

Working Paper

Konzeption eines Master-ESG-Scores

Framework für ein konsistentes ESG-Risikomanagement

Autor: Thomas Maul

Zusammenfassung

Dieses Dokument beschreibt die Entwicklung und Implementierung eines Master-ESG-Scores als integriertes Rahmenwerk für das Risikomanagement. Es wird Notwendigkeit eines solchen Scores erläutert, da viele bestehende ESG-Scoring-Systeme Lücken aufweisen und eine konsistente Steuerung erschweren. Anschließend wird das Konzept des Master-ESG-Scores detailliert erläutert, welcher vollständig die wesentlichen ESG-Risiken und gleichzeitig auch strategischen Nachhaltigkeitsziele institutsspezifisch in einer für alle Entscheidungsebenen einheitlichen KPI abbildet. Abschließend werden die Vorteile einer konsistenten Steuerung und Impactmessung durch diesen Master-Score aufgezeigt, der operative Entscheidungen transparent macht und die Zielverfolgung über alle Geschäftsbereiche hinweg ermöglicht.

Juli 2025

Ausgangslage und Problemstellung

Die Integration von Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien (ESG) in die Unternehmensstrategie und das Risikomanagement ist für Finanzinstitute von zunehmender Bedeutung.

Viele Institute nutzen zwar eigene, eingekaufte oder verbandsseitig gelieferte ESG-Scores zur Unterstützung ihres ESG-Risikomanagements, jedoch fungieren diese häufig lediglich als regulatorische Pflichtübung, welche keine konsistente und zielgerichtete geschäfts- und risikostrategische Rückkopplung im Rahmen des Internen Kapitaladäquanzbewertungsprozesses (ICAAP) und des Internen Liquiditätsadäquanzbewertungsprozesses (ILAAP) ermöglichen.

Ein gravierendes Problem stellt auch die mangelnde Vergleichbarkeit dar, da oft unterschiedliche Scores für Kapitalmarktanlagen und andere Geschäftsbereiche verwendet werden. Dies führt zu einer inkonsistenten Entscheidungsbasis und erschwert eine zielgerichtete Steuerung.

Darüber hinaus sind selbstgesetzte Nachhaltigkeitsziele oft schwer konsistent zu steuern und ihr Fortschritt nur schwer messbar.

Um diese Lücke zu schließen und eine kohärente Verknüpfung zwischen Geschäfts-, ESG- und Risikostrategie, der Nutzung von ESG-Scoring sowie der Messung von Impact (Wirkung), Zielverfolgung und Risikomanagement herzustellen, schlagen wir das Konzept eines Master-ESG-Scores vor. Dieses Konzept zielt darauf ab, die Ergebnisse der Risikoinventur auf Faktorbasis mit Indikatoren und Faktoren aus strategischen Zielsetzungen zu verbinden.

Das Konzept des Master-ESG-Scores

Der Master-ESG-Score soll, analog zum Master-Kreditrating, für alle Anlageklassen in einem Institut gleich ausgestaltet werden. Dies ermöglicht in Folge eine gesamthafte ganzheitliche Steuerung der als wesentlich erachteten ESG-Risiken und strategischen Nachhaltigkeitsziele. Durch geeignete Key Performance Indicators (KPI) und Key Risk Indicators (KRI) wird eine transparente Verfolgung des Fortschritts ermöglicht, wodurch der Impact messbar wird und Zielpfade für operative Entscheidungen transparent sind.

Ein zentraler Baustein des hier vorgestellten Konzepts ist der Master-ESG-Score selbst, der folgende Eigenschaften besitzen soll:

- Er deckt alle für das Institut im Rahmen der Risikoinventur als wesentlich erachteten ESG-Risiken auf Faktorebene ab;
- Er bildet gleichzeitig die strategisch festgesetzten Ziele über ergänzende Faktoren ab;
- Er ist für alle Anlageklassen gleich und ermöglicht eine Vergleichbarkeit;
- Fortschritte und Handlungsbedarfe sind sowohl auf (Teil-)Portfolioebene als auch auf Ebene des Einzelengagements transparent und messbar;
- Er ist zentral für Kredit- und Anlageentscheidungen sowie das Kunden- und Stakeholder-Engagement nutzbar.

Die meisten Institute haben bereits einen ESG-Score implementiert, der auf Sub-Scores (für E, S und G) basiert. Diese setzen sich wiederum aus der Gewichtung unterschiedlicher Risikofaktoren zusammen, welche teilweise auf gewichteten Risikoindikatoren aufbauen können. Im Rahmen der Risikoinventur wird über die Sensitivität bezüglich dieser Risikofaktoren das potenzielle Risikoexposure ermittelt und, mit dem Kreditrating angereichert, eine bonitätsadjustierte Risk-Map erstellt.

Die Materialität bzw. Wesentlichkeit wird dann über die Transmission der Risikofaktorauslenkungen in das Kredit-, Marktpreis-, operationelle und Liquiditätsrisiko im Rahmen von Szenarioanalysen, What-If-Betrachtungen und / oder Stresstests bestimmt. Für die spätere Messung des Impacts ist es entscheidend, dass der Verbrauch an Risikokapital / Liquiditätspuffer bezüglich des jeweiligen Faktors transparent gemacht wird.

