

FEA STANDPUNKTE

NACHHALTIGKEIT UND AUFSICHTSRATSTÄTIGKEIT

BEST PRACTICES ZUR UMSETZUNG 2022

Aufsichtsräte müssen das Thema Nachhaltigkeit in den Fokus ihrer Tätigkeit rücken. Das Bewusstsein für Environmental, Social und Governance-Fragen ist in den Unternehmen geschärft: Durch die gesellschaftliche Debatte, regulatorische Vorgaben der Politik, Investoren und finanzierende Banken sowie eine Vielzahl anderer Stakeholder. Indes – für die konkrete Interpretation und die praktische Umsetzung für die Aufsichtsratstätigkeit fehlt es noch an einer Best Practice. Diese wird sich gemeinsam im Dialog mit Unternehmern, Vorständen, Aufsichtsräten, Investoren und nicht zuletzt den Regelgebern erst finden müssen.

AUF EINEN BLICK

- #1 Nachhaltigkeit muss in jedem Unternehmen **individuell** definiert werden.
- #2 Nachhaltigkeit verlangt Haltung und ist **Führungsaufgabe**.
- #3 Nachhaltigkeit ist ein **Querschnittsthema** im Unternehmen und integraler Bestandteil des Geschäftszweckes, der Strategie und des Transformationsprozesses.
- #4 Nachhaltigkeit verlangt **Sachkunde** im Aufsichtsrat.
- #5 Nachhaltiges Wirtschaften beginnt bei der **Strategie**.
- #6 Nachhaltigkeitsperformance muss konkret sowie kurz- und langfristig **incentiviert** werden.
- #7 Nachhaltigkeit verändert **Unternehmensfinanzierungen**.
- #8 Nachhaltigkeitsrisiken gehören in das unternehmensweite **Risikomanagement**.
- #9 Über Nachhaltigkeit muss verlässlich und strukturiert **berichtet** werden.
- #10 Nachhaltigkeitstransformation muss von einem regelmäßigen **Share- und Stakeholder-Dialog** begleitet werden.

FEA STANDPUNKTE

Die Financial Experts Association e.V. (FEA) trägt aktiv an der Findung von Best Practices bei. Der interdisziplinär besetzte FEA-Facharbeitskreis „Sustainability“ will mit Denkanstößen und Impulsen die Aufsichts- und Beiräte ganzheitlich für die anstehenden Fragen rüsten.

FEA STANDPUNKTE: NACHHALTIGKEIT UND AUFSICHTSRATSTÄTIGKEIT

1. Nachhaltigkeit muss in jedem Unternehmen individuell definiert werden.

Der Aufsichtsrat sucht mit dem Vorstand die Diskussion, welches Nachhaltigkeitsverständnis und welche Nachhaltigkeits-Kriterien für das Unternehmen sinnvoll sind und welchen Status quo das Unternehmen aktuell bei diesen Kriterien hat. Hierbei sollten die Interessen der unterschiedlichen Stakeholder des Unternehmens und die EU-Taxonomie berücksichtigt werden.

2. Nachhaltigkeit verlangt Haltung und ist Führungsaufgabe.

Nachhaltigkeit wird als eine Haltung und Verantwortung gegenüber der Gesellschaft in den Unternehmensgrundsätzen und -werten verankert. Der Aufsichtsrat hat – ebenso wie der Vorstand – eine Thoughtleader- und Führungsrolle, um die nachhaltige Transformation im Unternehmen zu unterstützen. Er ist derzeit vornehmlich Sparringspartner und Berater des Vorstands, muss aber auch die Umsetzungsfortschritte der Transformation kontinuierlich überwachen.

3. Nachhaltigkeit ist Querschnittsthema im Unternehmen und integraler Bestandteil des Geschäftszweckes, der Strategie und des Transformationsprozesses.

Die integrale Rolle von Nachhaltigkeit im Unternehmen muss sich auch in der Agenda des Aufsichtsrats widerspiegeln. Nachhaltigkeitsthemen spielen u.a. in strategischen, operativen und finanziellen Entscheidungen eine Rolle. Aufsichtsratsplenum und alle Aufsichtsratsausschüsse werden durch Nachhaltigkeitsimplikationen beeinflusst und sollten als Querschnitt im Aufsichtsrat Verankerung finden. Die Einrichtung eines separaten Nachhaltigkeitsausschusses kann ein Booster für die Transformation im Unternehmen sein. Dies ist – abhängig vom jeweiligen Geschäftsmodell – durch den Aufsichtsrat zu definieren.

4. Nachhaltigkeit verlangt Sachkunde im Aufsichtsrat.

In das Kompetenzprofil des Aufsichtsratsgremiums finden für das Geschäftsmodell relevante Nachhaltigkeitskompetenzen (Kenntnisse und Erfahrungen) Eingang. Sie können aus der Wesentlichkeitsanalyse abgeleitet werden. Grundlegende Nachhaltigkeitskenntnisse sind künftig von jedem Aufsichtsratsmitglied zu verlangen. Abhängig vom Geschäftsmodell werden sich im Aufsichtsrat spezielle Nachhaltigkeitsexperten finden mit besonderen Kenntnissen und Erfahrungen, um gezielt Impulsgeber für den Vorstand zu sein. Ggf. kann ein Experten-Beirat gebildet werden.

