

---

Prof. Dr. Dirk Heithecker\*

## ESG-MaRisk-Umsetzung: Strategische Auswirkung auf Geschäftsmodell, Geschäftsstrategie und Produkte



Quelle: pixabay.comBild von Gerhard auf Pixabay<

\*Hochschule Hannover.

Die Darstellungen geben nur die persönliche Auffassung der Autoren wieder.

# Mein Werdegang – Im Herzen Naturwissenschaftler mit (viel) Risikomanagementpraxis



Prof. Dr. Dirk Heithecker  
Hochschule Hannover / Volkswagen Bank



Ausbildung Bankkaufmann  
Studium Wirtschaftsingenieurwesen (Elektrotechnik)  
Tätigkeit in der Halbleiterforschung (2 Jahre)  
Dissertation in Finanzwirtschaft / Kreditrisikomodellierung

TU Braunschweig  
(Hochfrequenztechnik/  
Finanzwirtschaft)  
HsH Nordbank  
Volkswagen Bank  
Hochschule Hannover





über 20 Jahre Erfahrung  
im aufsichtlichen Risikomanagement  
Kreditrisikoparameter; Portfoliomodelle;  
Kreditprozesse; ICAAP; Stresstests



**Projekt Nachhaltigkeit bei  
der VW Bank  
Handbuch Nachhaltige  
Finanzwirtschaft  
mehr als 15 Praktiker-  
vorträge allein in 2022**

Bild von Scott Webb auf Pixabay

# ESG-MaRisk-Umsetzung in a Nutshell: vier Themen stehen im Zentrum.

	<h2>ESG* Materiality Assessment</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Wesentlichkeitsanalyse“ von ESG-Risikotreibern</li> <li>• als Bestandteil der Risikoinventur</li> <li>• physische und transitorische Analysen</li> <li>• systematisch und umfangreich, brutto und netto</li> <li>• expertenbasiert und quantitativ (deskriptiv, Szenarioanalysen)</li> </ul>	<p>AT 2.2</p>
	<h2>ESG* im Kreditprozess</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESG Scoring / ESG Rating</li> <li>• Erhebung quantitativer Daten (z.B. Energienutzung)</li> <li>• Qualitative Bewertung</li> <li>• ESG-Effekte bei der Sicherheitenbewertung</li> <li>• Berücksichtigung in der Kreditvergabe</li> <li>• Ausschlusskriterien, Sektorlimite, Preisberücksichtigung</li> </ul>	<p>BTR 1, BTO 1.2, BTO 1.2.1, BTO 1.2.2 <i>BTO 1.3.1</i></p>
	<h2>ESG* in Szenario- analysen</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensitivitätsanalysen/Szenarioanalysen/Stresstests für physische &amp; transitorische Risiken auf Grundlage Inventur</li> <li>• Nutzung von NGFS-Szenarien, wissenschaftliche Untersuchungen &amp; Expertenschätzungen</li> <li>• Schnelle Integration ins Stresstestprogramm</li> <li>• Nutzung zur Ableitung von Out-of-Model-Adjustments in RTF</li> </ul>	<p>AT 4.3.3 <i>AT 4.1, BTR 2.1, BTR 4</i></p>
	<h2>Strategische Einbindung &amp; Daten</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration in die Ablauforganisation (ggf. spezielle Verortung)</li> <li>• Berücksichtigung in der Geschäfts- und Risikotrategie</li> <li>• Berücksichtigung in der IT-Strategie und Datenhaushalt</li> <li>• Berichtswesen</li> </ul>	<p>AT 3, AT 4.2, AT. 4.3.2, AT 4.4.1, AT 4.5, BT 3,1, BT 3.2 <i>AT 5, AT 9</i></p>

# Umwelt & Gesellschaft als Ziel – das (Klima-)Risiko im Nacken ...

## EU Green Deal / CSRD



„[Der Green Deal] wird zu den Zielen beitragen, **eine Wirtschaft im Dienste der Menschen aufzubauen** [...].“

Outside-In-Perspektive

&

Inside-Out-Perspektive

## Bankenregulierung/ CRD

**Ziel der Aufsichtsbehörden:**  
stabiles, funktionsfähiges, angemessenes  
und geordnetes Finanzsystem



- Nachhaltigen Transformation wird eher implizit über die Risikosteuerung eingefordert.
- Aber auch: Nachhaltigkeit muss nicht explizit vorangetrieben werden („**Comply or Explain**“)

Outside-In-Perspektive

&

Reputationsrisiko

# Fünf wichtige Punkte sind in einer ESG-orientierte Risikostrategie umzusetzen.



**konkret**

„nachhaltige Finanzierungen/Produkte **gemäß eigenem Green Bond Standard** fördern“  
„Der Beitrag einer Finanzierung zu Sustainable Development Goals wird **gemäß der Kennzahl** FCK gemessen.“



