschlüssen orientieren wie beispielsweise dem Pariser Klimaabkommen 2030. Eine kurzfristige Betrachtung von ESG-Faktoren, die generell einen Langzeitcharakter aufweisen, führe in der Folge zu verminderter Produktivität und Effizienz.

### Strategische Ziele und Limits:

Institute können bereits bestehende interne Verfahren nutzen, um ESG-Risiken in strategische Ziele zu überführen. Ausschlussbestimmungen für Geschäftsbeziehungen mit hohem CO<sub>2</sub>-Ausstoß oder negativer Sozialstandards sind dabei möglich. Eine Ausrichtung anhand der Ziele der EU-Taxonomie als Benchmark wird empfohlen. Darüber hinaus rät die EZB auch zu bestimmten KPIs (Key Performance Indicators) als Referenzwerten. Ein Beispiel für einen solchen KPI ist die „Green Asset Ratio“ (GAR), vorgestellt im Konsultationspapier zum ITS (vgl. S. 1).

### Interaktion mit Kunden und anderen Stakeholdern:

Verstärkt müssen die Institute auf ihre Zusammenarbeit mit Stakeholdern achten. Der Aufbau interner Kompetenzen wird benötigt, um ESG-Risiken, die von Geschäftspartnern ausgehen, auf das eigene Geschäftsmodell sowie auf das des Partners selbst, zu verstehen.

### Entwicklung nachhaltiger Produkte:

Die EBA empfiehlt die Anpassung bestehender Produkte oder die Entwicklung neuer, nachhaltiger Produkte. Während bereits diverse Initiativen der Institute hinsichtlich „grüner“ Produkte erkennbar sind, so fehlen in Bezug auf „soziale“ Produkte strukturierte und standardisierte Lösungen.



**Abbildung 1: ESG in Geschäftsstrategien und -prozessen** (in Anlehnung an: EBA (2020): Discussion paper on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms, S. 87).

## Interne Governance

*Die Geschäftsleitung hat eine besondere Verantwortung in der Umsetzung*

Die Geschäftsleitung muss über genügend Kenntnis, Erfahrung und Expertise im Umgang mit ESG-Risiken verfügen. Sie hat eine besondere Verantwortung für die Implementierung von Zielen, der Entwicklung und Beobachtung von ESG-Faktoren. Integration von KPIs sowie die Einrichtung von spezifischen Komitees flankieren Managemententscheidungen. Weiterhin sollen im Rahmen der Organisationsstruktur die relevanten Kompetenzfelder zugeordnet werden (bspw. zur Compliance-Funktion). Zusätzlich sollen Anreize durch neue Vergütungsstrukturen geschaffen werden.

## Überwachung von ESG-Risiken in Geschäftsmodellen

Hinsichtlich der Erwartungen der EBA an die von den Instituten umzusetzenden strategischen Maßnahmen, wurden Rahmenbedingungen für die Aufsicht entwickelt. Im Vordergrund steht dabei erneut die langfristige Resilienz der Institute, angelehnt an klimapolitische Zielvorgaben. Neben diesen klimapolitischen Zielen wie dem Pariser Abkommen oder dem European Green Deal sind darüber hinaus auch soziale Entwicklungen aus den Folgen der COVID-19 Pandemie oder andere klimatische Entwicklungen wie zunehmende Dürreperioden zu berücksichtigen. Zu diesem Zweck sollen vermehrt Szenarioanalysen genutzt werden (vgl. ARREBA-Whitepaper 04/2021). Für die Einschätzung von ESG-Risiken in Geschäftsmodellen wird zwischen quantitativen und qualitativen Bewertungsmaßstäben unterschieden. Betrachtungen der Profitabilitäts- sowie Asset-Auswirkung durch ESG-Risiken charakterisieren quantitative Überlegungen. Qualitative Aspekte sind hingegen interne Ressourcen wie Humankapital, aber auch Geschäftsbeziehungen und Wettbewerbsstellung des Instituts.

Die Erwartungshaltungen der EBA und der EZB stimmen in weiten Teilen überein. Auf Seiten der EBA ist zu erkennen, dass die Geschäftsleitung stark in die Verantwortung genommen wird. Zwar deckt sich diese Ansicht in Hinblick auf die besondere Verantwortung an die Geschäftsleitung mit der Ansicht der EZB, jedoch vertritt die EZB vor allem den Standpunkt, dass die Zuständigkeiten verstärkt in der Organisationsstruktur und dabei entlang der drei Verteidigungslinien verankert werden sollen. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist die Betonung der Wichtigkeit einer ganzheitlichen Data-Governance sowie einer umfangreichen und intakten IT-Infrastruktur von Seiten der EZB. Die EBA ist hingegen insbesondere darauf bedacht, die unterschiedlichen Stakeholder umfangreicher zu integrieren.

---

*Es besteht weiterhin  
deutliches  
Verbesserungs-  
potential*

---

Von besonderem Interesse für die Aufsicht sind ESG-bezogene Ziele und Limits der Institute, deren Einfluss auf Finanzkennzahlen sowie Produkt- und Kundenkonzentrationen in geographischer bzw. sektoraler Hinsicht. Deutliches Verbesserungspotential sieht die EBA bei der langfristigen Einschätzung von Geschäftsmodellen über den üblichen 3-5 Jahreszeitraum hinaus. Zukünftig wird das Thema eines nachhaltigen Finanzsystems weiter in den Fokus der Aufsicht, aber auch der Gesellschaft rücken. Für Institute, die bisher zurückhaltend mit der Thematik umgegangen sind, ergeben sich große Herausforderungen, aber auch Chancen. Die Geschäftsumwelt des Instituts zu verstehen und entsprechend darauf zu reagieren ist eine Gelegenheit das eigene Institut mit einem Alleinstellungsmerkmal von Konkurrenten abzuheben.

Aufgrund der fortschreitenden Konkretisierung der Thematik möchten wir Institute schon jetzt auf die Relevanz und Dringlichkeit hinweisen und bieten unsere fachliche und technische Unterstützung als verlässlicher Partner im Bereich Regulatorik & Meldewesen an.

Bei Rückfragen zu den neuen Anforderungen, insbesondere hinsichtlich der fachlichen Auslegung sowie praktischen Umsetzung, kommen Sie gerne auf uns zu!

### ARREBA Consulting GmbH

Bärenweg 13  
D-82110 Germering

+49 (89) 81 89 02 17  
info@arreba.de  
www.arreba.de

**Marco Berardi**

**Consultant**

marco.berardi@arreba.de

**Stefan Weiß**

**Geschäftsführer**

stefan.weiss@arreba.de

