

Staying Ahead of the Curve

Die Umsetzung einer effektiven
Nachhaltigkeitsgovernance:
Verantwortlichkeiten, Prozesse und
Kontrollen



25.06.2025, 13:00 Uhr

Juni 2025



Ihre Expert:innen für Sustainable Finance



Angela McClellan
Financial Services
Sustainability
Director
Berlin
Angela.mcclellan@pwc.com



Saadia Scheinert
Financial Services
Sustainability
Director
Frankfurt am Main
saadia.scheinert@pwc.com



Sabrina Nickel
Financial Services
Sustainability
Manager
Berlin
sabrina.nickel@pwc.com



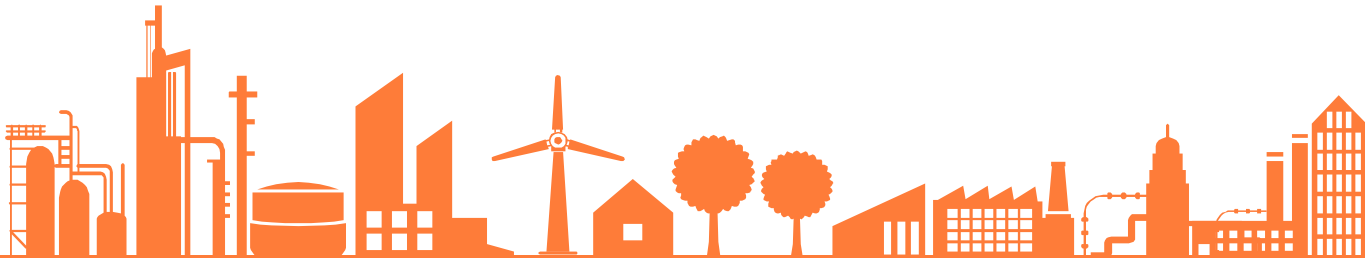
WP Marina Haag
Financial Services
Sustainability
Senior Manager
München
marina.haag@pwc.com



Roman Fries
Financial Services
Sustainability
Senior Manager
München
roman.f.fries@pwc.com

Agenda

1. Warum ist ESG Governance wichtig?
2. Operationalisierung von ESG Governance:
Nutzung des Sustainability Governance Frameworks
 - 2.1 Deep Dive: Organisation, Mitarbeitende & Verantwortlichkeiten
 - 2.2 Deep Dive: Policies & Prozesse
 - 2.3 Deep Dive: Überwachung & Kontrolle





Warum ist eine gute ESG Governance wichtig?

Warum ist eine gute ESG Governance wichtig?

Stärkung Strategie

Eine solide ESG Governance Struktur ist entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung der ESG-Strategie.

Positive Kultur

Verbesserung der Unternehmenskultur durch eine glaubwürdige ESG Governance.

Wettbewerbsvorteile

Förderung des Kundenvertrauens, Stärkung der Marktposition und Abgrenzung von Wettbewerbern.

Risiko-minimierung

Eine robuste ESG Governance hilft Unternehmen, potenzielle Risiken frühzeitig zu erkennen, wirksam zu steuern und Schäden zu vermeiden & stärkt die Compliance.

Effizienzsteigerung

Effizienzsteigerung durch die klare Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Vermeidung von Doppelarbeiten.

Systematische Integration

Systematische Integration von ESG-Aspekten in Unternehmensprozesse erhöht Transparenz und stärkt die Steuerungsfähigkeit.

Investorenanziehung

Positive Auswirkung auf ESG-Ratings, hohe Signalkraft für Investoren sowie verbesserter Zugang zu Kapital.

Hohe Datenqualität

ESG Governance schafft Fundament für konsistente und zuverlässige Nachhaltigkeitsdaten und verbesserte Kontrollprozesse.

Die EBA-Leitlinien zum ESG-Risikomanagement stellen spezifische Anforderungen an die Governance Prozesse von Banken

EBA-Leitlinien zum Management von ESG-Risiken

Konkrete Anforderungen an Finanzinstitute hinsichtlich der

- Identifizierung
- Messung
- Steuerung
- Überwachung

von ESG-Risiken



Governance Strukturen

Aufbau Governance-Struktur, einschließlich Aufgaben und Zuständigkeiten für die Ausarbeitung, Validierung, Umsetzung, Überwachung und Aktualisierung von ESG-Risiken; einschließlich Eskalationsstufen bei Abweichung von den Zielen.



Kapazitäten und Ressourcen

Gewährleistung angemessener Kenntnisse und Fähigkeiten, u. a. mit Hilfe von ESG-spezifischen Schulungen, Recruiting und interner Kommunikation.