**messbar**

„Das **Neugesäftsvolumen** im Bereich Projektfinanzierungen Erneuerbare Energien soll **XY betragen.**“



**das Geschäft fördern**

„Anzahl **begleiteter Green Bond-Transaktionen** auf 47,11 steigern“



**den Wandel unterstützen**

„Der Anteil des nach **EU-Taxonomie nachhaltigem Neugesäfts** am gesamten Neugesäfts soll 47,11% betragen.“



**das Risiko mindern**

„Die Einsparungen der **CO<sub>2</sub>-Emissionen** durch die finanzierten Projekte soll 4711t betragen“  
„Der **CO<sub>2</sub>-Fußabdruck** des Portfolios soll um 4,711% sinken.“

# Herausforderung der Operationalisierung: Zentrale Wirkung oft nicht erkennbar.



Ziele der Strategie hinterlassen oftmals keine erkennbaren „Spuren“ in den Risikomesssystemen.

	das Geschäft fördern	den Wandel unterstützen	das Risiko mindern	
Hypothetische Beispiele	im Sinne von Volumen / Ertrag	unter Aspekten des EU Green Deal	gemäß externes/interne Reporting & RTF/Stresstests	Hinweis zum Einschätzung „Risiko“
Volumen finanzierter E-Autos (BEV)				Offenlegung Art. 449a nur bei Corporate-Kunden, abhängig vom Strommix, vom Stress-szenario abhängig, in PD/LGD-Modellen ggf. kaum belegbar
47,11% der Verbrenner-Autos (ICE) haben Emissionswert unter 130 g/km (WLTP)			/	Offenlegung Art. 449a nur bei Corporate-Kunden
Volumen finanzierter Ladesäulen			/	Kein ausweisbarer CO2-Effekt, Offenlegung Art. 449a in Template 10, ggf. Stresstests / RTF
Reduzierter CO2-Ausstoß durch Gebäudesanierung (Neugeschäft)				Sanierte Gebäude haben ggf. immer noch eine eher mittelmäßige Energieeffizienz



Eine Messbarkeit des Risikos erfordert oftmals zusätzliche (nicht unbedingt hilfreiche) Datenerfassung.

# Geschäftsmodellanalyse ist nun auch Bestandteil der MaRisk.



**SREP-Guideline**  
seit 2015



**MaRisk**  
seit 2023




- **Kapitalplanung** muss mit dem Geschäftsmodell im Einklang stehen [AT 4.1 Tz. 11 Erl]
- Eingehende und zukunftsgerichtete **Analyse des Geschäftsmodells** [AT 4.2 Tz. 1 inkl. Erl]
  - Aufrechterhaltung über angemessenen, langen Zeitraum
  - Anpassungsbedarfe sind frühzeitig zu erkennen
- **NPE-Reduktion** als Zielvorgabe, wenn es nicht als Teil des Geschäftsmodells definiert wird [AT 4.2 Tz. 3]
- **Inverser Stresstest** auch wenn sich das Geschäftsmodell nicht mehr als tragbar / durchführbar erweist [AT 4.3.3 Tz.4 Erl.]
- **Kreditentscheidungen** sollen auf das Geschäftsmodell abgestimmt sein. [BTO 1.1 Tz. 6 Erl.]
- **Refinanzierungsplan** muss Geschäftsmodell angemessen widerspiegeln.[BTR 3.1 Tz.11]
- Inhalte des [Risiko-]Berichts ermöglichen Beurteilung der Auswirkungen von **ESG-Risiken** auf das Geschäftsmodell [BT 2.2 Tz. 1 Erl.]



**Hinweise zu neuen Vorgaben**

- Grünes Geschäftsmodell aber Volumina in herkömmlichen Bereichen?
- Analyse der langfristigen Ertrags-/ Vermögenslage
- Abwicklungsbereich als Geschäftsmodell bei Hausbanken?
- Betrifft dann nicht nur Eigenkapitalquoten, sondern auch Ertragsstärke
- Spezielle Abstimmung im Kreditbereich & Refinanzierung auf Geschäftsmodell?
- ESG-Themen eher „beobachtend“?

