

EIN GANZHEITLICHER ANSATZ ZUR INTEGRATION VON ESG

Das Drei-Linien-Modell als Strukturrahmen für Rollen und Verantwortlichkeiten

Organisationen werden zunehmend auch aufgrund sozioökologischer Kennzahlen bewertet, was zu einer relativen Reduktion der finanziellen Informationen führt. Im Zentrum dieser erweiterten Sichtweise steht das ESG-Konzept (Environment, Social und Governance). Das Drei-Linien-Modell bietet einen strukturierten Ansatz für die Integration von ESG und die Stärkung der organisatorischen Widerstandsfähigkeit.

1. EINLEITUNG

Das dynamische Geschäftsumfeld von heute ist von einem komplexen Zusammenspiel technologischer, politischer, wirtschaftlicher und sozioökologischer Faktoren geprägt. Dadurch hat sich die Perspektive, durch welche Stakeholderinnen und Stakeholder Organisationen bewerten, von einer vornehmlich finanziellen Betrachtungsweise weiterentwickelt und umfasst heute auch nichtfinanzielle Kennzahlen. Im Zentrum dieser erweiterten Sichtweise steht das Konzept der *Umwelt-, Sozial- und Governance-Faktoren (ESG)*, dessen Bedeutung zunehmend als Imperativ für zukunftsorientierte Organisationen verstanden wird [1]. Anstatt nur die finanzielle Leistung zu betrachten, umfasst ESG eine breitere Reihe von Kennzahlen, die den langfristigen Wert einer Organisation beeinflussen.

Um diesem komplexen Zusammenspiel gerecht zu werden, wurden *verschiedene Modelle und Rahmenwerke* entwickelt, die sich der organisatorischen Integration und Bewältigung von ESG-Faktoren widmen. Nennenswert sind die internationalen Standards und Richtlinien im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung, wie bspw. die Global Reporting Initiative (*GRI-Standards*), Sustainability Accounting Standards Board (*SASB-Standards*) oder United Nations (*UN Global Compact*). Darüber hinaus gibt es aber auch Organisationen, die im Besonderen Rahmenwerke für die Integration von ESG in die Unternehmensführung entwickelt haben, wie bspw.

ISO 26000 (Standard zur gesellschaftlichen Verantwortung) oder *ISO 37000* (Standard für Good Governance).

Das vom Institute of Internal Auditors (IIA) vorgeschlagene *Drei-Linien-Modell* bietet einen bewährten praktischen Ansatz zur Strukturierung der Governance, des Risikomanagements und der Kontrollen innerhalb von Organisationen [2]. Durch die Festlegung von klaren Rollen und Verantwortlichkeiten sollen die organisatorische Leistungs- und Widerstandsfähigkeit gestärkt werden. Das Modell erweist sich auch als robuster Rahmen für die Integration und Bewältigung von ESG-Faktoren in Organisationen, indem es ihnen erlaubt, ihre internen Steuerungs- und Kontrollprozesse sowie ihre gesamthafte Nachhaltigkeitsleistung systematisch anzugehen und über die Zeit hinweg stetig zu verbessern (Maturitätsgedanke).

In diesem Artikel wird die organisatorische Integration von ESG in das Rahmenwerk herausgearbeitet. Anschließend werden die Vorteile einer solchen Integration sowie die wichtigsten Implikationen für Organisationen diskutiert. Die folgende Analyse beruht auf der Annahme, dass die effektive Einbindung von ESG-Faktoren in die internen Steuerungs- und Kontrollmechanismen den Organisationen ermöglichen soll, nachhaltiges Wachstum zu generieren, das Vertrauen von Anspruchsgruppen zu stärken und insgesamt einen positiven Beitrag zu Gesellschaft und Umwelt zu leisten.



