

A photograph of a white sailing boat on the ocean at sunset. The sun is low on the horizon, creating a golden glow over the water and the boat's sails. The sky transitions from a pale blue to a warm orange near the horizon. The boat's deck, railings, and a large white cabin are visible in the foreground. The sails are partially visible, with one showing a blue and white pattern.

zeb

ESG Symposium 2023

Banksteuerung unter ESG:
Den "path to zero" managen

zeb Vortrag
Köln, den 27. September 2023

partners for change

Banksteuerung unter ESG ist mehr als die Erfüllung von Regulatorik – Ziel ist es, gesellschaftliche Verpflichtung und wirtschaftliche Interessen in Einklang zu bringen

Überblick und Kernthesen

1

Anforderungen

- Die Aufsicht verlangt ein hohes Maß an Transparenz (z. B. „fit for 55“), gibt für Banksteuerung jedoch einen Rahmen vor, der entsprechenden Handlungsspielraum für die Ausgestaltung lässt bzw. klare Grenzen hinsichtlich Greenwashing setzt
- Unmittelbare Impulse für Banksteuerung ergeben sich vor allem über die Säule-2 (z. B. Klimastresstest), wobei die EZB hier bislang relativ pragmatische Vorgaben macht

2

Zielsetzung

- Kern der Banksteuerung war, ist und bleibt auch unter ESG-Gesichtspunkten die Steuerung von Risiko vs. Ertrag
- Ertragschancen für Banken ergeben sich vor allem durch Finanzierung der grünen Transformation
- Transitorische und physische Risiken wirken primär über Ratingmigration und die disruptive Veränderung der Werthaltigkeit von Sicherheiten

3

Grundlagen der Banksteuerung unter ESG

- „ESG“ ist kein Silothema, d. h. alle Steuerungsbereiche sind gleichermaßen betroffen
- *Think before you act* – es gibt eine Reihe fundamentaler Grundsatzentscheidungen für die Banksteuerung, die institutsspezifisch abzuwägen sind, bevor die konkrete Steuerungslogik operationalisiert werden kann

4

Operationalisierung der Steuerungslogik (am Beispiel „path to zero“)

- Operationalisierung der ESG-relevanten Steuerungsimpulse ist die zentrale Herausforderung für Banksteuerung
- Beispiel „path to zero“: Wie lassen sich finanzierte Emissionen sinnvoll in den Steuerungsmetriken abbilden, welche Hebel stehen für die Dekarbonisierung des Portfolios zur Verfügung und wie lassen sich diese steuern?

