

# GREENSECONDS

---

Wie können SDG's zur Gewinnmaximierung in mittelständischen Unternehmen dienen?

1. Einleitung
2. Definition
  - 2.1 SDG's
  - 2.2 Gewinnmaximierung
  - 2.3 CSR
3. Die Bedeutung der SDG's für die Wirtschaft
  - 3.1 Beziehungen zwischen SDG's und Unternehmen
  - 3.2 Problemstellungen bei der Umsetzung der SDG's
  - 3.3 Gewinnbringende Smart Development Goals
4. Entwicklung einer strategischen Umsetzungsstrategie für mittelständische Unternehmen mithilfe des SDG Compass
  - 4.1 Erläuterung der Umsetzungsstrategie
    - 4.1.1 Informieren und Überzeugen
    - 4.1.2 Analyse Unternehmen
    - 4.1.3 Analyse Daten und Festlegung Indikatoren
    - 4.1.4 Ziele setzen
      - 4.1.4.1 Analyse der Ziele und Indikatoren
    - 4.1.5 Integration der Ziele
    - 4.1.6 Kommunikation der Ziele
5. Fazit
6. Literaturverzeichnis
7. Anhang

## 1. Einleitung

“The SDGs provide all businesses with a new lens through which to translate the world’s needs and ambitions into business solutions. These solutions will enable companies to better manage their risks, anticipate consumer demand, build positions in growth markets, secure access to needed resources, and strengthen their supply chains, while moving the world towards a sustainable and inclusive development path.”<sup>1</sup>

Die 17 Sustainable Development Goals greifen Themen auf, welche entscheidend für die zukünftige Entwicklung unseres Planeten sind. Sie sollen dazu motivieren, für die Grundprobleme der globalen Gesellschaft erfolgreiche Lösungsansätze zu entwickeln, und haben Auswirkungen auf die Zivilgesellschaft, Regierungen und wirtschaftliche Sektoren weltweit. Bei dieser Entwicklung spielen Unternehmen eine entscheidende Rolle. Eine der Hauptfragen bleibt jedoch, wie diese Rolle der Unternehmen konkret aussehen kann und sollte. Deswegen beschäftigt sich diese Arbeit mit der Hauptfrage, wie mittelständische Unternehmen die SDG’s zur Gewinnmaximierung nutzen können.

Das Ziel der Ausführungen ist, ein Grundverständnis über den Zusammenhang der SDG’s und Unternehmen zu schaffen und den Nutzen der SDG’s für die Wirtschaft darzulegen. Dabei wurden auch mögliche Problemstellungen bei der Umsetzung der SDG’s mit einbezogen, um ein ganzheitliches Bild zu zeichnen. Darauf aufbauend wurde eine konkrete Strategie zur Umsetzung der Ziele entwickelt, die beschreibt, welche Maßnahmen nötig sind, um SDG’s erfolgreich in ein Unternehmen zu integrieren.

Themenkomplexe wie „Alternative Investments im Rahmen der SDG’s“, die auch im Interview mit Herrn Ackermann beschrieben wurden (siehe Anhang), konnten bei der

---

<sup>1</sup> International Chamber of Commerce, Business statement, zitiert nach major Global Goals business forum

Recherche zwar herangezogen werden, entsprechende Darlegungen hätten jedoch den Rahmen der Fragestellung überstiegen.

## **2. Definition**

### **2.1 SDG's**

Die Sustainable Development Goals (SDG's) wurden 2015 als politische Zielsetzungen der Vereinten Nationen (UN) veröffentlicht und bilden mit den insgesamt 17 Zielen und 169 Unterzielen einen einheitlichen Leitfaden innerhalb der drei Bereiche der Nachhaltigkeit: Wirtschaft, Soziales und Umwelt.