T. FLEMMING RUUD,
PROF. PHD, WP (N),
PROF. EM. FÜR BETRIEBS-
WIRTSCHAFTSLEHRE
(INTERNAL CONTROL,
INTERNAL AUDIT)
UNIVERSITÄT ST. GALLEN



YASMINE WEISER,
MASTER OF ARTS HSG
(M. A. HSG), DOKTORANDIN
CORPORATE GOVERNANCE,
WISSENSCHAFTLICHE
MITARBEITERIN
UNIVERSITÄT ST. GALLEN

2. ÜBERSICHT ÜBER UMWELT-, SOZIAL- UND GOVERNANCE-FAKTOREN (ESG)

ESG sind drei allgemeine Kriterien, anhand derer die Nachhaltigkeit und die ethischen Auswirkungen einer Investition in ein Unternehmen bewertet werden. Sie umfassen eine Reihe von Standards für die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens, die sozialbewusste Anleger zur Prüfung potenzieller Investitionen verwenden [3].

Umweltkriterien (E) berücksichtigen, wie ökologisch sich Organisationen in Bezug auf die Umwelt verhalten. Dies umfasst unter anderem Bereiche wie:

- Energieverbrauch
- Wasserverbrauch
- Treibhausgasemissionen
- Abfallmanagement

Soziale Kriterien (S) untersuchen, wie Organisationen ihre Beziehungen zu ihren Anspruchsgruppen gestalten. Dies umfasst unter anderem Kriterien wie:

- Arbeitsbedingungen und Arbeitspraktiken
- Produktsicherheit und Datenschutz
- Menschenrechte und Lieferkettenmanagement

Governance (G) bezieht sich auf die Art und Weise der Unternehmensführung und umfasst unter anderem Bereiche wie:

- Führungs- und Kontrollstruktur
- Arbeitnehmervergütung
- Struktur/Diversität des Verwaltungsrats und Managements
- Interessenkonflikte und ethisches Verhalten

Ursprünglich stammt der Begriff «ESG» aus der Investmentwelt und gewann vor allem nach der Einführung der UN-Grundsätze für verantwortungsvolles Investieren (PRI) im Jahr 2006 an Popularität. Seitdem kam es zu einer rasanten Entwicklung und Einbeziehung von ESG-Kriterien in Organisationen. Heute wird der Begriff häufig für eine erweiterte Betrachtung von Organisationen verwendet und beeinflusst neben Anlageentscheidungen auch das Risikomanagement, die Regulierungs- und Berichtsanforderungen, die Erwartungen der Anspruchsgruppen sowie die gesamte Wertschöpfungskette. ESG stellt somit einen ganzheitlichen Ansatz zum Verständnis der nichtfinanziellen Faktoren dar, die sich auf die Leistung, die Reputation und die langfristigen Wertschöpfungsprozesse einer Organisation auswirken.

Organisationen, die ESG-Faktoren nicht berücksichtigen, setzen sich Betriebs-, Rechts- oder Reputationsrisiken aus, die erhebliche finanzielle Auswirkungen haben können. So gibt es immer mehr Hinweise darauf, dass Organisationen mit robusten ESG-Praktiken ihre Konkurrenten auf lange Sicht übertreffen [4]. Ein proaktiver Umgang mit ESG-Belangen kann Organisationen darüber hinaus anpassungs- und widerstandsfähiger gegenüber systemischen Schocks machen, seien es ökologische (wie der Klimawandel oder die Verknappung von Wasserressourcen) oder soziale (wie gesellschaftliche oder politische Unruhen). Schliesslich erwarten Stakeholder/-innen, darunter Investor/-innen, Mitarbeitende und Konsument/-innen, zunehmend mehr Transparenz in

Bezug auf die Auswirkungen unternehmerischen Handelns. Organisationen, die ESG-Themen proaktiv angehen, positionieren sich somit als langfristig widerstandsfähig und nachhaltig erfolgreich. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass sie regulatorische Änderungen antizipieren, sich an Ressourcenbeschränkungen anpassen und Innovationen fördern, die den gesellschaftlichen Bedürfnissen entsprechen und so einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzielen.