Der Aufsichtsrat informiert sich kontinuierlich über die aktuellen und geplanten gesetzlichen Regelungen auf EU- und nationaler Ebene und bewertet gemeinsam mit dem Vorstand die potentiellen Chancen und Risiken aus diesen für das Geschäftsmodell aber auch für zukünftige Berichtspflichten.

5. Nachhaltiges Wirtschaften beginnt bei der Strategie.

Der Aufsichtsrat diskutiert mit dem Vorstand, wie für das Unternehmen eine profitable als auch eine nachhaltige Gesamtstrategie entwickelt und umgesetzt werden kann. Bei strategischen und Investitions-Entscheidungen berücksichtigt der Aufsichtsrat zukünftig neben den finanziellen KPI's auch Nachhaltigkeitskriterien und weitere Auswirkungen der Entscheidung auf Umwelt und Gesellschaft.

FEA STANDPUNKTE: NACHHALTIGKEIT UND AUFSICHTSRATSTÄTIGKEIT

6. Nachhaltigkeitsperformance muss konkret sowie kurz- und langfristig incentiviert werden.

Durch die Aufnahme von nachhaltigkeitsrelevanten KPI's in das Incentive-System des Vorstands stellt der Aufsichtsrat sicher, dass die Nachhaltigkeitsthemen mit anderen Performanceindikatoren gleichgestellt wird und die Implementierung erfolgt. Ein nachhaltiges Vergütungssystem enthält nachhaltige kurz- und langfristige Anreizmechanismen (Short-term / Long-term Incentives).

7. Nachhaltigkeit verändert Unternehmensfinanzierungen.

Um bei Finanzierungen auch zukünftig wettbewerbsfähige Konditionen zu erzielen, achtet der Aufsichtsrat darauf, dass die von Banken auf Grund ihrer Sustainable Finance-Strategie bzw. im Rahmen der EU-Offenlegungsverordnung gestellten Ansprüche dem Vorstand bekannt sind und im Vorfeld der Finanzierung auch berücksichtigt werden. Nach Möglichkeit beinhalten neu aufgesetzte Finanzierungen Nachhaltigkeitskomponenten (z.B. Begebung von Green oder Social Bonds).

8. Nachhaltigkeitsrisiken gehören in das unternehmensweite Risikomanagement.

Der Aufsichtsrat bzw. der Prüfungsausschuss stellt sicher, dass er ein übergreifendes Bild von Nachhaltigkeitsrisiken des Unternehmens erhält, und dass diese im Rahmen des Internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems umfassend abgebildet und bewertet werden. Der Aufsichtsrat bzw. der Prüfungsausschuss überzeugt sich davon, dass die Maßnahmen, die vom Vorstand zur Behandlung und Steuerung dieser Risiken ergriffen werden, angemessen sind.

9. Über Nachhaltigkeit muss verlässlich und strukturiert berichtet werden.

Die jährliche nichtfinanzielle Erklärung wird durch den Aufsichtsrat intensiv diskutiert. Fortschritte – etwa bei der Verlässlichkeit der Datengenerierung – werden hinterfragt und Maßnahmen zur weiteren Implementierung der Nachhaltigkeitsziele gefordert. Die Prüfung der nichtfinanziellen Erklärung durch einen Wirtschaftsprüfer wird in den nächsten Jahren voraussichtlich schrittweise gesetzlich eingeführt werden. Aktuell entscheidet der Aufsichtsrat, in welcher Tiefe er den Wirtschaftsprüfer in die Prüfung der nicht-finanziellen Erklärung involvieren will.

Der Aufsichtsrat begleitet die aktuellen Diskussionen um die Struktur und Inhalte der Nachhaltigkeitsberichtserstattung proaktiv.

10. Nachhaltigkeitstransformation muss von einem regelmäßigen Share- und Stakeholder-Dialog begleitet werden.

Der Aufsichtsratsvorsitzende steht zu den Fragen der nachhaltigen Transformation in regelmäßigem Kontakt mit Investoren und anderen Stakeholdern. Er zeigt auf, wie der Aufsichtsrat die Nachhaltigkeitsstrategie unterstützt bzw. deren Umsetzung überwacht und erläutert, wie Nachhaltigkeitsziele im Incentive-System des Vorstandes verankert sind.

FEA FACHARBEIT

ARBEITSKREIS SUSTAINABILITY

Die Financial Experts Association e.V. (FEA) trägt aktiv an der Findung von Best Practices bei. Der interdisziplinär besetzte FEA-Facharbeitskreis „Sustainability“ will mit Denkanstößen und Impulsen die Aufsichts- und Beiräte ganzheitlich für die anstehenden Fragen rüsten.

Leitung Doreen Nowotne, Prof. Dr. Jens Poll, Gudrun Timm

Aktive Arbeitskreismitglieder Dr. Christine Abel, Daniela Bock, Dr. Frank Hülsberg, Daniela Mattheus, Dr. Sandra Reich, Karin Sonnenmoser, Ingo Speich, Prof. PD Dr. Jochen Theis, Prof. Dr. Patrick Velte

Weitere Informationen online

<https://financialexperts.eu/infothek/sustainability/>