Vergütungspolitik

Beschreibung, wie die Vergütungspolitik im Einklang mit dem Management von ESG-Risiken steht.



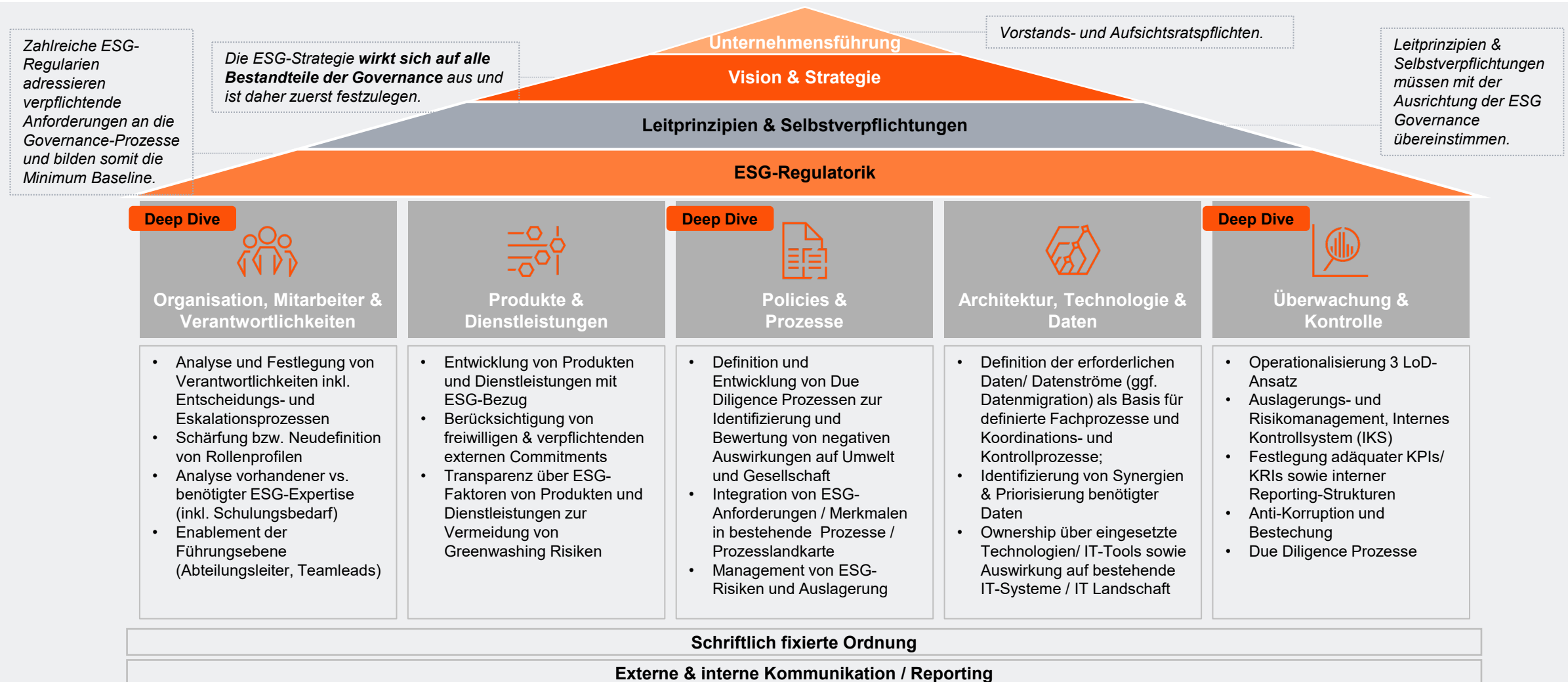
Daten und Systeme

Ausarbeitung von Richtlinien und Verfahren zur Gewährleistung der Datenqualität im Zusammenhang mit ESG-Risiken; Dateninventur.

2

Operationalisierung von ESG Governance: Nutzung des Sustainability Governance Frameworks

Das PwC Sustainability Governance Framework unterstützt Sie bei der Operationalisierung der ESG Governance



2.1

Deep Dive: Organisation, Mitarbeitende & Verantwortlichkeiten

Die zunehmende Komplexität von ESG-Thematiken erfordert eine Schärfung der Rollenprofile und Schnittstellen



Herausforderungen

- Zunehmende Komplexität der ESG-Aktivitäten führt zu einer stark fragmentierten Aufgabenteilung.
- Zuständigkeiten, Know-how und Zulieferungen sind i. d. R. über diverse Fachbereiche hinweg verteilt, es gibt nicht nur eine Zuständigkeit.
- Unklare Verantwortlichkeiten & Abgrenzung bzw. Nichtbesetzung von Themen.