Seit dem 1. Januar 2016, mit einer Laufzeit von 15 Jahren, lösen die SDG's die Millenniums-Entwicklungsziele (MDGs) ab. Anders als die MDG's, welche insbesondere für Entwicklungsländer konzipiert waren, richten sich die SDG's in erster Linie an Regierungen, Wirtschaftsunternehmen und an die Zivilgesellschaft weltweit und zeigen auf, wie sie im Rahmen ihrer Tätigkeit die nachhaltige Entwicklung fördern und neue Innovationen und Technologien ausarbeiten können.<sup>2</sup>

### **2.2 Gewinnmaximierung**

Allgemein hängt Gewinnmaximierung in einem Unternehmen mit der Branche, den Unternehmenszielen, der Unternehmensstrategie und der Stellung im Markt zusammen.<sup>3</sup> Jedoch können bestimmte Arten der Gewinnmaximierung verallgemeinert werden, da sie branchenübergreifend gelten. (Eine genaue Analyse wird in Kapitel 4. dieser Arbeit beschrieben.)

Vorliegend wird versucht Gewinnmaximierung nicht nur anhand der Profitsteigerung zu messen, sondern auch durch indirekte Kennzahlen: So zum Beispiel die steigende Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens, ein Image Gewinn oder durch die wachsende Motivation der Mitarbeiter.

---

<sup>2</sup> vgl. UN Global Compact; Global Reporting Initiative; World Business Council for Sustainable Development 2015, S. 4

<sup>3</sup> vgl. Thielemann, Ulrich 2011, S. 1

## 2.3 CSR

Corporate Social Responsibility (CSR) beschreibt die gesellschaftliche Verantwortung im Bereich des nachhaltigen Wirtschaftens von Unternehmen. CSR umfasst soziale, ökologische und ökonomische Aspekte. Die meist in CSR-Berichten festgehaltenen Aktivitäten sind freiwillig und gehen über die gesetzlichen Forderungen hinaus.

Die Notwendigkeit der Implementierung von CSR in Unternehmen kann zum einen durch den normativen Ansatz gerechtfertigt werden: Hier wird die Firma als Teil der Gesellschaft angesehen, da sie nicht-monetäre Leistungen aus der Sozialstruktur beansprucht. Zum Ausgleich wird eine gesellschaftliche Verantwortung erwartet.

Zum anderen, beim ökonomisch motivierten Ansatz, ist eine freiwillige Umsetzung von CSR mit einem Gewinnzuwachs im weitesten Sinne verbunden, so zum Beispiel durch Image Gewinn, Mitarbeitermotivation oder Kundenzufriedenheit.<sup>4 5</sup>

## 3. Die Bedeutung der SDG's für die Wirtschaft

Der Begriff Nachhaltigkeit erfährt eine Veränderung in der Wirtschaft. Jedoch wird Nachhaltigkeit häufig immer noch als ein nicht relevantes Geschäftsfeld für das Kerngeschäft eines Unternehmens angesehen. Durch eine nachhaltige Geschäftsstrategie können jedoch zukünftige Geschäftschancen erkannt, Probleme prognostiziert und abgewendet, und Gesellschaft und Märkte stabilisiert werden. Nun gilt es, die Chancen der Nachhaltigkeit aufzuzeigen und den Nutzen unternehmerischer Nachhaltigkeit zu steigern.<sup>6</sup>

### 3.1 Beziehungen zwischen SDG's und Unternehmen

In diesem Kapitel wird unter anderem dargelegt, wieso Konzerne die SDG's auch aus klassischer unternehmerischer Sicht anwenden sollten.

---

<sup>4</sup> vgl. IV-1

<sup>5</sup> vgl. IV-2

<sup>6</sup> vgl. IV-3

Firmen, die auf Nachhaltigkeit setzen, haben einen Geschäftsvorteil, der sich in den nächsten Jahren immer weiter steigern wird. Schon jetzt geben 90 Prozent der befragten Bürger in einer Studie von PWC an, wie wichtig es sei, dass sich Unternehmen mit den SDG's beschäftigen. Hinzu kommt, dass 78 Prozent der befragten Teilnehmer eher Waren und Dienstleistungen von jenen Unternehmen erwerben würden, die sich zu den SDG's bekannt haben.

Diesen Wettbewerbsvorteil erkennen immer mehr Unternehmen und folgen dem Beispiel der Konkurrenz. 22 Prozent der befragten Unternehmen beschäftigen sich nicht mit den SDG's, doch laut der Vorhersage von PWC wird sich diese Zahl bis 2020 um 18 Prozentpunkte verringern.