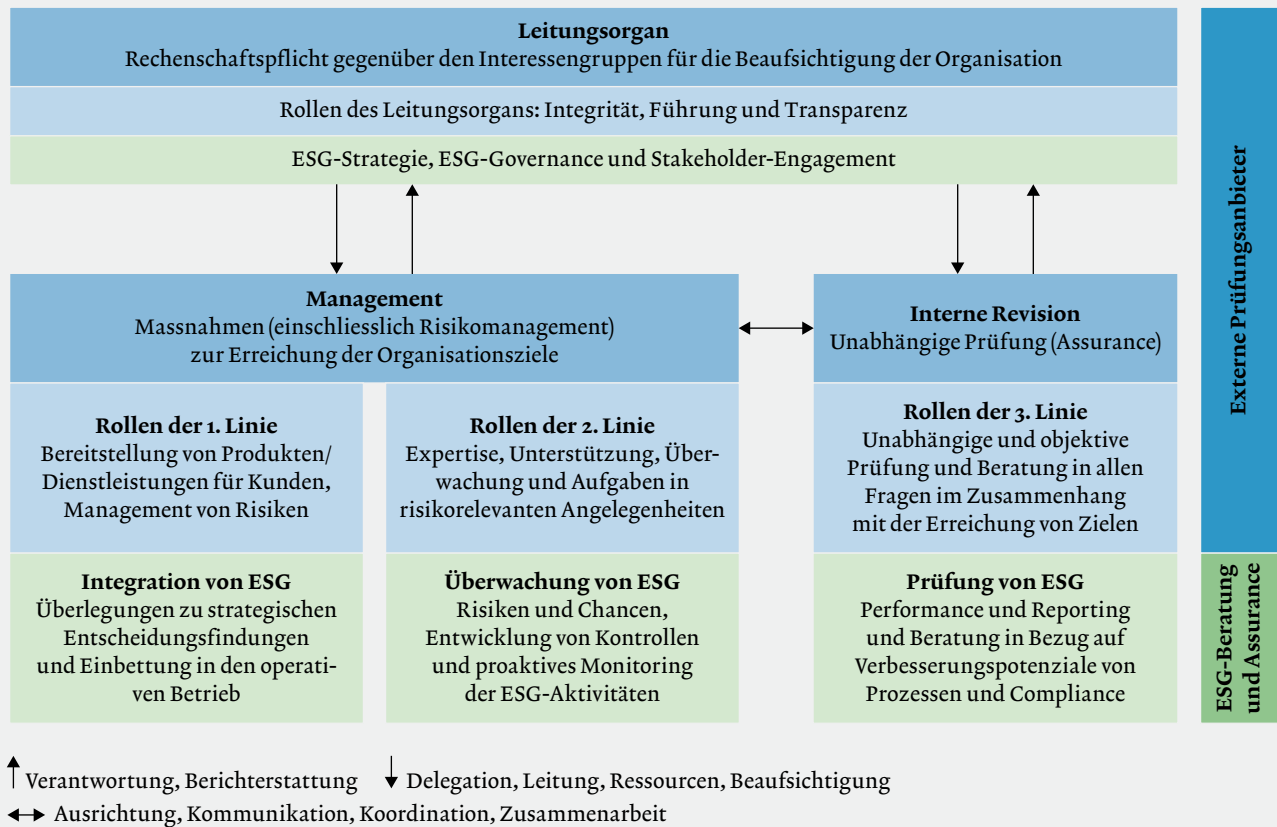
Im Wesentlichen legte die Brundtland-Kommission [5] bereits 1987 den konzeptionellen Grundstein für die moderne Nachhaltigkeitsbewegung und betonte die Notwendigkeit einer Vernetzung von Umwelt-, Sozial- und Wirtschaftssystemen. Auch viele der bewährten Management- und Führungsmodelle haben seit Jahren implizit nichtfinanzielle Faktoren berücksichtigt. Als Beispiel dient das in den 1960er-Jahren entwickelte St. Galler Management-Modell, das einen umfassenden und integrierten Ansatz zum Verständnis von Organisationen, ihrer Umgebung und dem komplexen Zusammenspiel verschiedener Erfolgsfaktoren bietet. Während sich das ursprüngliche Modell nicht explizit auf ESG-Faktoren konzentrierte, passt seine ganzheitliche und integrierte Perspektive gut zum modernen Verständnis von ESG. Die derzeitige Bedeutung von ESG reflektiert daher eine Konvergenz von alten Prinzipien mit modernen Finanzstrategien, Unternehmenspraktiken und Stakeholder-Erwartungen.