# Das Geschäftsmodellrisiko ist ein besonderes (langfristiges) strategisches Risiko.

	<i>Risikokategorie</i>	<i>Beschreibung</i>	<i>Beispiele Messung</i>	wesentliche KRIs
	<b>Ertrags-/ Vermögensrisiken</b>	<b>kurzfristiger Stress auf Ertrags-/ Vermögenslage</b>	adverse Szenarien (normative Perspek- tive), EBA-Stresstest, ökonomische Perspektive	CET1-Ratio, LCR
	<b>Ertrags-/ Vermögenskrisen</b>	<b>länger andauernder Stress mit geringeren Erträgen und höheren Risiken</b>	mehrfährige ökonomischer Downturn, Szenarien der Niedrigzinsphase	CET1-Ratio, LCR
	<b>Geschäftsmodell- risiken</b>	<b>dauerhafter Wegfall der Ertragsbasis im Verhältnis zum Risiko</b>	mehrfährige Szenario- analyse, „One-Year- Future-Picture“	CET1-Ratio, LCR <b>RoE</b>



# Geschäftsmodellrisiken können mit langfristigen Szenarien analysiert werden.

**Szenarien auf Basis einer langfristigen Geschäftsplanung**



10 bis 20 Jahre

**ggf. Nutzung sektor-spezifischer Pfade**

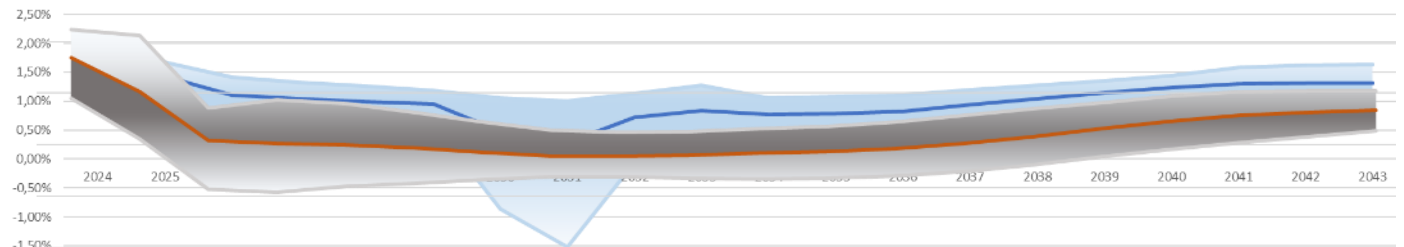


Klimarisikoszenarien

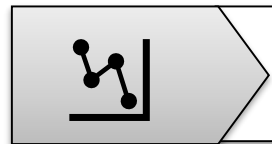
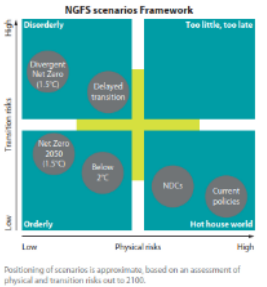
**individuelle Sektor-spezifische Schock-momente**



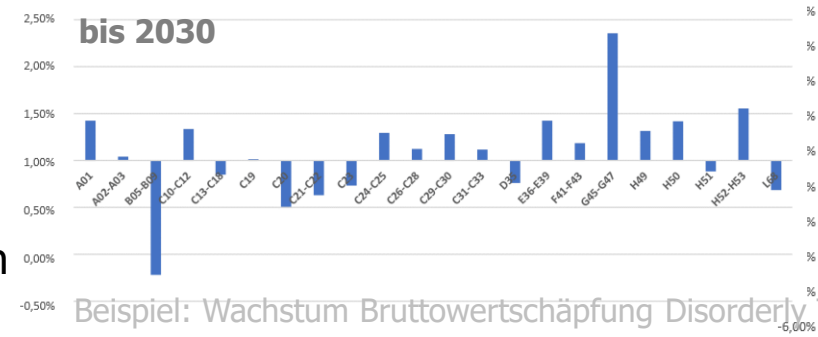
bankindividuell



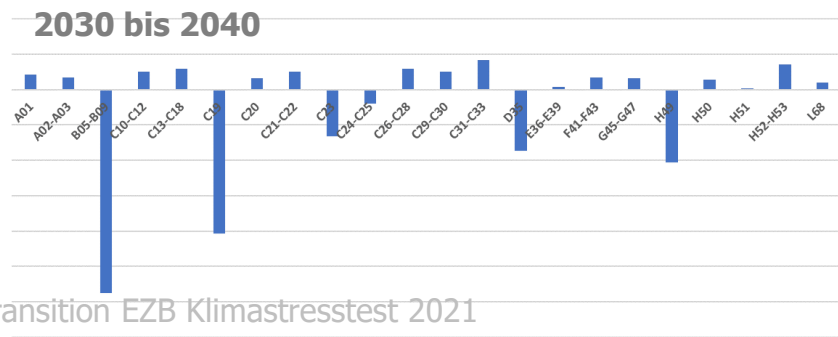
Beispiel: BIP-Wachstum Delayed Transition / Divergent Net Zero NGFS (Phase 3)