5

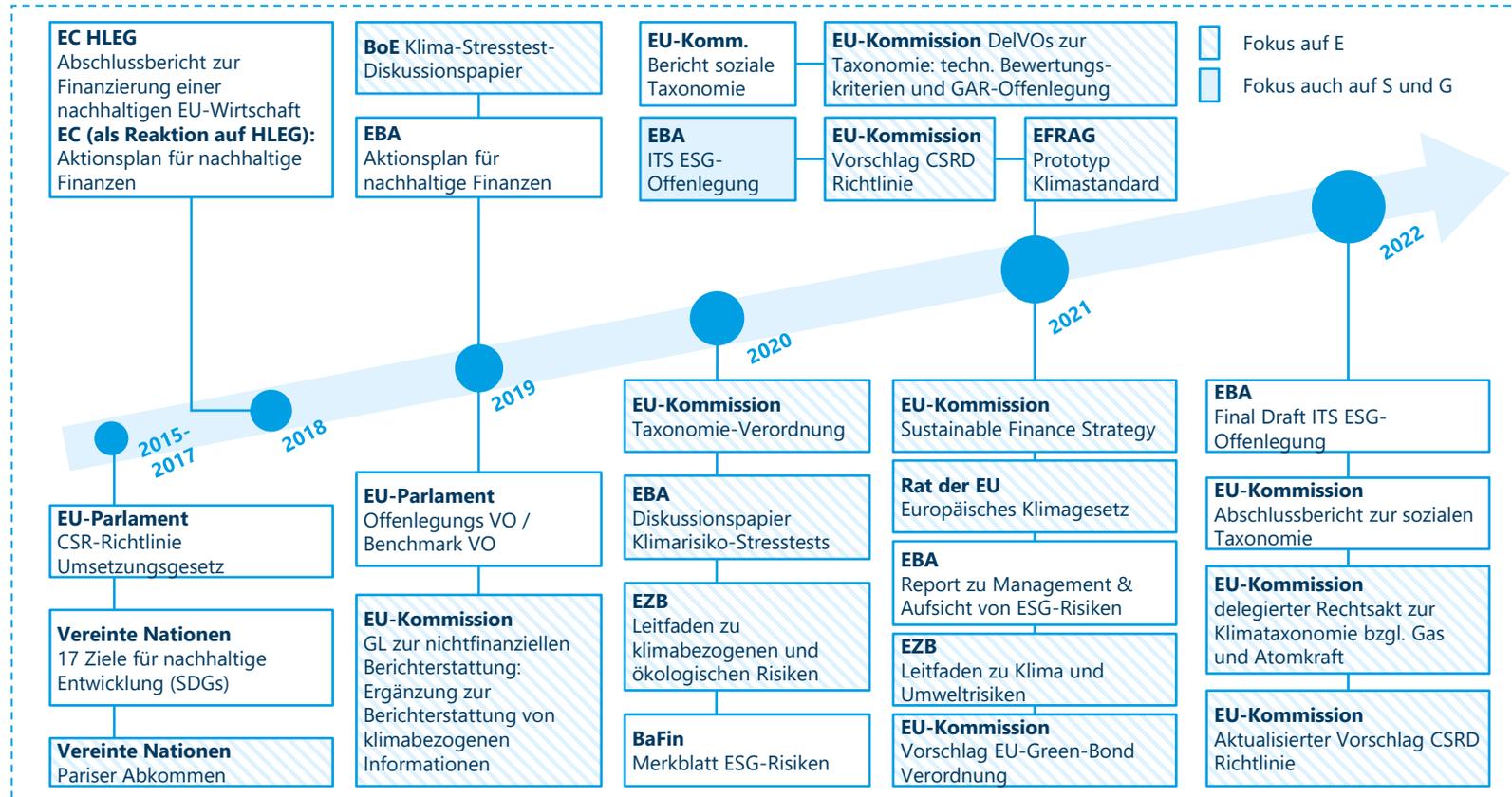
Erfolgsfaktoren

- Wie lassen sich die ESG-Anforderungen effektiv bearbeiten und Lücken zwischen Ambition vs. Lieferfähigkeit vermeiden?
- Wie lassen sich Marktchancen und ESG-Risiken realistisch sowie pragmatisch bewerten?
- Wie kann das ESG Data Sourcing strategisch und frühzeitig gestaltet werden?

1 | Aufsichtsrechtliche Rahmenbedingungen wachsen stetig, konkrete Ausgestaltung und Integration in die Steuerung ist den Banken überlassen – dies ist eine Chance

Anforderungen

Überblick regulatorisches Rahmenwerk



Anmerkungen

- **Regulator als Impulsgeber** – regulatorische Anforderungen triggern die Weiterentwicklung der Banksteuerung
- **Handlungsspielraum vorhanden** – Regulator definiert aktuell den Handlungsrahmen, lässt den Instituten jedoch im Sinne einer Prinzipien-basierten Regulierung großen Gestaltungsspielraum¹
- **Kurzfristiger Aufwand ohne direkten Nutzen** – externe Berichtsverpflichtungen erfordern neue Daten und Metriken, die jedoch nicht unmittelbar zur internen Steuerung genutzt werden können (z. B. Green Asset Ratio²)

1) Anneli Tuominen, „The way towards banks’ good climate change risk management“, Speech by Anneli Tuominen, Member of the Supervisory Board of the ECB, at the 9th Conference on the Banking Union, Frankfurt an Main, 22. September 2022.

2) Bankenverband „Untersuchung des Taxonomieprofils der Industrie“ 4. Sep 2023; Quelle: zeb Research.

2 | Zentrale Herausforderung für die Banksteuerung bleibt auch unter ESG-Gesichtspunkten die Steuerung von Ertrag versus Risiken

Zielsetzung: Opportunitäten vs. Risiken

Chancenperspektive

Treiber

- Investitionsbedarf durch grüne Transformation
- Differenzierung vom Wettbewerb, z. B. durch neue Produktopportunitäten