3. DIE INTEGRATION VON ESG IN DAS DREI-LINIEN-MODELL

Die Einbindung von ESG-Themen in das Drei-Linien-Modell beinhaltet eine strukturierte Abstimmung mit den Steuerungs- und Kontrollprozessen innerhalb einer Organisation. *Abbildung 1* illustriert die organisatorische Verankerung von ESG im Drei-Linien-Modell und verdeutlicht dabei die entsprechenden Rollen und Verantwortlichkeiten der jeweiligen Linien.

Die Rolle der *ersten Linie* (operatives Management) ist für die Implementierung nachhaltiger Praktiken von grundlegender Bedeutung. Damit ESG-Faktoren effektiv integriert

Abbildung 1: **ORGANISATORISCHE VERANKERUNG VON ESG IM DREI-LINIEN-MODELL**



werden können, müssen sie erstens im täglichen Betrieb verankert sein. Daher gelten Bildung und Bewusstsein für ESG als wichtigste Voraussetzung für eine operative Verankerung im Betrieb. Es liegt in der Verantwortung des Managements, sich über ESG-Themen, Entwicklungen und deren branchenspezifische Auswirkungen zu informieren und auf dem Laufenden zu bleiben. Denn unabhängig davon, ob es darum geht, Umweltauswirkungen der Lieferkette oder gesellschaftliche Auswirkungen von Produktlinien zu verstehen, ist diese Wissensgrundlage von entscheidender Bedeutung für jegliche Entscheidungsfindung in einer Organisation. Zweitens ist die strategische Integration entscheidend. ESG darf kein Silo darstellen, das in einer separaten Abteilung abgehandelt wird. Erfolgreiche Organisationen integrieren ESG-Themen in ihre Strategie und stellen damit sicher, dass ihre Ziele sowohl gewinnorientiert als auch ethisch verantwortbar sind. Drittens sind operative Kontrollen notwendig. Effektive Kontrollen zur Bewältigung von ESG-Risiken, wie bspw. die Überwachung von Emissionen oder die Sicherstellung von ethisch vertretbaren Governance-Praktiken, sind von entscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Integration, da sie das Bollwerk gegen potenzielle ESG-Risiken, die das Geschäft gefährden könnten, darstellen.

Die *zweite Linie* (interne Risiko- und Kontrollfunktionen) muss sicherstellen, dass ESG nicht nur ein betriebliches Anliegen darstellt, sondern in die Risikostruktur der Organisation eingebettet wird. Dazu braucht es zunächst einen der Organisation angepassten ESG-Risikorahmen. Die Rolle der

zweiten Linie besteht darin, auftretende ESG-Risiken zu lokalisieren, zu bewerten und kontinuierlich zu überwachen. Anschliessend müssen ESG-bezogene Richtlinien festgelegt werden, zu deren Einhaltung sich die Organisation verpflichtet. Solche Richtlinien reichen von der nachhaltigen Beschaffung von Rohstoffen als Beitrag zur Risikominimierung bis hin zur Förderung der Inklusion am Arbeitsplatz. Letztlich reicht es aber nicht aus, ESG-Richtlinien zu haben; diese müssen im täglichen Betriebsablauf gelebt, kontrolliert und überwacht werden sowie sicherstellen, dass die ESG-Kennzahlen mit den erklärten Zielen der Organisation übereinstimmen. Die Einbindung der zweiten Linie trägt damit wesentlich dazu bei, Nachhaltigkeitsprinzipien in den Kerngeschäfts- und Entscheidungsprozessen zu verankern und das Risikomanagement von Organisationen an nachhaltigen, verantwortungsvollen Praktiken auszurichten.

Die *dritte Linie* (interne Revision) muss gewährleisten, dass Transparenz, Rechenschaft und eine effektive Governance innerhalb der Organisation gegeben sind. Dabei hat sich die Rolle der internen Revision über die traditionelle Finanzkontrolle hinaus ausgeweitet und es stehen vermehrt auch ESG-Faktoren mit ihrer nuancierten Komplexität im Prüfbereich. Die interne Revision befasst sich daher auch mit materiellen ESG-Themen und soll sicherstellen, dass die vorhandenen Kontrollen wirksam sind und die gemeldeten ESG-Kennzahlen korrekt sind. Darüber hinaus soll die interne Revision auch Verbesserungsvorschläge vorbringen und damit mögliche Compliance-Lücken frühzeitig aufzeigen. Denn