Lösungsansatz

- Identifikation und Beschreibung der benötigten Rollen je ESG-Aufgabenpaket.
- Definition der Interaktionsebenen, Zulieferungstrecken und Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Rollen.
- Schaffung von Transparenz.

01 Rollenprofile: Detaillierte Ausarbeitung neuer bzw. Schärfung bestehender Rollenprofile je ESG-Aufgabenpaket



02 Schnittstellen: Identifizierung von Schnittstellen zur Nutzung von Synergien & Vermeidung von Redundanzen



03 Ebene der Zusammenarbeit: Festlegung der Abstimmungs-, Review-, Eskalations- und Freigabeprozesse



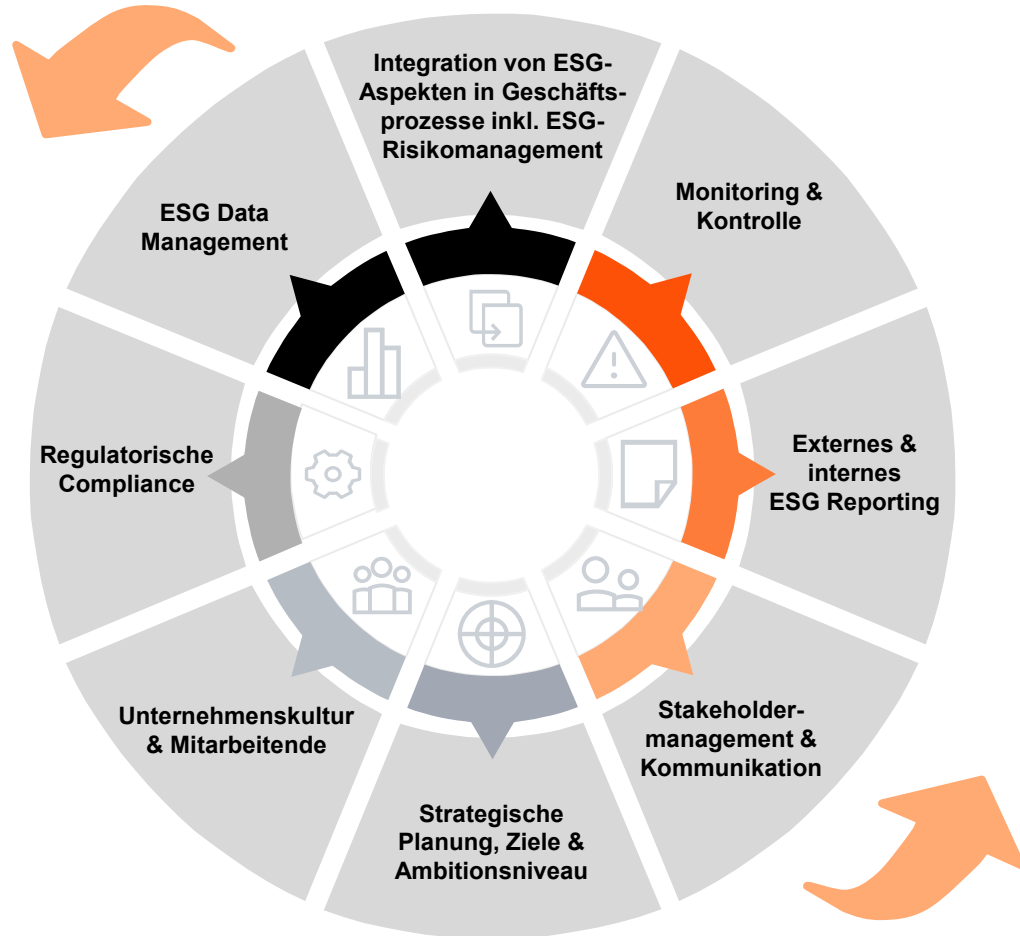
04 Schriftlich fixierte Ordnung: Verschriftlichung der erarbeiteten Rollenprofile und Verantwortlichkeiten zur Erhöhung der Transparenz und Verbindlichkeit



05 Implementierung: Überführung von ESG-Projekten in die Linie anhand eines TOM- / BAU-Konzepts



Im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements müssen zahlreiche Rollenprofile neu definiert oder geschärft werden



Rollenprofile i. R. d. Nachhaltigkeitsberichterstattung

Owner Regulatorisches Monitoring

Owner Reporting Methodik

Owner Berichtsproduktion

Owner Berichtsinhalte

Technischer Produktverantwortlicher

Business Product Owner

Owner Prozessgovernance

Im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements fallen jährlich eine Vielzahl an teils sich wiederholenden und teils neuen Aktivitäten an. Hiervon sind sowohl Linien- als auch Projektstätigkeiten betroffen. Zur erfolgreichen Erfüllung dieser Aufgaben werden nicht nur vielfältige Rollenprofile benötigt, sondern es bedarf auch einer inhaltlichen Abgrenzung und Schärfung bzw. Neuausrichtung der jeweiligen Zuständigkeiten.