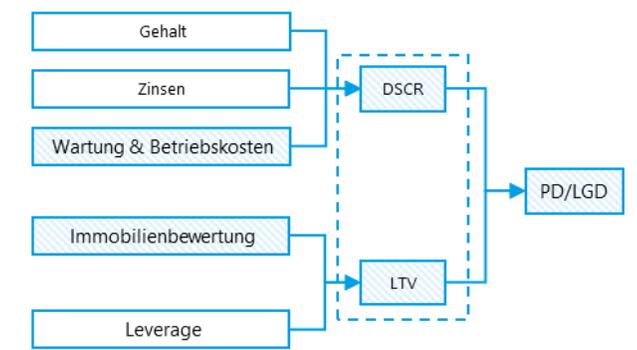
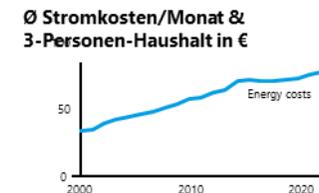
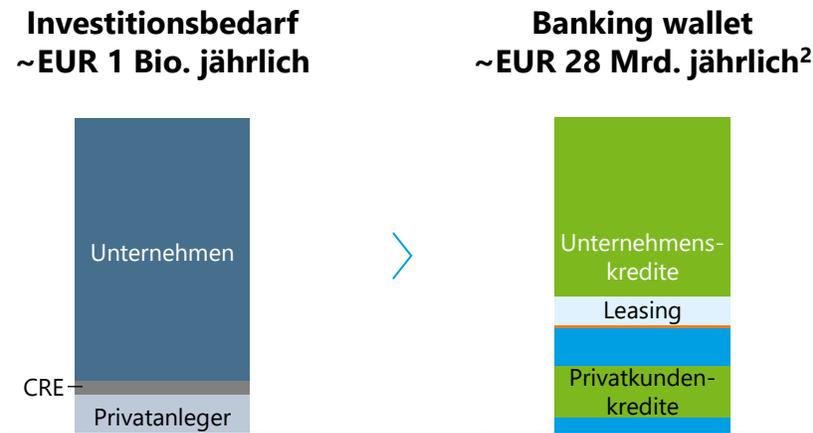
Herausforderung für die Banksteuerung

- Entscheidung „buy green“ vs. „go to green“¹
- Realistischer Blick auf „greenium“ und Zahlungsbereitschaft der Kunden

Risikoperspektive

- Auswirkung von transitorischen und physischen Risiken auf Cash Flows und Asset Values
- Neue Reputations- und Rechtsrisiken
- Keine historischen Daten verfügbar und Abhängigkeit von eher traditionelle Risikomessverfahren
- Neue Verfahren zur Prognose von „Transformationswahrscheinlichkeiten“ notwendig