Tabelle 1: **ÜBERBLICK ÜBER DIE VORTEILE EINER ESG-INTEGRATION IN DAS DREI-LINIEN-MODELL**

Vorteile einer Integration von ESG	Rolle und Verantwortlichkeiten im Drei-Linien-Modell
Verbesserte Governance (strategische Ausrichtung)	Leitungsorgan: Verwaltungsrat
Bessere Entscheidungsfindung (operative Verankerung)	Erste Linie: Operatives Management
Ganzheitliche Sicht auf Risiken (Betriebs-, Umwelt- und Sozialrisiken)	Erste und zweite Linie: Management und interne Kontrollfunktionen
Effektive Überwachung (Risikokultur) und Berichterstattung	Zweite Linie: Interne Kontrollfunktionen
Sicherheit und Validierung (Prüfung und Beratungen)	Dritte Linie: Interne Revision
Erhöhung von Vertrauen und Reputation (Transparenz und Legitimität)	Zusätzlich: Einbindung von (externen) Stakeholder/-innen
Langfristige und nachhaltige Wertschöpfung (mehrdimensionaler Wert)	Zusätzlich: Ausrichtung auf nachhaltige Wertschöpfung
Proaktiver Ansatz (anstatt retrospektiv oder reaktiv)	Grundsatz: Proaktive und zukunftsorientierte Haltung

während traditionelle Audits naturgemäss eher retrospektiv sind, müssen sie im Bereich von ESG zukunftsorientiert sein. Letztlich geht es um die Stärkung des Vertrauens der Anspruchsgruppen in die Versprechen von Organisationen. Ganz gleich ob Anlegende, Aufsichtsbehörden oder die Öffentlichkeit – die Forderung nach mehr Transparenz im ESG-Bereich wird immer lauter. Interne Audits können hier dazu beitragen, Sicherheit zu gewährleisten und zu bestätigen, dass Organisationen nicht nur ESG-konform, sondern auch im täglichen Geschäftsbetrieb und in den organisatorischen Strukturen und Prozessen ESG-verpflichtet sind.

Bei der Integration von ESG-Themen ist die *Zusammenarbeit zwischen den Linien* massgebend. Dabei ist nicht entscheidend, wie die Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen der ersten und zweiten Linie aufgeteilt werden, sondern es geht vielmehr darum, dass das Management pragmatische Führungsansätze entwickelt sowie entsprechende Strukturen und Prozesse innerhalb einer Organisation aufbaut, die ESG-Grundsätze in den täglichen Geschäftsbetrieb integrieren, sodass die vorgegebenen Organisationsziele erreicht werden können. Dabei ist allerdings auch festzuhalten, dass sich die im Drei-Linien-Modell oft betonte, notwendige Zusammenarbeit mit Blick auf ESG nicht nur auf die drei Linien beschränkt, sondern auch externe Prüfungsanbieter/-innen und Anspruchsgruppen miteinbeziehen soll. Nur durch einen ganzheitlichen Ansatz kann die erfolgreiche Verankerung von Nachhaltigkeitspraktiken innerhalb einer Organisation gewährleistet werden.

4. WARUM DIE INTEGRATION VON ESG WICHTIG IST

Die Einbettung von ESG in das Drei-Linien-Modell bietet mehrere *Vorteile* für Organisationen, die sich für nachhaltige und verantwortungsvolle Praktiken einsetzen.

1. wird durch die Integration sichergestellt, dass ESG nicht nur im operativen Betrieb verankert, sondern auch auf höchster Governance-Ebene berücksichtigt wird.
2. wird durch die Einbeziehung von ESG in das Modell sichergestellt, dass diese Faktoren generell für Entscheidungs-

prozesse von zentraler Bedeutung sind. Organisationen sind dadurch besser in der Lage, Entscheidungen zu treffen, die mit ihren Nachhaltigkeitszielen, den gesellschaftlichen Verpflichtungen und Governance-Standards im Einklang stehen.

3. erhalten Organisationen eine ganzheitliche Sicht auf Risiken (von traditionellen Betriebsrisiken bis hin zu neu auftretenden Umwelt- und Sozialrisiken). Dieser umfassende Ansatz verhindert blinde Flecken und erhöht die organisatorische Widerstandsfähigkeit.

