

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

# Effektives Management von ESG-Risiken in Finanzinstituten

Herausgegeben von

**Prof. Dr. Thomas Kaiser**

**Dr. Laura Mervelskemper**

Mit Beiträgen von

Dr. Stefan Bohlius; Dr. Johanna Dichtl; Dr. Ernst Eichenseher;  
Prof. Dr. Andreas Grötsch; Hendrik Harle; Volker Hartke; Tobias Hertel;  
Christian Hunt; Marius Kokert; Jan Köpper; Alexander Kulawik; Olivia Meister;  
Mathias Michaelis; Prof. Dr. Stephan Paul; Christoph Reitze; Frank Romeike;  
Prof. Dr. Josef Scherer; Dr. Nicole Schmidt; Thorsten Schneeloch;  
Tatjana Schulz; Jens Teubler; Holger Tietz; Viola Uphoff; Anke Welslau;  
Sonja Wiese; Dr. Benjamin Wilhelm; Markus Wimmer; Dr. Helge Wulsdorf

**ERICH SCHMIDT VERLAG**

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**

<https://ESV.info/978-3-503-21188-3>

**Zitiervorschlag:**

Kaiser/Mervelskemper (Hrsg.), Effektives Management von ESG-Risiken in Finanzinstituten

ISBN 978-3-503-21188-3 (gedrucktes Werk)

ISBN 978-3-503-21189-0 (eBook)

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2022

[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Druck: docupoint, Barleben

## Geleitwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

ich schreibe diese Zeilen an einem Tag, an dem eine Hitzewelle Europa beherrscht. Ähnlich zu den rot eingefärbten Corona-Inzidenzen vor noch einem Jahr, ist die Weltkarte rot eingefärbt. Viele Wälder brennen, Flüsse sind ausgetrocknet. Es ist keine Dystopie mehr, es ist Realität.

Klimaschutz und Klimaanpassung sind längst keine optionalen Konzepte mehr, sie sind unsere Überlebenseicherung und unser Notfallplan. Es geht mir bei diesen Worten nicht um Panikmache und Alarmismus. Mir geht es darum, zu handeln – und zwar aus Sicht meiner Rolle als Mensch und Vater mit Enkelkindern genauso wie aus Sicht einer Bank, die seit Jahrzehnten nachhaltige Wertorientierung in ihrer Arbeit umsetzt.

Wenn Banken die mit der Klima- und weiteren sozialen und ökologischen Krisen einhergehenden physischen und transitorischen Risiken überleben wollen, müssen diese Risiken deutlich stärker in das Risikomanagement integriert werden. Alle zu finanzierenden Produkte, Projekte und Unternehmen dürfen nur noch daran gemessen und bewertet werden, ob sie dem Planeten, der Natur und den Menschen schaden oder nützen. Die dazu notwendigen Messinstrumente gibt es bereits, sie werden aber noch zu selten genutzt.

Vor diesem Hintergrund bin ich den Herausgebern und Autoren dieses Buches dankbar, einen umfangreichen und praxisnahen Einblick in den Umgang mit ESG-Risiken in Finanzinstituten zu geben.

Wer die folgenden Kapitel liest und bei seiner täglichen Arbeit umsetzt, lernt mit physischen und transitorischen Risiken umzugehen. Dabei zeigen sich häufig auch neue Chancen, die sich aus der notwendigen Transformation zu einer CO<sub>2</sub>-neutralen Wirtschaft ergeben. Der zukünftige Investitionsbedarf von mehreren Billionen Euro für nachhaltige, CO<sub>2</sub>-vermeidende Technologien, Verkehr, Dienstleistungen und Infrastruktur stellt dabei nur eines von vielen Beispielen dar.

Klar ist aber auch: Die Transformation wird unsere Systeme vor große Herausforderungen und Veränderungen stellen und nicht ohne große Risiken und partielle Verluste möglich sein. Wer diese Risiken jedoch rechtzeitig – also spätestens jetzt – ins Auge fasst, hat die Chance, diese klein zu halten.

Dieses Buch leistet einen wichtigen Beitrag dazu, die Notwendigkeit der Beschäftigung mit ESG-Risiken zu verdeutlichen, konkrete Lösungsansätze aufzuzeigen und letztlich die Menschheit, die Tiere und die Erde vor unserer eigenen Auslöschung zu bewahren.

Ich wünsche Ihnen eine spannende und erkenntnisreiche Lektüre.