Beispiel

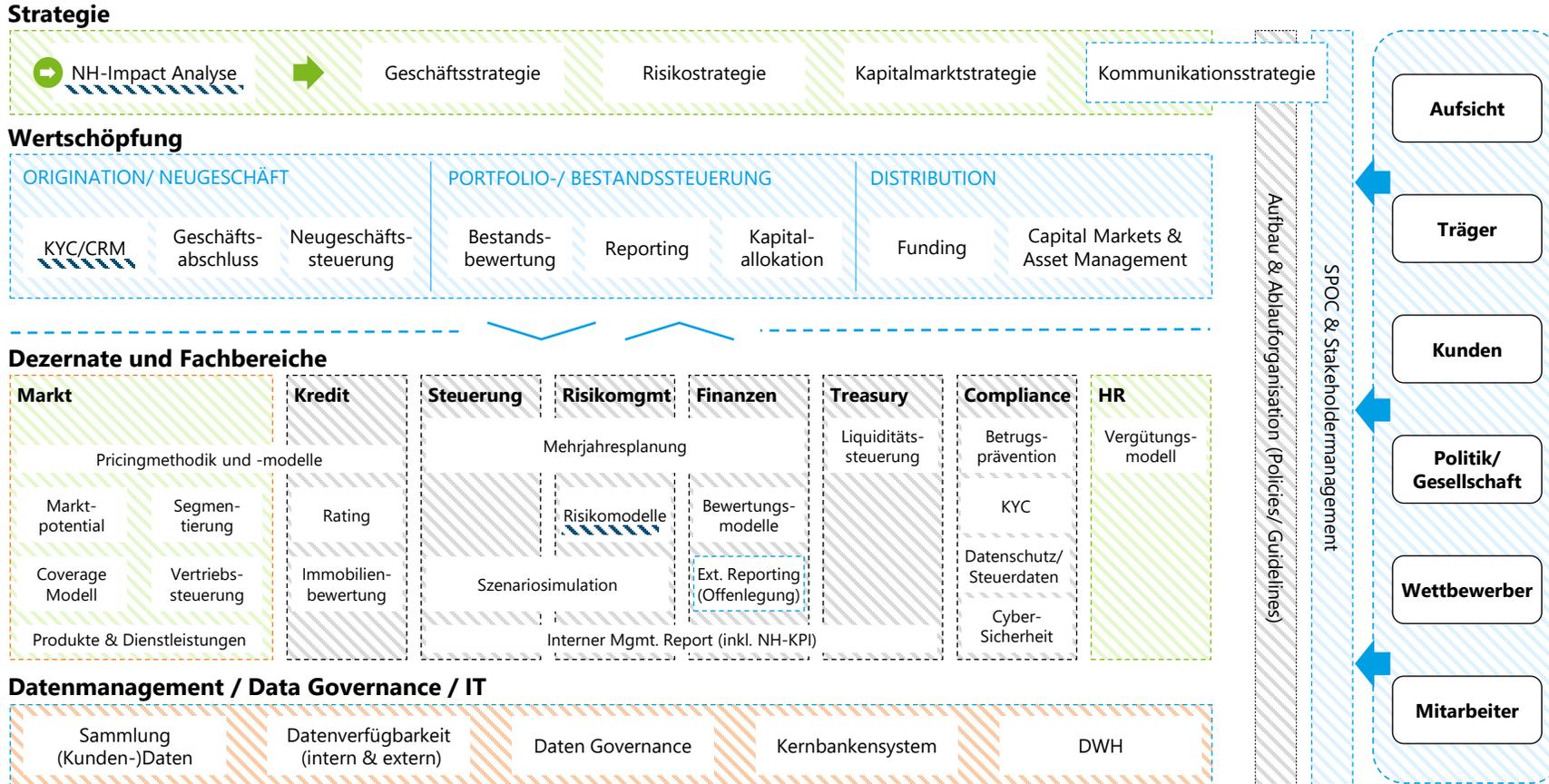


1) KelloggInsight/Yevgenia Nayberg, „Jeff Ubben Explains His ‚Anti-ESG ESG‘ Investment Strategy“, 12. Juli 2022; 2) Outside-in Evaluation, basierend auf zeb European Banking Study.

3 | Nachhaltigkeit ist ein Querschnittsthema par excellence – insbesondere mit Blick auf die zukünftige Banksteuerung

ESG als Querschnittsthema

Übersicht zeb ESG-Framework



Anmerkungen

- **ESG betrifft alle Dezernate** – Nachhaltigkeit betrifft alle Prozesse und Organisationseinheiten, zentrale Koordination sinnvoll
- **Synchronisierung wichtig** – Relativ hohes Risiko von Friktionen durch fehlende Abstimmung von Ambitionen und Lieferfähigkeit (z.B. Reporting)
- **Regulierung ist kein Selbstzweck** – Priorisierung der Aufgaben muss den institutsspezifischen Ambitionen, Strategien und Prinzipien folgen

Rahmen und Richtung vorgeben
Transparenz schaffen
Regulatorische Compliance sicherstellen
Daten und NH -Infrastruktur weiterentwickeln
Chancen und Risiken managen

3 | Für die Weiterentwicklung der Banksteuerung unter ESG empfiehlt sich zunächst der Abgleich verschiedener „Präkonzepte“ über explizite Grundsatzentscheidungen

Grundsatzentscheidungen Banksteuerung

Zu treffende Grundsatzentscheidungen (nicht exklusive „Design Choices“)

Gegenstand	Ambitionsniveau 		
	Zielsystem	Inside-out (z. B. Beitrag zu den UN Sustainability Goals)	Outside-in (Wirkung auf das Bankbuch bzw. auf Risk/Return)
Zeitliche Perspektive und Anspruch	Statisch (Status Quo)		Dynamisch (Status Quo und Transformation)
Steuerungsebene	Kundengruppen / Segmente	Einzelne Kunden	Einzelne Deals / Objekte / Projekte
Bewertungsinstrument	Rein qualitativ	Rein quantitativ	Scoring (z. B. CredaRate) Integration in Risikomodelle
Datenstrategie	Fokus auf externe Daten / Drittanbieter	Eigene Erhebung von Daten	Kombination aus internen & ext. Daten, Zieldatenmodell