4. hilft das Modell bei der Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten in Bezug auf die Einhaltung und Überwachung von ESG-Richtlinien. Diese Überwachung gewährleistet eine zeitnahe Berichterstattung und Transparenz. Das ist für das Vertrauen der Anspruchsgruppen von entscheidender Bedeutung.

5. bietet die dritte Linie des Modells (interne Revision) eine zusätzliche Ebene der Sicherheit durch die Prüfung und Bewertung der Wirksamkeit von ESG-Praktiken und -Kontrollen. Dadurch wird sichergestellt, dass die an (externe) Anspruchsgruppen gemeldeten ESG-Kennzahlen intern überprüft wurden und korrekt sind.

6. führt die Integration von ESG in einen strukturierten Ansatz wie das Drei-Linien-Modell zu einem verbesserten Vertrauen der Anspruchsgruppen und mehr Verlässlichkeit und Transparenz.

7. ermöglicht die Sicherstellung, dass ESG tief in Governance- und Risikomanagementprozessen integriert ist, eine bessere Positionierung für langfristige und nachhaltige Wertschöpfung. Organisationen sind besser gerüstet, Herausforderungen zu meistern und die Chancen zu nutzen, die das sich schnell verändernde globale Geschäftsumfeld von heute bietet.

8. fördert das Modell eine proaktive und zukunftsorientierte Haltung. Denn durch das Verständnis und die Integration von ESG-Faktoren auf allen Ebenen können Organisationen Veränderungen frühzeitig antizipieren und sich so den jeweiligen Umständen und Anforderungen anpassen.

5. AUSBLICK

Die Integration von ESG in das Drei-Linien-Modell ist nicht nur ein strategischer Schritt, sondern eine Notwendigkeit für moderne Organisationen, die in einer vernetzten, von Interessengruppen gesteuerten Welt nachhaltigen Erfolg erzielen wollen. Das Drei-Linien-Modell bietet einen strukturierten Ansatz zur Verankerung, Überwachung und Verbesserung von ESG-bezogenen Tätigkeiten in Organisationen.

Eine integrierte ESG-Perspektive wird weiterhin an Bedeutung gewinnen. Infolgedessen wird sich auch das Drei-

Linien-Modell in der Zukunft weiterentwickeln, um aufkommende Trends und Entwicklungen zu berücksichtigen. Zukünftige Entwicklungen werden dabei unter anderem von technologischen Fortschritten, sich weiterentwickelnden Berichtsstandards, gestiegenen Erwartungen der Anspruchsgruppen sowie regulatorischen Anforderungen geprägt sein. Organisationen, die solche Trends bereits heute proaktiv aufgreifen und ihre Praktiken an nachhaltigen Grundsätzen ausrichten, werden sich dadurch frühzeitig einen Wettbewerbsvorteil verschaffen und damit gleichzeitig zu einer nachhaltigeren Zukunft beitragen. ■

Fussnoten: **1)** Diese Überzeugung wird von zahlreichen Experten und Organisationen vertreten, u. a. Larry Fink (CEO von BlackRock), den Vereinten Nationen (UN) und dem Weltwirtschaftsforum (WEF). **2)** Das traditionell als Three-Lines-of-Defense-Modell bekannte Rahmenwerk wurde 2020 vom Institute of Internal Auditors (IIA) aktualisiert;

IIA (2020), Das Drei-Linien-Modell, <https://www.theiia.org>. **3)** Für eine umfassendere Aufzählung wird an dieser Stelle bspw. auf die MSCI-Tabellen verwiesen: <https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-industry-materiality-map>. **4)** Im Laufe der Jahre wurden mehrere empirische Studien durchgeführt, die einen positiven Zusammen-

hang zwischen ESG-Praktiken und dem Unternehmenswert belegen. Beispiele von nennenswerten Studien sind: Eccles, Ioannou & Serafeim (2014), Friede, Busch & Bassen (2015) sowie Khan, Serafeim & Yoon (2016). **5)** Vgl. auch Brundtland-Bericht, Our common future, World Commission on Environment and Development, WCED, 1987.