Bochum, im Juli 2022

Ihr Thomas Jorberg,  
Vorstandsvorsitzender der GLS Bank

## Vorwort

Corona-Pandemie und Krieg in der Ukraine mit weltweiten Auswirkungen waren die alles beherrschenden Themen zum Zeitpunkt der Entstehung dieses Buches. Diese haben ein Stück weit die vorher dominierende Klimawandel-Diskussion in den Hintergrund treten lassen. Während dies auf den ersten Blick nachvollziehbar erscheinen mag, lässt sich über die Prioritätensetzung trefflich streiten. Der Unterschied liegt nicht etwa in den Menschenleben und weiteren schlimmen Auswirkungen, die die Krisen fordern, sondern hauptsächlich in ihrer Fristigkeit und damit gefühlter Relevanz. Den kurzfristigen Krisenereignissen wird eine höhere Bedeutung und Handlungsnotwendigkeit beigemessen als den langfristigen negativen Veränderungen, die die aktuellen Versäumnisse im Umgang mit der Klima- und Bodenkrise, dem Artensterben oder der sozialen Ungleichheit mit sich bringen.

Dabei sind die Auswirkungen des zögerlichen Handelns im Kampf gegen die verschiedenen Krisen aus dem Umwelt-, Sozial- und Governancebereich (ESG) bereits heute unübersehbar. Extremwetterereignisse, Dürreperioden und massive Ernteeinbußen führen Jahr für Jahr zu gravierenden Schäden und werden schlimmstenfalls noch zu weitaus mehr Toten und Geflüchteten führen als dies durch den Krieg der Fall ist. Gleichzeitig nehmen Regulierungswellen, gesellschaftliche Bewegungen und technische Entwicklungen an Fahrt auf, die mit höheren Kosten, niedrigeren Umsätzen und weiteren negativen Konsequenzen bei Unternehmen einhergehen können.

Jegliche weitere Verzögerung führt nur zu höheren Kosten – entweder aufgrund von Schäden durch schlagend werdende physische Risiken oder in der Form notwendiger oder verpflichtender Maßnahmen für einen Übergang in eine nachhaltige Wirtschaft (transitorische Risiken).

Die Folgen – unwirtschaftlich gewordene Geschäftsmodelle, zahlungsunfähige Kreditnehmer, Werteverlust von finanzierten oder als Sicherheit hinterlegten Vermögenswerten – treffen Banken und andere Finanzinstitutionen in kumulierter Weise und bedrohen die Finanzstabilität. Gleichzeitig sind genau diese in der Lage, Finanzmittel in die erforderliche Transformation zu lenken. Ihnen kommt somit eine entscheidende Rolle zu. Aus diesem Grund ist ein Handeln sowohl aus individueller Bankensicht wie auch aus der Systemperspektive zwingend notwendig.

Insbesondere aus der Pandemiesituation lassen sich wertvolle Schlüsse für das notwendige Krisenmanagement von Klimawandel und anderen eher langfristigen ESG-Risiken ziehen, da gleichsam in einer Laborsituation physische (in diesem Falle die gesundheitlichen) und transitorische (z. B. durch regulative Maßnahmen oder gesellschaftliche Entwicklungen) Risiken in sehr kurzer Zeit – und mit zahlreichen, teilweise erratisch erscheinenden Interventionen seitens Politik, Gesetzgebung und anderen Institutionen – eingetreten sind und ange-

messene Steuerungsmaßnahmen seitens aller Individuen und Wirtschaftssubjekte erfordern.

Isoliertes Denken und kurzfristig logisch erscheinende Lösungen haben sich auch hier auf lange Sicht oft als falsch herausgestellt. Notwendig ist ein vernetztes, ganzheitliches Denken und Handeln, das nicht nur die Kurzfrist-, sondern insbesondere auch die Langfristspektive einbezieht. Viele der Klima- und weiteren ESG-Risiken, die nun eine große Herausforderung für Unternehmen und Banken darstellen, sind vorhersehbar gewesen. Dies gilt gleichermaßen für die Folgen, die wissenschaftlich belegt und bereits offensichtlich sind.

Doch welche Risiken kommen konkret auf Banken zu? Wo genau müssen – und können – diese bei der Bewältigung von ESG-Risiken ansetzen? Welche Bereiche des Risikomanagements sind betroffen? Wie können Nachhaltigkeitsaspekte hier integriert werden und wie sieht eine Umsetzung konkret in der Praxis aus?

Dieses Buch ist das erste Werk seiner Art, das einen umfassenden Überblick über das effektive Management von ESG-Risiken in Finanzinstituten gibt. Dabei werden von namhaften Autoren aus führenden Banken, der Bankenaufsicht, Wissenschaft, Beratung und Think Tanks sämtliche Bereiche des Risikomanagements in praxisnahen Beiträgen beleuchtet.

Wir möchten dem Erich Schmidt Verlag für die professionelle Begleitung dieses Buchprojekts danken.