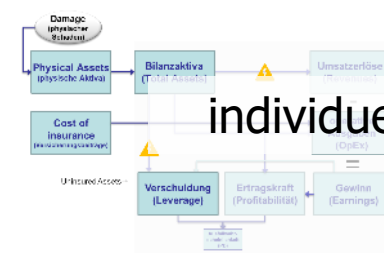
- Langjährige Szenariorechnungen
- Kapitalausstattung, RoE



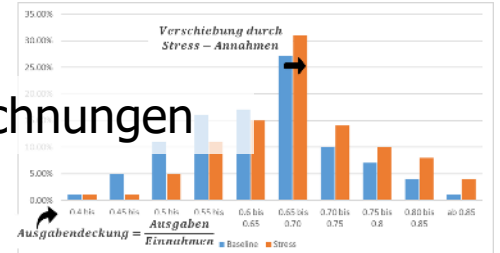
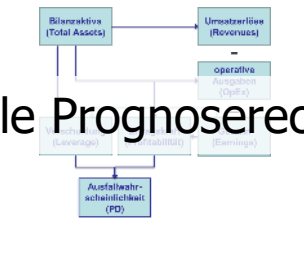
Beispiel: Wachstum Bruttowertschöpfung Disorderly Transition EZB Klimastresstest 2021



Diskurs zu hypothetischen disruptiven Entwicklungen



individuelle Prognoserechnungen




- mögliche Maßnahmen für Geschäftssteuerung
- Anstoßen sinnvoller Überwachungen

# Nachhaltige Darlehen (CRR-Offenlegung) vor allem im Bereich Energie und Immobilien.



Bisher gelten als **grüne Produkte** im Darlehensbereich (neben taxonomiekonformen Finanzierungen) vor allem Investitionen in Windparks und Immobilien), im Anleihenmarkt bestimmte „grün orientierte“ Bonds.

	Kategorie	Volumen	Hinweise auf Produkte
	Anleihen	1,6 Mrd. €	Green Bonds, Sustainability Bonds, CBI Aligned Green Bonds, CBI Certified Green Bonds, Sustainability Linked Bonds
	Darlehen	15,7 Mrd. €	KfW-Programme, Renewable Energies, Grüne Baufinanzierung, Öffentliche Förderprogramme
	Anleihen	0,5 Mrd. €	Projekte im Bereich Renewable Energies, Energieeffizienz, Transport, Grüne Immobilien, nachhaltiges Management von natürlichen Ressourcen und Landnutzung
	Darlehen	10,6 Mrd. €	Projekte im Bereich Solarenergie, Wind, Biomasse, Energieeffiziente Gewerbeimmobilien/Wohnimmobilien
	Anleihen	keine	
	Darlehen	2,1 Mrd. €	Windparks und Solarparks, die nicht unter die EU Taxonomie fallen
	Anleihen	1,1 Mrd. €	Green Bonds, Sustainability Bonds, Sustainability Linked Bonds (Definition nach Bloomberg)
	Darlehen	5,4 Mrd. €	Finanzierung erneuerbarer Energien
	Anleihen	0,1 Mrd. €	Green Bonds (ICMA / CBI)
	Darlehen	16,4 Mrd. €	Erneuerbare Energien, Grüne Immobilien (gemäß Kategorien der ICMA)
			nicht berichtet

**Berichterstattung per 31.12.2022 zu Meldebogen 10 – Sonstige Klimaschutzmaßnahmen, die nicht unter die Verordnung (EU) 2020/852 fallen**

# Der grüne Pfandbrief ein Beispiel für ein grüner Produkt auf „beiden Seiten der Bilanz“.
















## Inhalte Framework Grüner Pfandbrief

- Einführung in das Thema / Produkt
- Vorstellung der emittierenden Bank
- Benennung der Zielgruppe
- Nachhaltigkeitsstrategie der emittierenden Bank
- Leitlinien für den Grünen Pfandbrief
  - Verwendung der Emissionserlöse
  - Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung
  - Prozess der Projektbewertung
  - Management der Erlöse
  - Berichterstattung
  - Externe Prüfung

- **Gebäudearten:** z.B. Wohn- und Bürogebäude, Kaufhäuser, Einkaufszentren, Einzelhandelsgebäude, Hotels, Lager-/Logistikgebäude, Sozial- Pflegeimmobilien, Rechenzentren
- **Schwellenwerte** für den Gesamtenergiebedarf für Großprojekt (keine einheitlichen Schwellenwerte, auch: Top 15% nat. Gebäudebestand)
- **Zertifikate:** DNGB, LEED, BREEAM, HQE, auch KFW Standard
- **Umfang:** Bau, Projektentwicklung, Erwerb, Renovierung/Sanierung
- **Beitrag** zur Erfüllung der nachhaltigen Entwicklung:
  - UN-SDGs, z.B. 3, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13
  - Eindämmung des Klimawandels im Sinne der EU-Taxonomie
- **Projektbewertung**
  - Personen: Kredit- und Risikobeauftragte, Green Bond Ausschuss, etc.
  - Zusammensetzung Gremien
  - Turnus der Projektbewertung: jährlich, regelmäßig
- Management der **Erträge und Erlöse** der Anleihen
- **Berichterstattung**
  - Art und Häufigkeit
  - Inhalte des Allocation & Impact Reporting
- Prüfung durch **Dritte** des Frameworks oder von Folgeberichten