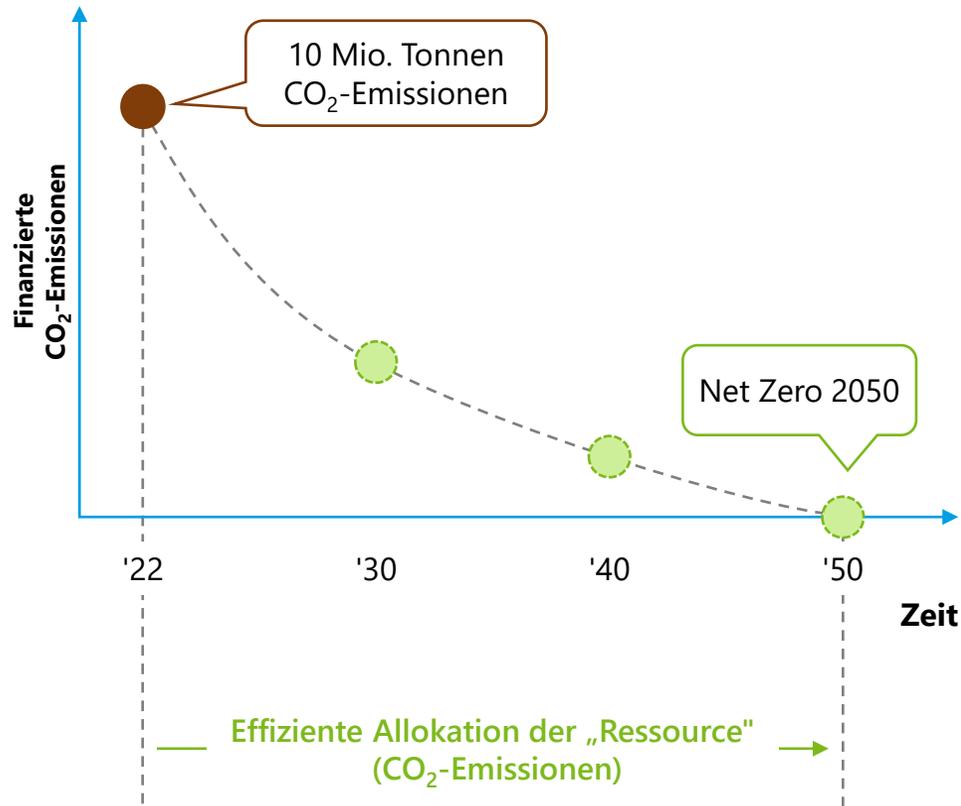
Anmerkungen

- „Think before you act“ – Ausgangspunkt für die Banksteuerung unter ESG ist die Definition konkreter Eckpunkte und Ausbaustufen
- Abgleich der „Präkonzepte“ – Häufig kein einheitliches Verständnis der Ziele und Herausforderungen (z.B. „buy green“ vs. „go to green“)
- Kosten/Nutzen-Kalkül determiniert Ambition – Das angestrebte Ambitionsniveau und der resultierende Komplexitätsgrad sollten Portfoliostruktur und Größe eines Kreditinstituts berücksichtigen

4 Die Banksteuerung als Navigationssystem für den „path to zero“: Wie lassen strategische Klimaziele auch tatsächlich erreichen?

Steuerung „path to zero“: Überblick

Vom strategischen Klimaziel ...



...zu den wesentlichen Handlungsfeldern der Operationalisierung

A Steuerungsmetriken

- Mit welchen Steuerungsmetriken kann der Trade-Off zwischen Renditezielen und finanzierten Emissionen gesteuert werden?

B Kreditvergabe und -pricing

- Wie lassen sich objektiv schwer quantifizierbare Auswirkungen der Klimaziele in Kreditvergabe und -beziehung integrieren?

C Produktinnovationen

- Welche Finanzierungsinstrumente benötigen die Kunden, um die Treibhausgas-Emissionen zu reduzieren?

D Portfoliosteuerung

- Wie lässt sich der Fortschritt auf dem „path to zero“ intern als auch extern pragmatisch tracken und transparent machen?

Datenmanagement

Sammlung (Kunden-)Daten

Datenverfügbarkeit

Daten-Governance

Data Warehouse

Kernbankensystem

Fokus heute

4A | Basis für die Operationalisierung ist eine geeignete Steuerungsmetrik – diverse Ausgestaltungsmöglichkeiten vorhanden

Steuerung „path to zero“: Steuerungsmetriken

Kundenbeispiel

Kundenbeispiel: Auswahl möglicher Steuerungsmetriken¹

„Stand-alone“ Steuerung CO₂-Emissionen

CO₂-Emissionen als isolierte, „stand-alone“ Kennzahl zur nachhaltigen Steuerung des Kreditportfolios

Economic Profit on Financed Emissions (EPFE)

$$EPFE = \frac{\text{Rendite} - \text{RegKapital} \times \text{Kapitalkosten}}{FE - KE}$$

Carbon-Adjusted Economic Profit (CAEP)

Fallbeispiel für zwei illustrative Kreditnehmer:
Carbon-Adjusted Economic Profit vs. Economic Profit

	Kunde A	Kunde B
Hypothetisches Exposure		
Deckungsbeitrag		
Regulatorisches Kapital		
Kapitalkosten		
Finanzierte Emissionen (FE)		
Kosten für FE pro Tonne CO ₂		
Economic Profit		
CO ₂ -Anpassung		
Carbon-Adjusted Eco. Profit		
CO ₂ -bedingter Rückgang in Economic Profit		

Zahlenbeispiel vertraulich

Carbon-Adjusted Economic Profit (CAEP)

$$CAEP = \text{Rendite} - \text{RegKapital} \times \text{Kapitalkosten} - FE \times KFE + KE \times KKE$$

