

BOARD - aktueller Jahrgang > 2022 > BOARD 5/2022 > Klartext > Nachhaltigkeit ist zentraler Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg

Zeitschrift:	BOARD
Autoren:	Katrin Suder/Daniela Favoccia
Beitragstyp:	Beitrag
Ausgabe:	5/2022

Nachhaltigkeit ist zentraler Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg

Katrin Suder



Gespräch mit Dr. Katrin Suder

Daniela Favoccia



Dr. Daniela Favoccia

Nachhaltiges Wirtschaften ist inzwischen auf der Prioritätenliste der Aufsichtsräte angekommen. Bislang gehen Unternehmen höchst unterschiedlich mit dem Thema um. Während ein großer Teil der Unternehmenslandschaft entsprechende Themen über das Plenum des Aufsichtsrats abbildet, ist ein Trend in Richtung dezidierter Ausschüsse und Verantwortlichkeiten spürbar. Wir hatten Gelegenheit, mit Dr. Katrin Suder zu sprechen, die im Mai 2022 in den Aufsichtsrat der LEG Immobilien SE berufen wurde und die inzwischen dem neu gegründeten ESG-(Environment, Social und Governance) Ausschuss des LEG-Aufsichtsrates vorsitzt. Dr. Katrin Suder hat zudem weitere Mandate als Aufsichtsrätin sowie Senior Advisor bei EQT, MacroAdvisoryPartners und FGS global. Zuvor war sie von 2014–2018 Staatssekretärin im Verteidigungsministerium sowie Senior Partnerin bei McKinsey & Company (2000–2014). In all ihren Stationen hat sie sich neben Digitalisierungs- & Technologiethemata stets für mehr Diversität eingesetzt. Sie lebt mit ihrer Frau und ihren drei Kindern in Hamburg. Für die BOARD sprach Dr. Daniela Favoccia mit Dr. Katrin Suder.

BOARD:

Frau Dr. Suder, Nachhaltigkeit spielt zunehmend auch auf der Agenda von Aufsichtsräten eine wichtige Rolle. Ihre Berufung als Vorsitzende des neu gegründeten ESG-Ausschusses des Aufsichtsrates der LEG ist der beste Beleg dafür. Einige Unternehmen setzen wie die LEG auf einen dezidierten Nachhaltigkeitsausschuss, andere bilden das Thema über das Plenum oder andere Ausschüsse ab. Wo sehen Sie den Vorteil des LEG-Ansatzes?

Dr. Katrin Suder:

Erlauben Sie mir zunächst die Bedeutung von Nachhaltigkeit für Unternehmen einzusortieren: Nachhaltigkeit hat sich von einem Randthema zu einem zentralen Faktor für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg entwickelt. Es geht um „Gewinn mit Sinn“. Neben dem eigenen Anspruch an verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln – etwas, das die LEG bereits seit langem verfolgt – sind harte wirtschaftliche Faktoren und praktische Entwicklungen getreten. Nachhaltig aufgestellte Unternehmen haben sich insgesamt als wettbewerbsfähiger und krisenresilienter erwiesen. Das erklärt auch, warum Nachhaltigkeits-Aspekte immer stärker in den Blick der Investoren gerückt sind. Zudem hat die gesetzgeberische Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen, die es zu erfüllen gilt, deutlich Fahrt aufgenommen.

All diese Entwicklungen spiegeln sich in der Unternehmensführung wider. Die Aufsicht über die Strategie, das Identifizieren von Chancen und Risiken sowie die optimale Kapitalverwendung im Hinblick auf Nachhaltigkeitsaspekte hat erheblich an Gewicht gewonnen. Die Einrichtung eines dezidierten ESG- bzw. Nachhaltigkeitsausschusses trägt dieser Entwicklung Rechnung. Der Ansatz hat aus meiner Sicht den Vorteil, dass sich der ESG-Ausschuss vollständig auf die Nachhaltigkeitsthemen konzentrieren kann. Wie bei anderen Fachausschüssen auch ermöglicht dies eine intensivere Diskussion der Themen und bündelt die ESG-Expertise im Aufsichtsrat. Dadurch trägt der zugeschnittene Ausschuss zu einer Entlastung und gleichzeitig zu einer optimalen Vorbereitung des Gesamtgremiums bei. Gleichzeitig ist es ein wichtiges Signal in die Organisation. ESG ist auch ein Transformationstreiber für Unternehmen und, meiner Erfahrung nach, sehr motivierend für die Mitarbeiter:innen.

BOARD:

Welche Aufgaben haben Sie sich für Ihren Ausschuss vorgenommen? Welche Themen stehen im Fokus?