# Auch bei grünen Produkten gilt: Zentrale Wirkung oft nicht erkennbar.

 Mögliche Wirkung eines Produkts hinterlassen oftmals keine „Spuren“ in den Risikomesssystemen.

	das Geschäft fördern	den Wandel unterstützen	das Risiko mindern	
Hypothetische Beispiele	im Sinne von Volumen / Ertrag	unter Aspekten des EU Green Deal	gemäß externes/interne Reporting & RTF/Stresstests	Hinweis zum Einschätzung „Risiko“
E-Autos (BEV) mit Grünstromvertrag				CO2-Fußabdruck nach GHG Protocol / CSRD ebenfalls „länderbasiert“, Nachweisführung „grüner Strom“ zudem komplex
Kfz mit geringem Produktionsfußabdruck				Nachweis des Produktionsfußabdrucks komplex, sodass Differenzierung schwierig ist, Auswirkung auf PD/LGD sehr vage.
Reduzierung der km-Laufleistung (z.B. wegen Bahn-Ticket)				Reale Laufleistung nicht unmittelbar messbar, abhängig von Stresstestnarrativ, Auswirkung auf PD/LGD sehr vage.
Fahrradfinanzierung				auf Produktebene sind Risikovorteile nicht abbildbar, allenfalls als Substitut auf Portfoliebene.

 Eine Messbarkeit des Risikos erfordert oftmals zusätzliche (nicht unbedingt hilfreiche) Datenerfassung.

# Ein paar einfache Tipps ...

---

- Beachten Sie bei der Umsetzung der ESG-Themen gemäß den MaRisk vor allem die umfassende Analyse von ESG-Risiken in der **Risikoinventur** („**Materiality Assessment**“).
- Weitere bedeutende Themen sind der Umgang mit ESG-Risiken im **Kreditprozess**, Stresstests und **Szenarioanalysen** unter Beachtung von physischen und transitorischen Risiken, und die Integration von ESG-Themen auf der **strategischen Ebene** (einschließlich Aufbauorganisation).
- Implementieren Sie **messbare, konkrete** und damit überprüfbare (und nachverfolgbare) ESG-Ziele (KPIs/KRIs) in der **Geschäfts- und Risikostrategie**.
  - Gehen Sie aber nicht davon aus, dass die Erfüllung der Ziele sich direkt auf die **gemessenen Risiken** auswirken.
- Reflektieren Sie die „**Grüne Transformation**“ bei der neu notwendigen Analyse des Geschäftsmodells und analysieren Sie gegebenenfalls mögliche **Geschäftsmodellrisiken** – etwa durch mehrjährige Simulationen
- Bringen Sie „**grüne Produkte**“ auf dem Markt.
  - Gehen Sie aber nicht davon aus, dass diese Produkte sich direkt auf die **gemessenen Risiken** auswirken.



# Wenn Sie mal über etwas reden/diskutieren/philosophieren wollen ...

---



Prof. Dr. Dirk Heithecker  
Professur für Quantitative Methoden und Corporate Finance  
Hochschule Hannover  
Fakultät IV, Abteilung Betriebswirtschaft  
Ricklinger Stadtweg 120  
30459 Hannover  
dirk.heithecker@hs-hannover.de



Besuchen Sie mich auf LinkedIn  
[linkedin.com/in/heithecker-dirk-779340115](https://www.linkedin.com/in/heithecker-dirk-779340115)

*Kontaktieren Sie mich gerne jederzeit für Anregungen,  
Gespräche, Tipps oder einen Informationsaustausch.*



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

---

Die beste Zeit,  
einen Baum zu pflanzen,  
war vor zwanzig Jahren.  
Die nächstbeste Zeit ist jetzt.