Eine ESG Governance Leitlinie schafft eine wichtige Grundlage für Transparenz und Kontrolle in Ihrem Unternehmen

Zielsetzung	Die ESG Governance Leitlinie spielt eine zentrale Rolle bei der Darstellung bestehender ESG Governance Strukturen und trägt wesentlich zur Steigerung der Transparenz sowie zur Verbesserung der interdisziplinären Zusammenarbeit bei.
Schnittstellen	Die ESG Governance Leitlinie weist Schnittstellen zu allen geltenden ESG-Richtlinien, Normen, Prinzipien und Ansätzen auf Unternehmensebene auf.
Adressaten	Vorstand, Nachhaltigkeitsbeauftragter, in das Nachhaltigkeitsmanagement involvierte Geschäftsbereiche, ESG-ExpertInnen, neue Mitarbeitende.
Anwendungsbereich	Konzern, Tochtergesellschaften.
Überprüfung	Regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung empfehlenswert, um den aktuellen Entwicklungsstand im Unternehmen abzubilden.



In der ESG Governance Leitlinie sollte der aktuelle Stand der ESG Governance im Unternehmen dargestellt werden, die bei verändernden Rahmenbedingungen angepasst wird.

Inhaltliche Bausteine zur erfolgreichen Ausarbeitung einer ESG Governance Leitlinie

Integration von ESG in bestehende Prozesse & Policies

Definition von Rollen & Verantwortlichkeiten

Interaktion mit Fachbereichen und anderen TUs/ MU

Entscheidungsprozesse

Steuerungsprozesse

Interne Kontrollen und Beratung

2.2

Deep Dive: Policies & Prozesse

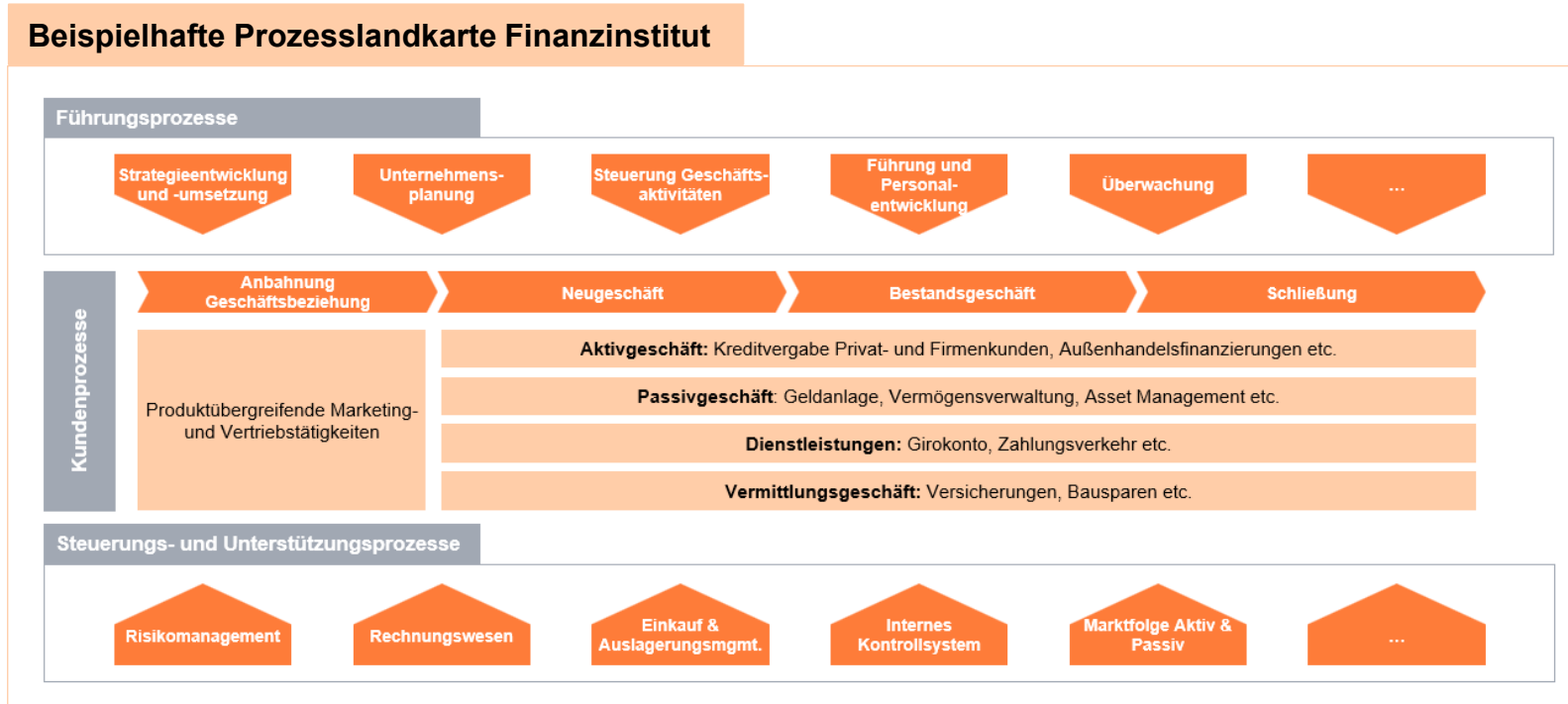
Zur Operationalisierung der ESG Governance ist die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in verschiedene Prozesse erforderlich