Ein besonderer Dank geht an die Autorinnen und Autoren, die sehr viel Herzblut und Mühe in die Verfassung der Kapitel – oft abends und an Wochenenden – gesteckt haben. Wir finden, der Aufwand hat sich gelohnt! Wir hoffen, dass Sie, liebe Leserinnen und Leser, sich diesem Urteil anschließen können und wünschen Ihnen viel Freude und wertvolle Inspirationen bei der Lektüre.

Steinbach (Taunus) und Nottuln, im Oktober 2022      Prof. Dr. Thomas Kaiser  
Dr. Laura Mervelskemper

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort ( <i>Thomas Jorberg</i> ) .....	5
Vorwort ( <i>Thomas Kaiser, Laura Mervelskemper</i> ) .....	7
Einführung ( <i>Thomas Kaiser, Laura Mervelskemper</i> ) .....	11

## **Teil 1 – Von CSR über ESG zu wahrer Nachhaltigkeit – oder vom Gutmenschen zum Weltverbesserer**

1a Zur steilen Karriere eines Begriffs – der Weg der Nachhaltigkeit in das Finanzwesen ( <i>Helge Wulsdorf</i> ) .....	19
1b Die Vielen-Welten der Sustainable Finance – ein Gedankenex- periment zur Effektivität nachhaltiger Anlagen ( <i>Jens Teubler</i> ) .....	35
1c Kaum zu fassen? ESG-Risiken in Aufsicht und Regulierung ( <i>Marius Kokert</i> ) .....	47

## **Teil 2 – Ohne „tone from the top“ wird das nichts: Risikokultur und Governance als Fundamente einer ganzheitlichen Sichtweise auf ESG-Risiken**

2a Welchen Beitrag kann eine starke Risikokultur zur nachhaltigen Unternehmensausrichtung leisten? ( <i>Sonja Wiese, Alexander Kulawik</i> ) .....	65
2b „My word is my bond“ ( <i>Christian Hunt</i> ) .....	75

## **Teil 3 – „Messen, zählen, wiegen“ – aber richtig: Identifikation und Bewertung**

3a Risikoinventur neu denken?! – Alle Risikoaspekte gemeinsam betrachten ( <i>Thorsten Schneeloch, Viola Uphoff</i> ) .....	91
3b Wie kommen wir zusammen? Durch das Dickicht von Taxonomien, Ratings und Datenanforderungen ( <i>Tobias Hertel, Stephan Paul</i> ) .....	101
3c ESG-Risiken sinnvoll und quantitativ in der Banksteuerung berücksichtigen ( <i>Mathias Michaelis, Stefan Bohlius</i> ) .....	117
3d A Learning Exercise „Klimastresstest“, ein Spiel mit vielen Unbekannten: Wie Banken und Aufseher auf neuem Terrain trittsicher werden wollen! ( <i>Olivia Meister, Hendrik Harle</i> ) .....	133
3e ESG-Risiken in der Assekuranz auf Euro und Cent gerechnet – pragmatisch, aber fundiert! ( <i>Frank Romeike, Holger A. Tietz</i> ) .....	147

**Teil 4 – Risk Management is about Managing Risk:  
ESG-Risiken steuern**

4a Wege zur Klimaneutralität: Portfolio- und Risikosteuerung in der Commercial Real Estate Finanzierung ( <i>Ernst Eichenseher, Anke Welslau</i> ) .....	163
4b Eine „nachhaltige Herausforderung“: Integration von ESG-Risiken in das Management und Controlling der nicht-finanziellen Risiken ( <i>Christoph Reitze, Tatjana Schulz</i> ) .....	179
4c ESG-Risiken in der Wertschöpfungs- und Lieferkette von Finanzinstituten ( <i>Josef Scherer, Andreas Grötsch</i> ) .....	193
4d Banken als Transformationsakteure: ESG-Risiken als neue Herausforderung auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit ( <i>Nicole Schmidt</i> ) .....	209

**Teil 5 – Freiwillige und weniger freiwillige Transparenz:  
Reporting, Regulierung und Offenlegung**

5a Transparenz als Chance: Nachhaltigkeitsberichterstattung zeigt positive Wirkung ( <i>Volker Hartke, Benjamin Wilhelm</i> ) .....	221
5b Integrierte Strategie, integrierte Steuerung, integriertes Reporting: ESG und Nachhaltigkeit in der internen Qualitäts- und Risikosteuerung ( <i>Jan Köpper</i> ) .....	235

**Teil 6 – „It’s not a sprint, it’s a marathon“:  
wo die Reise noch hingeht**

6a Von Klimarisiken zur ganzheitlichen Perspektive – die strategische Banksteuerung im Wandel ( <i>Markus Wimmer</i> ) .....	249
6b Von Risikovermeidung zu positiver Wirkung ( <i>Johanna Dichtl</i> ) .....	265
Über den Herausgeber und die Herausgeberin .....	279
Über die Autorinnen und Autoren .....	281