Dr. Katrin Suder:

Da wir uns ja gerade erst konstituiert haben, steht zunächst unsere eigene Governance auf der Agenda: Welche Themen müssen und wollen wir behandeln, welche Ziele setzen wir uns als Ausschuss und wie arbeiten wir zusammen auch mit den anderen Ausschüssen und dem Plenum. Inhaltlich setzen wir auf der 2021 fertiggestellten, ambitionierten LEG Nachhaltigkeitsstrategie 2024 samt Klimaschutzreduktionspfad auf. Sie ist die Basis für die Weiterentwicklung in den Bereichen Environment, Social und Governance. Zusätzlich zu finanziellen Zielen fließen seither auch ESG-Ziele in die Ermittlung der Gesamtzielerreichung des Vorstands

und der Führungskräfte ein. Die ESG-Ziele für das jeweilige Geschäftsjahr decken alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen ab und werden durch den Aufsichtsrat festgelegt und beschlossen. Das unterstreicht die Wichtigkeit aller drei Nachhaltigkeitsaspekte. Insbesondere ist es für einen Anbieter von bezahlbarem Wohnraum wie der LEG von elementarer Bedeutung, die Mieter:innen nicht finanziell zu überfordern und die Balance zwischen Klimaschutz, Kundenzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit zu wahren. Das ist unser Ziel – wohlwissend, dass die derzeitige Situation mit hohen Energiekosten und gleichzeitig Material- und Fachkräftemangel nicht gerade Rückenwind darstellt.

Inhaltlich gilt es also für den ESG-Ausschuss ein breites Spektrum abzudecken, das formal zudem den wachsenden Transparenzanforderungen von EU-Kommission, Investoren und Ratingagenturen gerecht werden muss. So verändern sich Art und Umfang der Nachhaltigkeitsberichterstattung durch die Vorgaben zur EU-Taxonomie und der geplanten CSRD tiefgreifend, was uns als ESG-Ausschuss natürlich maßgeblich beschäftigen wird.

BOARD:

Wie organisieren Sie die Ausschussarbeit? Inwieweit ist es auch eine Chance, hier „from scratch“ operieren zu können und woran orientieren Sie sich?

Dr. Katrin Suder:

Als neuer ESG-Ausschuss haben wir naturgegeben große Freiheitsgrade, wie wir unsere Arbeit effizient und zielgerichtet organisieren – und die wollen wir auch gemeinsam nutzen. Da sind sich alle drei Ausschussmitglieder einig. Dazu gehört als kleines Beispiel, dass wir Sitzungen virtuell stattfinden lassen – auch um Reisen und somit CO₂ zu vermeiden. Umgekehrt haben wir zum Auftakt unserer Arbeit eine sog. Asset-Tour angesetzt, wo wir uns vor Ort Bestände ansehen, uns über Möglichkeiten insbesondere der seriellen Sanierung informieren und mit Mitarbeiter:innen und Mieter:innen in Kontakt treten wollen.

Orientieren können wir uns dabei zum einen an der Erfahrung der Ausschussmitglieder – ich zum Beispiel leite bereits seit zwei Jahren einen ESG-Ausschuss in einem anderen Beirat – sowie an den Erfahrungen der LEG als Institution.

BOARD:

Welche Herausforderungen gibt es für die Arbeit des Nachhaltigkeitsausschusses?

Dr. Katrin Suder:

Die besondere Herausforderung sehe ich in der großen Themenvielfalt und der hohen Komplexität der regulatorischen Anforderungen. Ein Beispiel sind etwa die Anforderungen der EU-Taxonomie, die bis heute in hohem Maße auslegungswürdig sind. Ähnliches kommt mit der Umsetzung der CSRD auf die Unternehmen zu.

BOARD:

Dazu kommt, dass insbesondere im „S“- und noch viel mehr im „G“-Bereich von ESG einiges an Innovation nötig ist. Hier stellt sich die Frage nach geeigneten Kennzahlen ebenso wie nach Best Practices?

Dr. Katrin Suder:

Die größte Herausforderung sehe ich allerdings darin, dass wir die „E“-Ziele und entsprechende Maßnahmen überprüfen müssen in einer Zeit der Energiekrise, der Zinssteigerung und einer allgemein angespannten ökonomischen Lage. Dabei ist unser Ziel, die Klimaneutralität und damit hoffentlich das Erreichen des 1,5-Grad-Zieles möglichst niemals aus den Augen zu verlieren.

BOARD:

Haben Sie Tipps für Unternehmen, die noch vor der Entscheidung stehen, wie sie Nachhaltigkeit in ihrem Aufsichtsgremium abbilden wollen?

Dr. Katrin Suder:

Da wir mit unserer Ausschussarbeit selbst noch am Anfang stehen, möchte ich hier ungern konkrete Tipps geben. Fragen Sie mich das gerne in einem Jahr noch einmal. Was ich aber grundsätzlich sagen kann: ESG ist ein Must-have, das Thema sollte oben auf der Agenda jedes Aufsichtsgremiums stehen. Wir müssen jetzt die Chancen für die Unternehmenstransformation, die Mitarbeiter:innenmotivation und für unser aller Zukunft zu ergreifen.

BOARD:

Liebe Frau Dr. Suder, vielen Dank für das Gespräch.