

Erna-Maria Trixl – Regulatorik zwingt das komplexe System „Unternehmen“ in ein Korsett, ist aber auch eine Chance für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

Nachhaltigkeit ist Erna-Maria Trixl ein besonderes Anliegen. Das Wissen über die gesamte Breite von Nachhaltigkeit für Unternehmen und insbesondere darüber, wie Unternehmen über Nachhaltigkeit ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken können, hat sie zuletzt bei einer Qualifikation in Business Sustainability Management in Cambridge gewonnen. Sie weiß aber auch, dass es beim CSRD-Reporting gilt, neben einer guten Gesamtstrategie Zahlen für sich sprechen zu lassen. Mit ihrem bevorstehenden Abschluss als zertifizierte ESRS Reporting Expertin bei der Management Alliance holt sie sich dafür die Fachexpertise aus erster Hand – von denen, die selbst die Standards für das Europäische Sustainability Reporting erarbeitet haben. Ihre Nachhaltigkeitsexpertise ist bei ihren drei AR-Mandaten bereits umfassend gefragt, etwa für den börsennotierten UK-Fond The Renewables Infrastructure Group (TRIG), wo nach dem ISSB-Standard reportet und primär ermittelt wird, wie sich Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen auf den Unternehmenserfolg auswirken, also die Outside-In-Perspektive.



Im Dialog mit qualifizierten
Aufsichtsräten





„Wir Aufsichtsräte sollten die Unternehmen bei der Setzung der Prioritäten, der Strategie, der Risikoanalyse unterstützen, damit die Ressourcen auf die Themen fokussiert werden, bei denen das Unternehmen einen Hebel hat.“

Erna-Maria Trixl

Was sind aus Ihrer Sicht die Herausforderungen für Aufsichtsräte beim Thema Nachhaltigkeit?

Nachhaltigkeit bedeutet für unterschiedliche Themen unterschiedliches. Es geht allein im Bereich „Environment“ nicht nur um CO₂, das vergleichsweise gut zu quantifizieren ist. Es geht auch um Biodiversität, die kleinteilig und hinsichtlich der Klimawirkung genauso wichtig ist. Und es geht um Ressourcenknappheit. Um mit den endlichen Ressourcen des Planeten Erde klarzukommen, müssen Unternehmen auf Zirkularität umstellen. Das ist komplex und muss langfristig gedacht und auf zehn, zwanzig Jahre angelegt sein. Das Dilemma ist, dass Nachhaltigkeit im Unternehmen zwar langfristig ausgerichtet sein muss, aber kurzfristig viel erreicht und reportet werden muss und nicht alle KPIs, die reportet werden müssen, für die Steuerung relevant sind.

Daher ist Prioritätensetzung die oberste Aufgabe. Die erreicht man über die doppelte Wesentlichkeitsanalyse nach ESRS 2, die man keineswegs als lästige Pflichtübung betrachten, sondern zur Identifikation von Chancen zur Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit nutzen sollte. Mit der Wesentlichkeitsanalyse sollte sich der gesamte Aufsichtsrat auseinandersetzen, nicht nur der Prüfungsausschuss.

Nachhaltigkeit war für mich immer wichtig, weil ich stets langfristig gedacht habe und weil sie für mich eine Erweiterung des Erfolgsbegriffs bedeutet. Unternehmer werden durch das CSRD-Reporting gezwungen, die Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit auf die Gesellschaft und den Planeten zu erfassen und zu steuern – das finde ich gut.

Allerdings sollten wir dabei ‚die Kirche im Dorf lassen‘ und im Blick behalten, was das einzelne Unternehmen leisten und bewirken kann.

Ich würde mir wünschen, dass bei der Erarbeitung solcher Standards mehr Praktiker aus Unternehmen unterschiedlicher Größe einbezogen werden und mehr auf gute Umsetzbarkeit und Steuerungsrelevanz geachtet wird. Aufgrund meiner Arbeit für mein AR-Mandat in Großbritannien habe ich den Eindruck, dass der Dialog zwischen Unternehmen und Politik dort besser funktioniert, dass mehr auf Unternehmen gehört und deren Belange berücksichtigt werden. Gut fände ich es, wenn die EFRAG mit Vertretern der großen börsennotierten Unternehmen, die im Jahr 2024 an der Umsetzung der CSRD gearbeitet haben, einen Review der ESRS durchführen und zum Beispiel die Zahl der zu berichtenden KPIs reduzieren würde.

Wie können Sie die Vielfalt der Nachhaltigkeitsthemen fundiert strategisch begleiten?

Zuallererst über Prioritätensetzung durch die Wesentlichkeitsanalyse. Wir Aufsichtsräte sollten die Unternehmen bei der Setzung der Prioritäten, der Strategie, der Risikoanalyse unterstützen, damit die Ressourcen auf die Themen fokussiert werden, bei denen das Unternehmen einen Hebel hat.

Für fundierte Arbeit braucht es fundiertes Wissen. Governance, also das G von ESG, ist Kernkompetenz von Aufsichtsräten. Die Lieferkette müssen wir schon wegen der Ressourcenknappheit neu denken. Da sollten wir Social – Menschenrechte, Mindestlöhne im globalen Süden – immer mitdenken. Ich habe aufgrund meiner langjährigen Erfahrung im Energiebereich einen starken Fokus auf das E.

Bei Nachhaltigkeit sollten alle ein Basiswissen haben, um den Diskurs mit Experten führen und etwa eine Wesentlichkeitsanalyse verstehen zu können. Die Themen werden sich ständig weiterentwickeln, deshalb gilt es am Ball zu bleiben.

Welche Chancen sehen Sie in einer professionellen Differenzierung als Aufsichtsrat in Sachen Nachhaltigkeit?

Mein Anspruch ist, dass ich Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit umfassend begleiten kann – von der Integration der Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie über die operative Umsetzung zum Beispiel in Produkten und Prozessen bis zum Reporting. Da bin ich nicht in allen Aspekten Expertin, aber diskursfähig mit Experten. Mein Fokus liegt auf den Chancen, die sich Unternehmen zunutze machen können, etwa durch neue Produkte und Angebote. Als Aufsichtsrätin ermutige ich nicht nur diesbezüglich zu rechtzeitigem Handeln, sondern auch, wenn es etwa um die Anpassung der internen Steuerung geht, damit der Einkauf CO₂-Emissionen und Wasserverbrauch berücksichtigt, zusätzlich zu Qualität und Kosten. Sonst machen die CO₂-Emissionen und andere KPIs im externen CSRD-Reporting über die Zeit keine Fortschritte. Und darum geht es ja.