## Nachhaltige Finanzwirtschaft

**Aufsichtliche Vorgaben • Praktische Implikation**  
• Handlungsbedarfe

mit Beiträgen zu vielen relevanten „Stichworten“  
zur Nachhaltigkeit:

- Aktuelle Vorgaben und Hintergrund der Vorgaben
- Ansätze zur ganzheitlichen Implementierung
- Auswirkung auf Geschäftsstrategie
- Umgang in der Risikosteuerung:  
Risikoinventur, Risikokultur, Stresstests
- Carbon Footprint
- Eingang ins Asset Management
- Green Bonds, nachhaltige ETF's
- Offenlegung und Prüfungsanforderungen

mit vielen Beispielen und Beiträge von „Nachhaltigkeits-Banken“ für einen nachhaltigen Spirit!





... und noch mehr ...

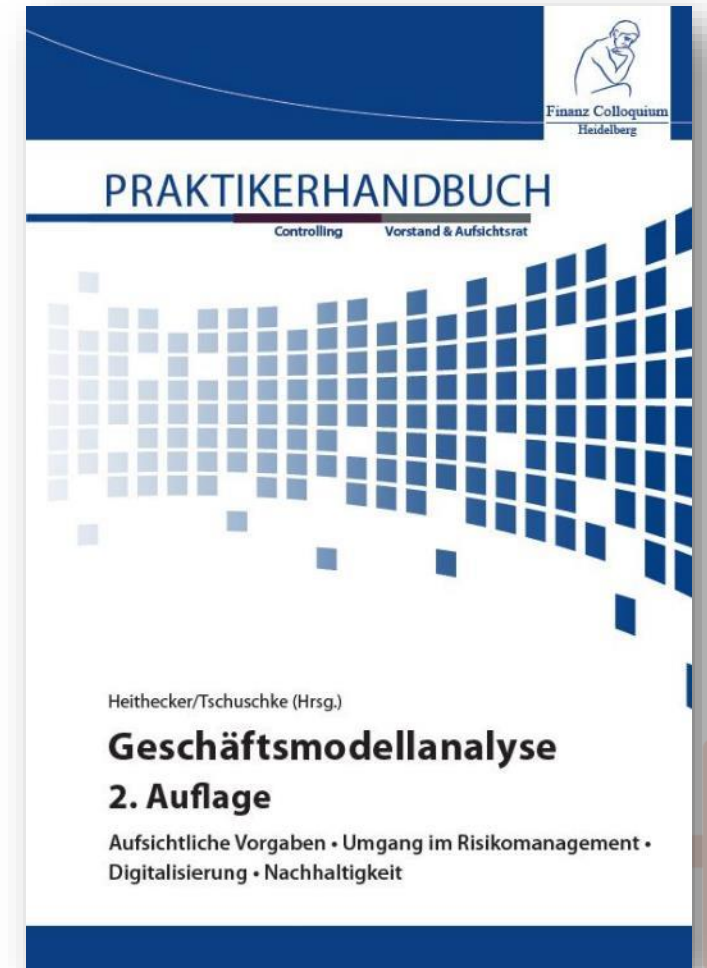
## Geschäftsmodellanalyse Zweite, erweiterte und überarbeitete Auflage

Aufsichtliche Vorgaben • Umgang im Risikomanagement  
• Digitalisierung • Nachhaltigkeit

mit Bezug zu allen vielen aktuellen Themen:

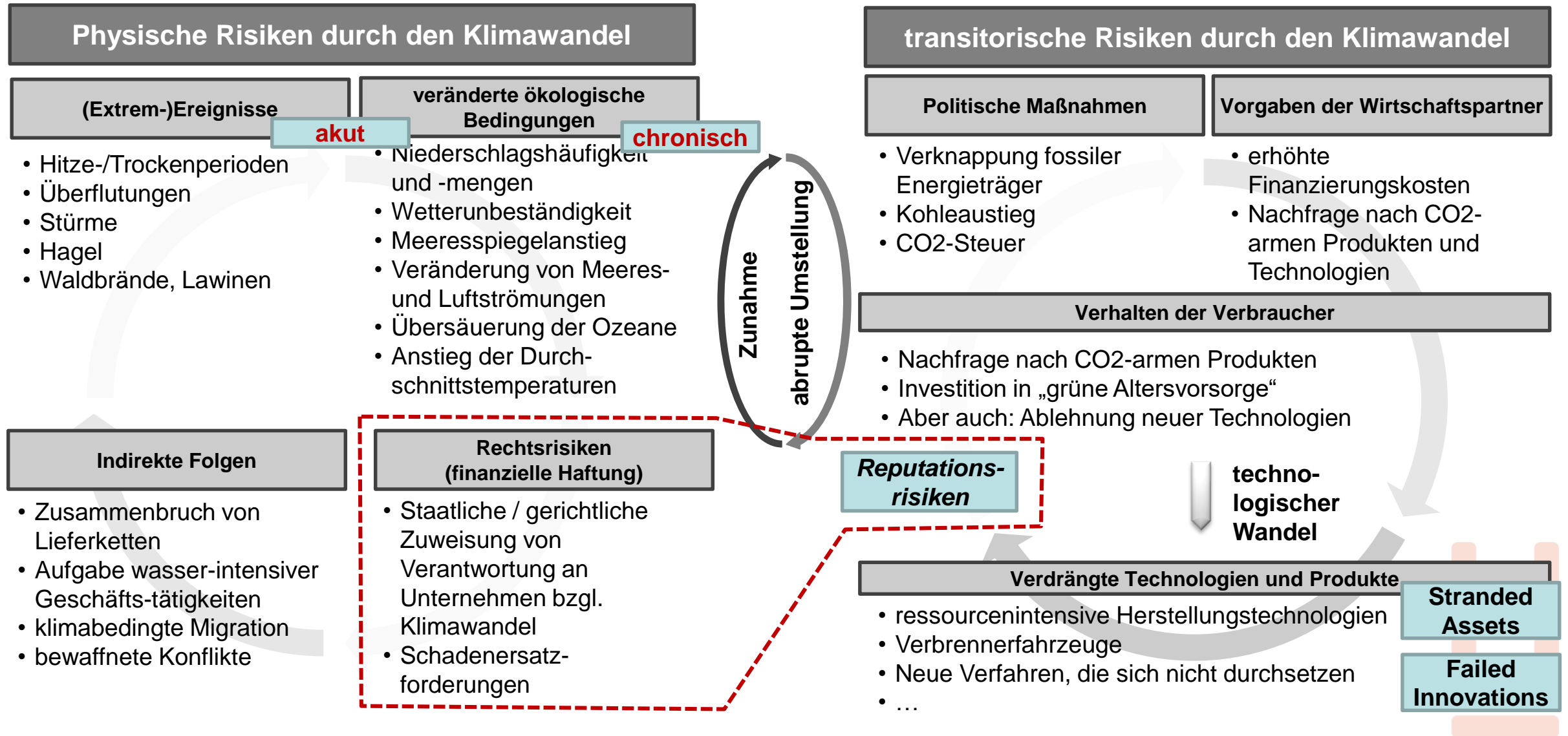
- Regulatorische Komplexität
- Geschäftsmodellanalyse & Risikostrategie, Risikokultur, Risikoappetit, Auslagerung
- Digitale Transformation
- Nachhaltige Finanzwirtschaft
- Geschäftsmodellanalyse & Ertragsanalyse
- Cyber-Risiken

und vielen weiteren, auch grundlegenden Themen zur Geschäftsmodellanalyse.





# Überblick über Physische Risiken und Transitorische Klima-Risiken



# Überblick über physische und transitorische Risikotreiber



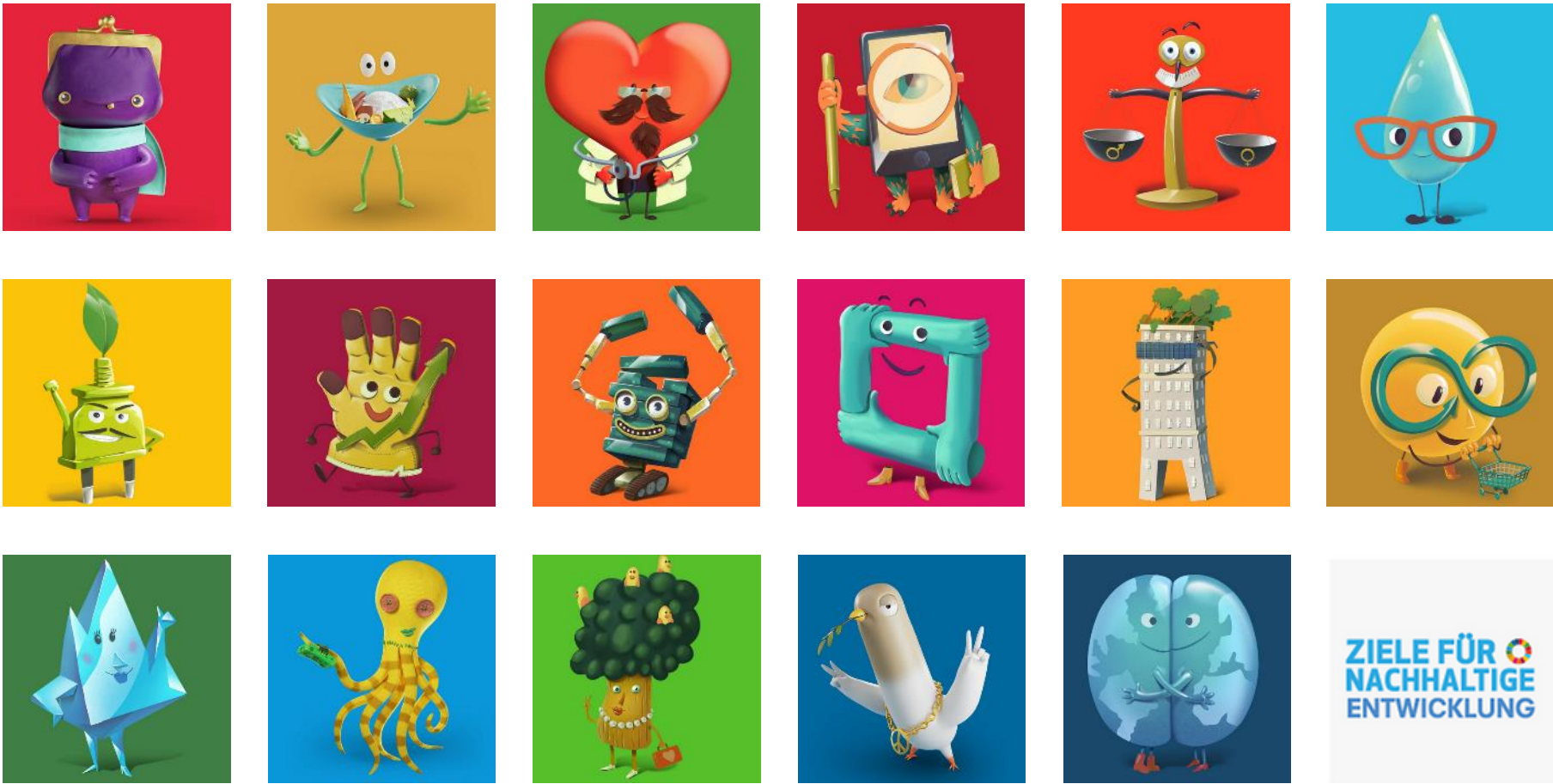
# Ziele für nachhaltige Entwicklung - "UN-SDGs" mit Logos, deutsch