Thema (Auszug)	Operationalisierung:	Positiver Einfluss auf:
Prozesslandschaft Deep Dive	Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die operativen Prozesse	Bestehende Prozesse sowie die Entwicklung neuer, nachhaltiger Prozesse
Strategische Planung	Integration von wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen sowie Nachhaltigkeitszielen in die Unternehmensstrategie	Verabschiedete Zielsetzungen und wesentliche IROs
Due Diligence Prozesse Deep Dive	Verankerung der Sorgfaltspflichten auf Managementebene und Einbindung der Stakeholder	Risikomanagement und Reputation
Internes Reporting	Definition von Formaten zur regelmäßigen Information relevanter Stakeholder	Transparenz innerhalb des Unternehmens und Informationsflüsse









Aufgrund der Querschnittsfunktion von Nachhaltigkeit sind zahlreiche Prozesse und die zugrunde liegenden Richtlinien von der Integration von ESG-Aspekten betroffen. Dies führt oft zu erhöhter Komplexität und erfordert eine umfassende Analyse, um die betroffenen Prozesse ganzheitlich zu identifizieren und anzupassen.

ESG-Aspekte durchdringen bestehende und neue Prozesse entlang der gesamten Prozesslandkarte des Unternehmens



Die Integration von ESG-Aspekten in bestehende Unternehmensprozesse bzw. die Schaffung neuer Prozesse resultiert nachgelagert auch in der Überarbeitung der prozessspezifischen Policies und Arbeitsdokumente.

Vorgehen

-  Identifikation von ESG-relevanten Prozessen und Verantwortlichkeiten
-  Überprüfung bestehender Prozesse sowie Prozessbeschreibungen/ Policies
-  Identifikation neuer Schnittstellen zu anderen Prozessen aufgrund von Querschnittsfunktion von ESG
-  Bei Bedarf Etablierung neuer ESG-spezifischer Prozesse sofern Integration in bestehende Prozesslandschaft nicht möglich
-  Prozessverantwortliche in den operativen Einheiten im Lead, inhaltlicher Support durch das Nachhaltigkeitsteam
-  Einbindung von Revision und Compliance, ggf. Etablierung neuer Überwachungs- und Kontrollhandlungen notwendig

Die Etablierung von Due Diligence im Bereich der Nachhaltigkeit ist ein kontinuierlicher Prozess für das gesamte Unternehmen