Anmerkungen

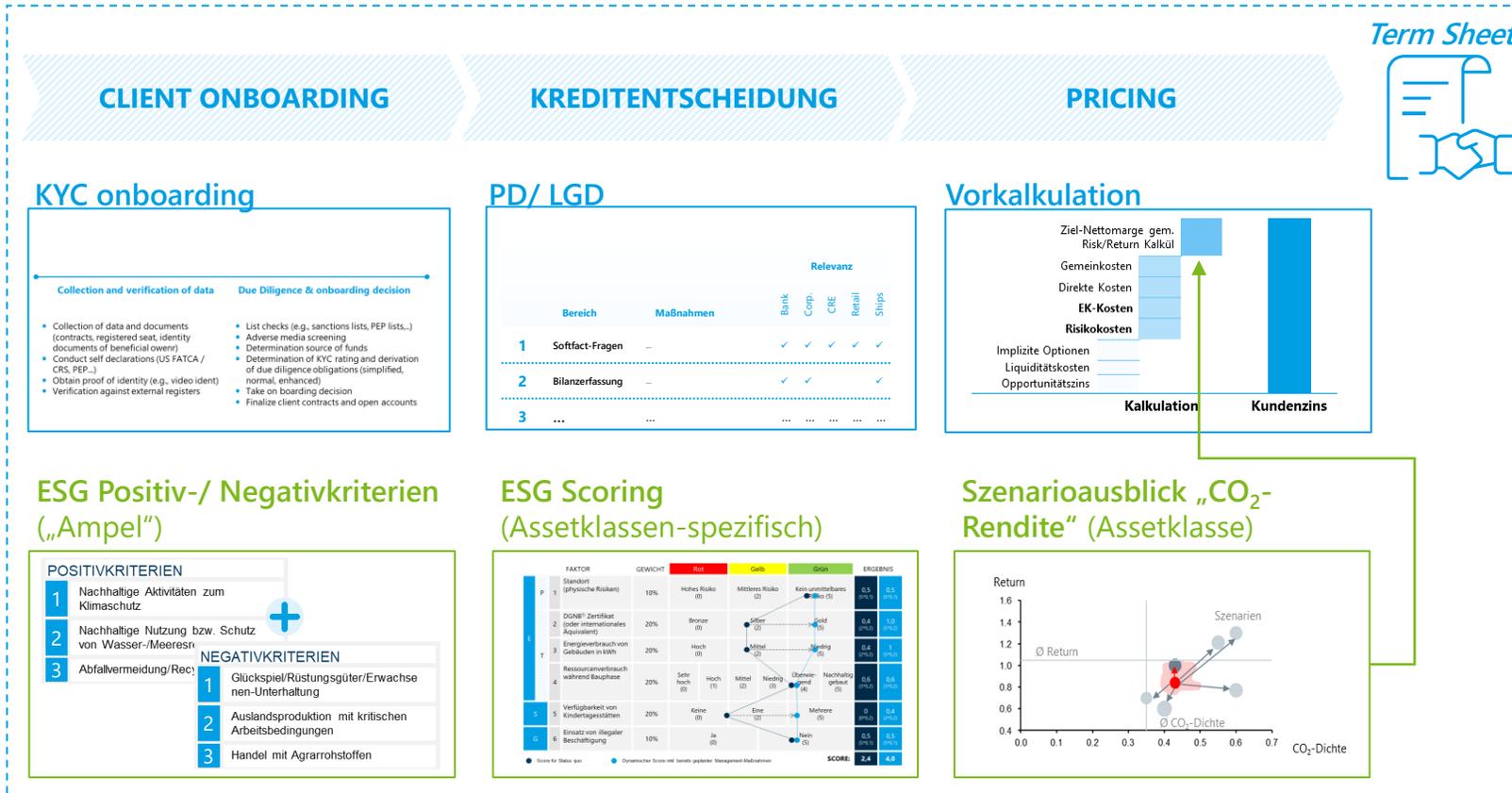
- **Verzahnung Rendite- und Klimaziele** – Steuerungsgröße muss der Trade-Off zwischen „Rette die Welt“ und „Rette die Bank“ abbilden
- **Isolierte Steuerung nach CO₂-Emissionsgrenzwerten ineffizient** – Reine Limitierung CO₂-Emissionen vernachlässigt Rendite-Potentiale des grünen Wandels
- **Besser grob richtig als exakt falsch** – CO₂-Emissionen sind i.d.R. nicht für alle Assetklassen in gleicher Qualität verfügbar – relevante Erkenntnisse lassen sich auch aus Schätzdaten ableiten

1) FE = Finanzierte Emissionen; KE = Kompensierte Emissionen; KFE = Kosten für FE pro Tonne CO₂; KKE = Kosten für KE pro Tonne CO₂.
Carbon-Adjusted Economic Profit = Rendite – Reg. Kapital x Kapitalkosten – Berücksichtigung von CO₂-Risiko/Kosten (= fin. Emissionen x Kosten für FE pro Tonne CO₂e + kompensierte Emissionen x Kosten für kompensierte Emissionen pro Tonne CO₂).