Quelle: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-verstaendlich-erklart-232174>

# Ziele für nachhaltige Entwicklung - "UN-SDGs" mit Logos, deutsch

Die Illustrationen der Bundesregierung zeigen, wie ansprechend und jung die SDG's „vermarktet“ werden können.



<https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/die-un-nachhaltigkeitsziele-1553514>



# Die grüne Kreditkarte ist ein recht „harmloses“ nachhaltiges Produkt.



## Material

- Kreditkarte besteht zum größten Teil aus Bio Kunststoff [GLS]
- Kreditkarte besteht aus Metall [bunq]
- Kreditkarte aus FSC-zertifiziertem Kirschholz, Kern der Karte aus recycelten Plastikflaschen [Ecosia, Tomorrow]
- Karte aus Pflanzlichen Rohstoffen und recycelbaren Verpackung [Tridos]
- Karte aus Mais, Biokunststoff [Polymilchsäure] [Pax Bank]

## CO2-Ersparnis Material

- 14g CO2-Ersparnis pro Karte [GLS, „So retten Sie nicht die Welt, aber setzen ein Zeichen“]
- 11g CO2-Ersparnis pro Karte: [Triodos Bank, „Allein in Deutschland sind derzeit über 30 Millionen Kreditkarten registriert!“]

## Unterstützung

- Pro 100€ Umsatz wird ein Baum gepflanzt [Hanseatic Bank]
- Pro 100€ Umsatz wird ein Mangrovenbaum in Kenia oder Madagaskar gepflanzt [bunq]
- Spende von 5€ für nachhaltiges Projekt nach Erwerb der Karte, das um 10€ seitens der Bank aufgestockt wird [SK Saarbrücken]
- Beteiligung an Waldschutz in Brasilien oder anderen Projekten (Wiederaufbau von Ökosystemen, erneuerbare Energien, nachhaltige Landwirtschaft und bezahlbarer Wohnraum) [Tomorrow]
- Zusätzliche Transaktionsgebühr, die für Aufforstungsprojekte genutzt wird [Ecosia]
- Mit Bei Nutzung zugunsten eines Förderprojektes aufrunden [Ing]
- Mit Nutzung werden Hilfsprojekte und Bildungsprojekte in anderen Ländern finanziert [Steyley Bank]

## Sonstige grüne Benefits

- Ökostromtarif günstig [Hanseatic Bank]
- Hinweis, dass Geldanlagen bei der Bank nachhaltig eingesetzt werden, z.B. Erneuerbare Energien, Wohnen, Soziales und Gesundheit, Nachhaltige Wirtschaft, Bildung und Kultur, Ernährung [GLS]
- geförderten Weiterbildungen im sozialen bereich [Pax Bank]