Bei diesem verbreiteten Vorgehen sei daran erinnert, dass auch weitere, bislang nicht über den bereits implementierten ESG-Score abgebildete Risikofaktoren für das jeweilige Institut bzw. dessen Geschäftsmodell relevant und ggf. auch wesentlich sein können. Dies wird nur in einem umfassenden Risiko-Assessment transparent. Sollte dies der Fall sein, werden diese Faktoren ebenfalls in den Master-ESG-Score integriert. Allerdings liegt die Datenbeschaffung dann auf Seiten des Instituts und nicht des ESG-Score-Providers.

Sofern für Kapitalmarktanleihen externe Scores genutzt werden, sind Anbieter zu bevorzugen, die hinreichende Transparenz zu den Faktoren und die Abdeckung der institutseigenen wesentlichen Risikofaktoren bieten.

Die Auswahl dieser wesentlichen Risikofaktoren bildet den ersten Schritt zum Master-ESG-Score.

Falls im Rahmen der Geschäftsstrategie weitere, bisher nicht über den ESG-Score oder dessen Faktoren abgebildete Ziele gesetzt wurden (z.B. Net-Zero-Emission bis 2045 oder Verfolgung von bestimmten UN-Nachhaltigkeitszielen – UNSDG), werden hierfür entsprechende Faktoren (KPI) gebildet, die den Master-ESG-Score ergänzen und in das Scoring integriert werden.

Für die transparente Darstellung des Master-ESG-Scores gibt es grundsätzlich mehrere Möglichkeiten:

- Die Berechnung eines Master-ESG-Scores aus den Sub-Scores und deren Faktoren, durch jeweils geeignete Gewichtung, die die Risikoeinschätzung und die strategische Bedeutung reflektiert.
- Die Erstellung einer Master-ESG-Faktor-Table, welche die einzelnen Faktoren sowohl numerisch als auch grafisch transparent macht. Auch hier können die einzelnen Faktoren im Ranking gem. Bedeutung für die ESG-Risikoposition und die strategische Relevanz gesondert dargestellt werden.

Dieser Master-ESG-Score bildet die Grundlage aller strategisch-geschäftspolitischen, taktischen und operativen Entscheidungen in allen drei Verteidigungslinien (3LoD) des Instituts gleichermaßen. Das heißt Entscheidungen und Leitplanken, welche auf Instituts- oder Portfolioebene strategisch getroffen werden, sind mit derselben Kennzahl bei einzelnen Entscheidungen in den taktisch-operativen Einheiten nutzbar und bei jedem Engagement

kann unmittelbar der positive Beitrag zu den Zielen und der Risikominderungsstrategie des Instituts abgeleitet werden.

Konsistente Steuerung und Messung des Impacts

Die Implementierung eines Master-ESG-Scores bietet signifikante Vorteile für die Konsistenz der Steuerung und die Messbarkeit des Impacts. Durch die gleichzeitige Berücksichtigung strategischer und geschäftspolitischer Ziele und der Risiken in Kombination mit der Vergleichbarkeit unterschiedlicher Anlageklassen und -formen wird eine konsistente, stringente und einheitliche Portfoliosteuerung überhaupt erst ermöglicht.

Konkret liefert der Master-ESG-Score folgende Vorteile:

- Bei allen Kreditentscheidungen, Linieneinräumungen sowie Anlageentscheidungen kann direkt auf den Master-ESG-Score, seine Sub-Scores oder einzelne Faktorausprägungen zurückgegriffen werden.
- Da im Rahmen der Risikoinventur der Kapital- und Liquiditätsverbrauch auf Faktorebene ermittelt wurde, stellen Änderungen dieses Verbrauchs in Folgeperioden eine KRI bzw. KPI dar, welche den Impact der Entscheidungen abbildet, und die Verfolgung konkreter Ziele ermöglicht. Für strategische Ziele ohne primären Risikofokus, d.h. ohne Kapital- oder Liquiditätspufferverbrauch, wird die Änderung der Faktorausprägung herangezogen.
- Er ermöglicht ebenfalls die Berücksichtigung von Risikofaktoren, die durch den bereits vorhandenen ESG-Score nicht abgebildet werden und vervollständigt somit die Risikosicht auf Portfolio und Engagement.
- Alle operativen Einheiten können bei Kreditvergabe oder Anlageentscheidung die gesetzten Ziele direkt verfolgen und deren Fortschritt messen.
- Das Produktportfolio kann bezüglich des Impacts und der Unterstützung der gesetzten Ziele entsprechend überprüft und gegebenenfalls angepasst oder erweitert werden.
- Im Rahmen der Kundenkommunikation können gezielte Ansprachen und Kampagnen entwickelt werden, um Kreditnehmer bei der Transformation und risikomindernden Adaption zu unterstützen.
- Für die eigenen Stakeholder ist die transparente Darstellung der Ergebnisse der Impactmessung möglich, was die Zustimmung, Zufriedenheit und die Kunden-/Mitarbeiterbindung stärkt.

Zusammenfassend schafft der Master-ESG-Score die notwendige Konsistenz in der Gesamtbanksteuerung hinsichtlich Nachhaltigkeitskriterien und -zielen, indem er ein integratives Konzept für die Ermittlung, Anwendung und Messung von ESG-bezogenen Strategien und Risiken bietet.