4B | Durch Kombination neuer und vorhandener Entscheidungsinstrumente lässt sich bereits heute das Neugeschäft zwar heuristisch aber doch zielkonform steuern

Steuerung „path to zero“: Kreditvergabe und -pricing

Entscheidungsinstrumente im Kreditprozess (vereinfacht)



Anmerkungen

- **Onboarding** – Berücksichtigung harter ESG-Negativkriterien ggf. bereits beim Onboarding des Kunden sowie später bei der Vorprüfung bestimmter Projekte
- **Kreditentscheidung** – ESG Scoring als zusätzliches Instrument neben der quantitativen PD/LGD-Messung; später ggf. Backtesting der ESG-Scoringfaktoren
- **Pricing** – Positive wie negative Preisspielräume werden bereits heute genutzt – an dieser Stelle lassen sich Klimaszenarien als zusätzliche Pricing-Komponente berücksichtigen

4C | Die Transformationsfinanzierung im weiteren Sinne sollte der Kern der ESG-Produktstrategie sein

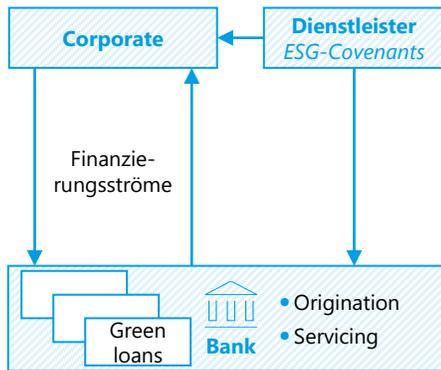
Steuerung „path to zero“: Produktinnovationen

Kundenbeispiele

Ansätze zur Transformationsfinanzierung

Transformationsfinanzierung: "On Balance Sheet"

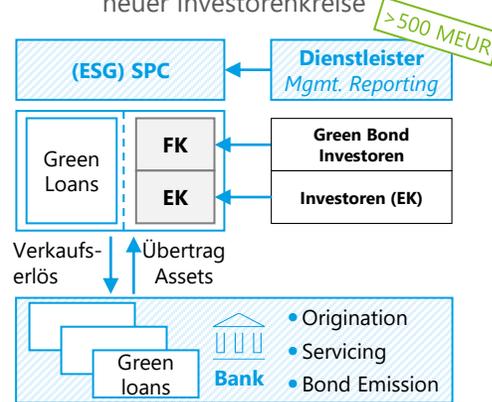
ESG-spezifische Covenant- und Discount-/Premiumstrukturen für Transformationsfinanzierungen



- Klassische Zinskopplung kombiniert mit ESG-Covenants und -Discounts (Verknüpfung mit erreichter CO₂-Reduktion und/oder Programmantranche)
- Differenzierung der ESG-Komponenten nach Volumina

Transitionsfinanzierung: Disintermediation

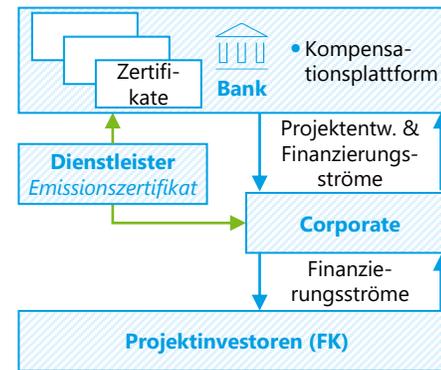
Innovative Struktur mit Green Loans für FK- und EK-Investoren zur Ansprache neuer Investorenkreise



- Green Loans werden an eine als Kapitalgesellschaft konzipierte SPC übertragen, im Gegenzug fließt Verkaufserlös
- SPC finanziert Verkaufserlös durch Emission von Green Bonds

Kompensation

Plattform zum Handel mit Kompensationszertifikaten inkl. Projektfinanzierung



- CO₂-Zertifikate werden via finanzierte Projekte erzeugt und mittels eigener Plattform handelbar
- Erträge aus Projektfin. und Gebühren (insb. Handel)

Anmerkungen

- **Adaption Produktpalette** – an die „neuen“ Bedürfnisse der Kunden adaptierte Produktpalette entscheidend dafür, dass die Steuerungsanreize auch beim Kunden ankommen
- **Mobilisierung von institutionellem Kapital** – In bestimmten Bereichen der Wirtschaft wird sich die grüne Transformation nicht ausschließlich über Senior-Debt finanzieren lassen
- **Kompensation kauft Zeit** – Langfristig müssen Emissionen einspart werden, mittelfristig können Kompensationen helfen, realistische Anpassungszeiträume zu gewährleisten