5 Verfolgung der Wirksamkeit & Kommunikation

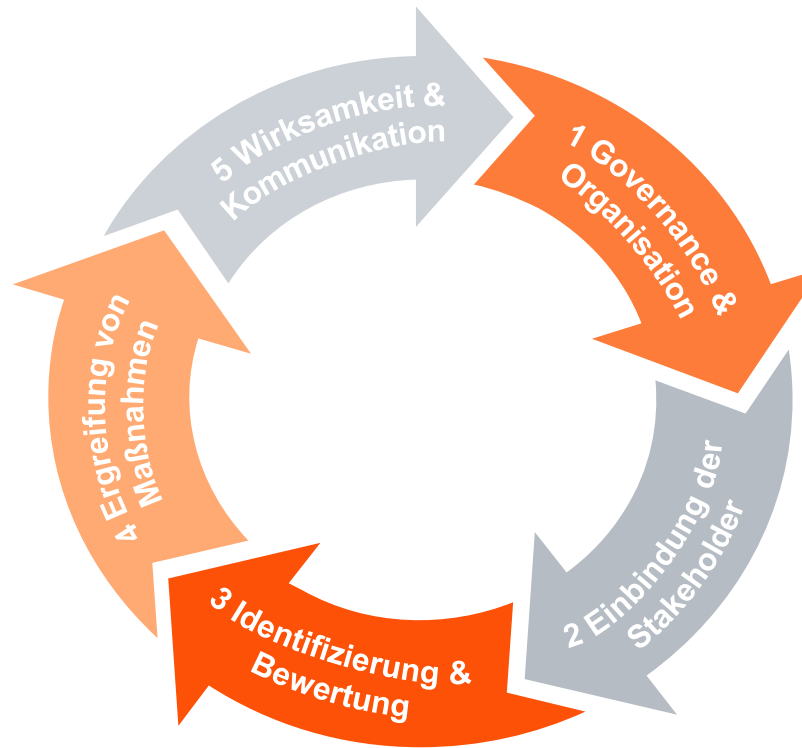
Die Wirksamkeit der Sorgfaltspflichtpolitik und Maßnahmen sollte regelmäßig überwacht und öffentlich kommuniziert werden.

4 Ergreifung von Maßnahmen

Implementierung von Maßnahmen zur Verhinderung, Abschwächung und Behebung potenzieller und tatsächlicher nachteiliger Auswirkungen.

3 Identifizierung & Bewertung

Laufende Ermittlung von Nachhaltigkeitsauswirkungen, -risiken und -chancen notwendig, da Änderungen und Neuerungen im Unternehmen oder dessen Umfeld neue Auswirkungen auf die unternehmerischen Sorgfaltspflichten zur Folge haben können.



1 Governance & Organisation

Due Diligence im Bereich der Nachhaltigkeit betrifft das gesamte Unternehmen, beginnend mit angemessenen Governance Strukturen, die Nachhaltigkeit im Unternehmen verankern und weiterführen.

2 Einbindung Stakeholder

Bei veränderten Unternehmensprozessen kann eine (erneute) Einbindung der Stakeholder erforderlich werden, um die Einhaltung unternehmerischer Sorgfaltspflichten zu überprüfen.



EU-Regularien wie die CSRD, die EU Taxonomy und die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) enthalten Anforderungen zu unternehmerischen Sorgfaltspflichten bzw. der erforderlichen Berichterstattung. Änderungen resultierend aus der Omnibus-Initiative der EU-Kommission zu erwarten.

2.3

Deep Dive: Überwachung & Kontrolle

Die Beobachtungen aus der Prüfung der CSRD Erstberichterstattung zeigen deutlichen Handlungsbedarf für die Unternehmen auf



Datenerhebungsprozess und Kontrollen

Manuelle Erhebungsprozesse, Vielzahl an Zulieferern sowie mangelndes Kontrolldesign und fehlende Dokumentation

Übertragungs- und Summenfehler, unvollständige Zulieferungen, Nachvollziehbarkeit erschwert aufgrund fehlender Soll-Dokumentation



Datenaufbereitung & Grundgesamtheiten

Datenzulieferungen und insb. Detaillisten zu Einzelwerten inkonsistent, lückenhafte Einbeziehung (z.B. Standorte)

Vollständigkeit der Datengrundlage intransparent und Homogenität der Daten schwer nachvollziehbar



Nachweise für Primärdaten und Schätzungen

Veraltete oder unvollständige Dokumente, kein Bewusstsein für qualitative Nachweise, Methoden & Schätzungen unzureichend dokumentiert

Hoher Zeitaufwand für Beschaffung von Unterlagen, umfangreiche Nachbesserungen in Berichtsabschnitten



Governancestruktur und Kommunikation

(Gesamt-)Verantwortung für nichtfinanz. Reportingprozess unklar, keine einheitliche Auslegung und Umsetzung von Datenpunkten & Definitionen

Uneinheitliche Vorgehensweisen, Schwierigkeiten werden spät oder nicht erkannt, Risiko einer heterogenen Datenkultur

Zweifel an der Vollständigkeit und Richtigkeit der Daten - schriftliche Vorgaben, Kontrollen und Qualität der Nachweise beeinflussen auch die Prüfungstiefe

Omnibus – und jetzt? Warum ein IKS unverzichtbar ist



Durch Omnibus bleibt die Prüfungspflicht auf das Maß begrenzter Sicherheit beschränkt – dennoch gilt es, Folgendes zu beachten ...

Haftungsrisiko

Auch bei Nichteinführung der Prüfung mit „reasonable assurance“ bleibt das Haftungsrisiko für die Geschäftsführung und den Aufsichtsrat sowie das Risiko für Strafen bestehen, da eine umfassende Verantwortung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der nichtfinanziellen Berichterstattung übernommen werden muss.

Demografischer Wandel

Die Mitarbeitenden in Unternehmen werden zunehmend älter. In den kommenden Jahren werden viele das Rentenalter erreichen. Ist sichergestellt, dass das Wissen dieser erfahrenen Kolleg:innen nicht verloren geht und stehen junge Fachkräfte bereit, die Aufgaben zu übernehmen?



Prozesseffizienz

Manuelles Zusammenfügen von Informationen und Berechnen einzelner Kennzahlen ist nicht nur fehleranfällig sondern auch meist ineffizient. Durch die strukturierte Analyse der zugrunde liegenden Prozesse und Kontrollen können nicht nur Fehlerquellen reduziert, sondern auch Verbesserungspotenziale erkannt und genutzt werden.

Schritte zur Entwicklung eines CSRD-IKS bzw. der Integration von Sustainable Finance in das bestehende IKS

Risikobewertung

Identifizierung und Bewertung der wesentlichen Risiken inklusive Inventarisierung

- ESG-Risiken analysieren
- Erste Risikobewertungsmaßnahmen implementieren
- Risiko-Register erstellen & laufend aktualisieren

Kontrollumfeld

Etablierung eines robusten Kontrollumfelds; klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten

- Governance-Struktur & Verantwortlichkeiten festlegen
- Richtlinien für Kontrollen & Compliance erstellen
- Schnittstellen zu Controlling & IT absichern

Überwachung

Kontinuierliche Überwachung und Bewertung der IKS-Effektivität inkl. Verbesserungsmaßnahmen

- KPI-Tracking & Performance-Überprüfung
- Audit-Kontrollen & Reporting-Validierung
- Korrekturmaßnahmen für Schwachstellen

Berichterstattung

Über Ergebnisse von Kontrollhandlungen und die IKS-Wirksamkeit

- Erstellung eines Kontrollberichtes
- Ggf. Etablierung von Dashboards
- Vorbereitung auf externe/ interne Audits

1

2

3

4

5

6

7

Zielsetzung

Definition von klaren Zielen sowie des Umfangs, der überwacht werden soll

- KPIs & Zielwerte festlegen
- ESG-IKS-Strategie an Unternehmensziele anpassen
- Compliance-Anforderungen integrieren

Kontrollaktivitäten

Implementierung und Durchführung von spezifischen Kontrollaktivitäten auf Basis der Risikobewertung

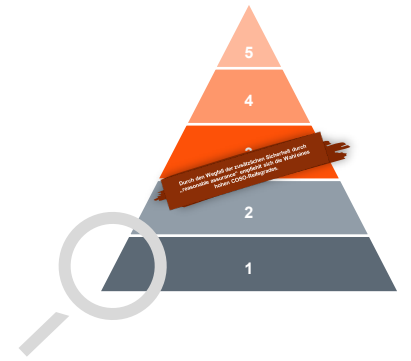
- Automatisierte & manuelle Kontrollen implementieren
- IT-Security & Prozessvalidierung durchführen
- Dokumentation und Testläufe der Kontrollen