4D | Am Ende gilt es zu liefern: ESG-Fortschritt muss insbesondere anhand der Transformation des Kreditbuches gemessen und berichtet werden

Steuerung „path to zero“: Portfoliosteuerung

Kundenbeispiel

Ausgewählte „Good Practices“

<p>Priorisierung ></p>		<ul style="list-style-type: none"> • Klarer Fokus auf die Problemfelder, z. B. Upstream Oil & Gas (nicht Storage), Power Generation (nicht Netze), Car producers (nicht Wartung) etc. • Pragmatische Portfoliopriorisierung und Schwerpunktsetzung nach „80/20-Ansatz“
<p>Methoden & Metriken ></p>	<p>Beispiel vertraulich</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pragmatische Mess- bzw. Schätzmethoden (z. B. PCAF, PACTA) • Definition aussagekräftiger Metriken, z. B. g CO₂ pro Passagierkilometer (Aviation) oder kg CO₂ pro Tonne Stahl (Stahlproduktion)
<p>Monitoring & Reporting ></p>		<ul style="list-style-type: none"> • Klare Definition von Zielen gegenüber einer Benchmark (typischerweise Net-Zero 2050) • Laufendes Monitoring des eigenen Fortschritts gegenüber Kunden-/Marktentwicklung

Anmerkungen

- **Verknüpfung eigener Ambitionen mit übergreifenden Zielen** – die eigene Ambition sollte aus gesellschaftlichen (Net-Zero 2050) oder übergreifenden Zielen (Limitierung auf +2° C) abgeleitet werden
- **Klarer 80/20-Ansatz** – ausgewählte Industrien sind Treiber der CO₂-Emissionen, diese (Teil-)Portfolios sollten primär in den Fokus genommen werden
- **Sektor- bzw. Assetklassenspezifische Metriken** – es gibt kein „one size fits all“, die Metriken sollten industriespezifisch sein

5 | Eine „best practice“ hinsichtlich der Banksteuerung unter ESG noch nicht ermitteln – allerdings sind einige wesentliche Erfolgsfaktoren erkennbar

Erfolgsfaktoren

I | **ESG-Framework & Programmsteuerung: Wie bearbeiten wir die ESG-Anforderungen vollständig, koordiniert und flexibel?**

- Ganzheitliches Framework entlang der „Fertigungskette“ notwendig zur Sicherstellung von Vollständigkeit sowie Modularisierung und Priorisierung der Aufgaben
- Programmsteuerung muss inhaltlich orientiert und der Dynamik des Themas Rechnung tragen

II | **ESG-Strategie: Wie vermeiden wir einen Gap zwischen extern kommunizierter Ambition und interner Lieferfähigkeit?**

- Allgemeine Ambitionen und Selbsterklärungen müssen in konkrete Ausbaustufen („Design Choices“) in der Banksteuerung übersetzt werden
- Die Transformation des Bankportfolios folgt der Transformation auf Kundenseite – und sollte entsprechend berichtet werden

III | **ESG-Marktchancen: Was sind die besten Projekte/Adressen/Sektoren und wie helfen wir den Kunden bei der Transformation?**

- Die wesentliche Chance liegt in der Finanzierung grüner Transformation und nicht im Run auf „grüne“ Assets – Objektivierung des Chancen-/Risikokalküls ist zentral
- Im Fokus des Produktdesigns die Begleitung der Transition der Kunden: Durch Investitionsfinanzierung, die richtige Investorenansprache und (temporär) Kompensation

IV | **ESG-Risikomanagement: Wie werden aus abstrakten Grundsätzen konkrete Methoden und Instrumente?**

- Regelbasierte Aufsichtspraxis erfordert ein eigenes methodisches Framework, dass die Anforderungen effizient und ökonomisch sinnvoll
- Die neue Situation erfordert neue (und pragmatische) Methoden, die sich schrittweise in der Neu- und Bestandsgeschäftssteuerung verankern lassen

V | **ESG-Daten: Wie kann ESG Data Sourcing strategisch und frühzeitig gestaltet werden?**

- Daten sind essentiell – aber nicht jedes Detail
- Selbst ist die Bank – externe Datenprovider allein werden das Problem für große Teile des Portfolios nicht lösen
- Ohne klare Verantwortlichkeiten geht nichts – Data Governance ist ein zentraler Erfolgsfaktor

Kontakt



Jens Kuttig
Senior Partner

Phone +49.251.97128.166
Mobile +49.160.90586690
Jens.Kuttig@zeb-consulting.com
Office Münster



Dr. Anna-Lena Hashagen
Managerin

Phone +31202409079
Mobile +491719187836
Anna-Lena.Hashagen@zeb-consulting.com
Office Amsterdam