Schulung

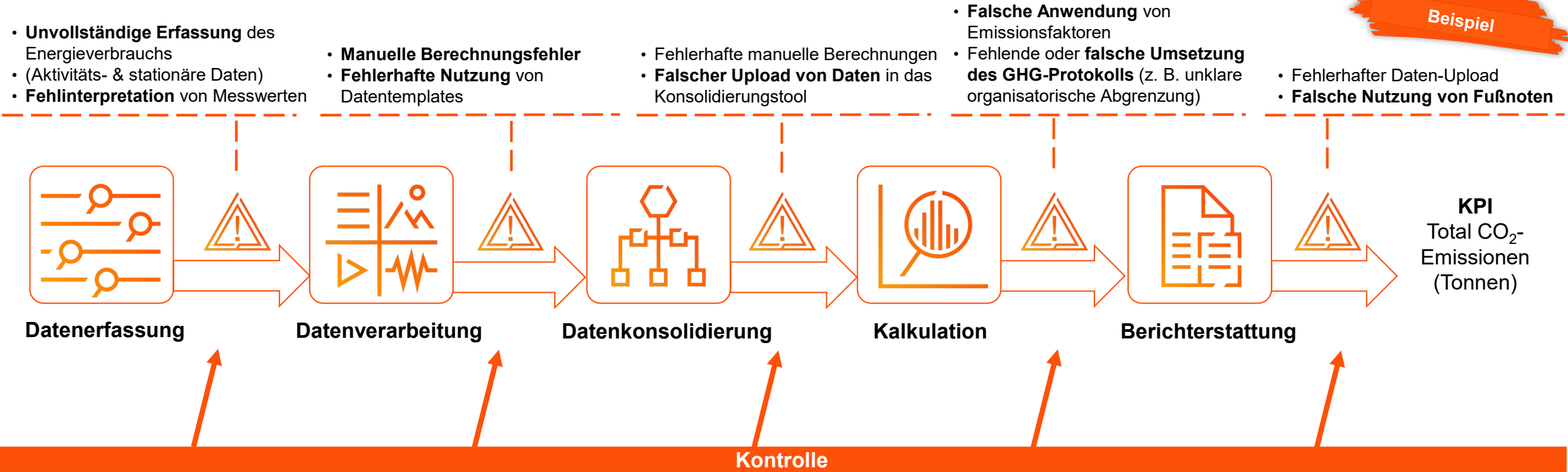
Von prozessbeteiligten Mitarbeiter:innen, um die Wichtigkeit und Funktionsweise des IKS zu vertiefen

- Workshops & E-Learnings
- Integration in bestehende Schulungsprogramme
- Verantwortlichkeiten für ESG-Prozesse /-Kontrollen schärfen

Fokus auf Kontrollaktivitäten: Prozesskontrollen als Reaktion auf inhärente Prozessrisiken



Beispiel



Behalten Sie die Übersicht - Unser Informationsangebot für Sie

Sustainable Finance Studien

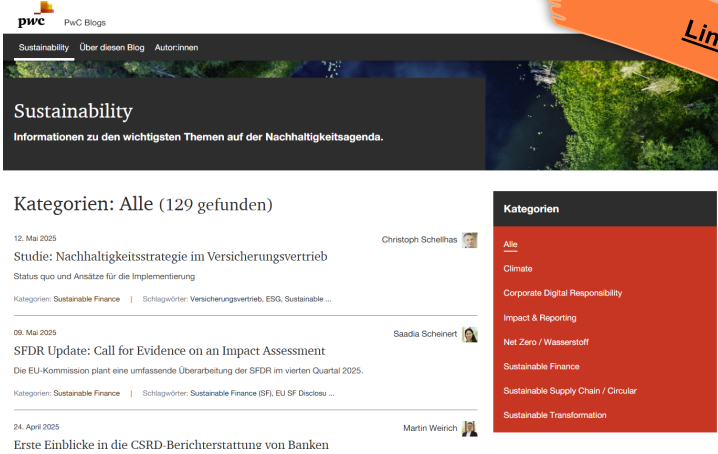


Nachhaltigkeitsstrategie im Versicherungsbetrieb



Implementing a net-zero transition plan as a financial institution

Sustaining Values Blog



[Link](#)

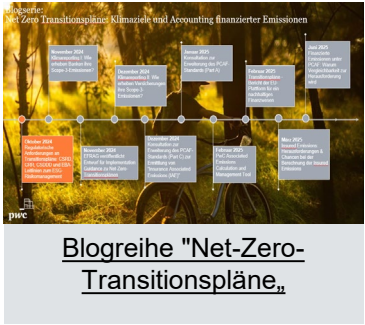
Newsletter



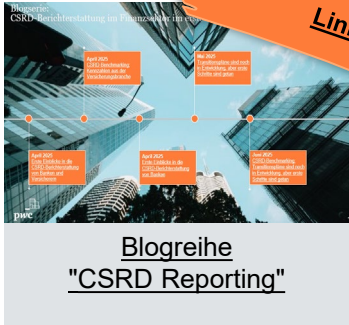
[Link zur Anmeldung](#)

Sustainable Finance News
Mai 2025, April 2025

Blogserien



Blogreihe "Net-Zero-Transitionspläne"



Blogreihe "CSRD Reporting"

[Link](#)

Nach der Sommerpause folgt am 17. September 2025 der nächste Sustainable Finance Webcast zum Thema **"Nachhaltigkeitsprüfung: Lessons learned aus CSRD, Taxonomieverordnung und SFDR"**

Die Einladung für die Webcasttermine nach der Sommerpause folgt in Kürze!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



© Juni 2025 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Alle Rechte vorbehalten. „PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.