Damit diese Vorhersage eintritt, muss allerdings eine bessere Kommunikation der Ziele stattfinden, besonders im Hinblick auf die Bürger, die gleichzeitig auch als Konsumenten auftreten, denn nur 33 Prozent der befragten Bevölkerung sind mit den SDG's bekannt; in den Unternehmen sind es dagegen 92 Prozent.<sup>7</sup>

Damit es sich für Firmen lohnt die SDG's anzuwenden, muss sich diese Differenz zwischen Bürgern und Unternehmen verkleinern. Dies kann beispielsweise durch eine geeignete PR-Kampagne oder durch einen anspruchsvollen CSR-Bericht geschehen, mit dem Ziel die allgemeine Bevölkerung für dieses Thema zu sensibilisieren.<sup>8</sup> Förderlich für diese Sensibilisierung ist das hohe Interesse an den globalen Zielen. In Deutschland geben 66 Prozent der befragten Teilnehmer an, dass es sehr wichtig sei, dass sich Konzerne zu den SDG's bekennen. Die höchste Überzeugung lässt sich mit 80 Prozent in Argentinien feststellen. Weltweit liegt diese Zahl im Durchschnitt bei 59 Prozent.<sup>9</sup>

Zwar ist die Popularität der SDG's in den Unternehmen sehr hoch, doch ist den wenigsten Konzernen klar, wie sie mit den neuen Anforderungen, die an sie gestellt

---

<sup>7</sup> vgl. PWC 2015, S. 8

<sup>8</sup> vgl. RESPONSE 2017, S. 17

<sup>9</sup> vgl. PWC 2015, S. 8

werden, umzugehen haben. Lediglich 13 Prozent der Firmen wissen, was sie benötigen, um die SDG's erfolgreich umzusetzen.<sup>10</sup>

Viele Unternehmen agieren schon im Sinne der SDG's, allerdings fehlt oft das Wissen und eine Strategie um dies zu nutzen.

" [...] Business do many things but they don't know which of those are linked with the SDGs, so a guide with some examples per industry will help."<sup>11</sup>

Unternehmensberatungen versuchen diese Lücke zu schließen und den Unternehmen eine klare Strategie vorzugeben, zum Beispiel mit dem SDG Compass.

### 3.2 Problemstellungen bei der Umsetzung der SDG's

Unternehmen planen vor allem die Ziele umzusetzen, die den höchsten Nutzen Faktor versprechen. So haben Firmen Ziel 8, „menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“, als das Ziel gewählt, auf das sie den größten Einfluss haben und in dem sie das größte Potenzial für die Zukunft sehen.

Dieses Ergebnis veranlasst zu glauben, dass die Motivation der Konzerne nachhaltig zu handeln, allein auf unternehmerische Gier und Profitabilitätssteigerung zurückzuführen ist. Doch zu debattieren bleibt die Frage, ob die Motivation hinter dem Handeln eines Unternehmens überhaupt wichtig ist, wenn es soziale und ökologische Probleme löst und gleichzeitig Profit daraus hervor bringt.<sup>12</sup>

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen auch, dass das Interesse der Unternehmen, alle Ziele umzusetzen, sehr gering ist (Siehe Abbildung 2). So planen nur 1 Prozent der Unternehmen alle 17 Ziele umzusetzen.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> vgl. PWC 2015, S. 26

<sup>11</sup> PWC 2015, S. 26 zitiert nach FS company, Colombia

<sup>12</sup> vgl. IV-4

<sup>13</sup> vgl. PWC 2015, S. 13

Die Gefahr von Unternehmen, sich auf bestimmte Ziele zu beschränken, besteht darin, dass nicht die gesamten Umweltauswirkungen eines Wirtschaftssubjektes, ob positiv oder negativ, ersichtlich sind. Die dadurch entstehenden Wissenslücken können nach außen hin ein „Greenwashing“ Image verkörpern.<sup>14</sup>

Mit dem Ziel 14, „Leben unter Wasser“, haben die Konzerne sehr wenig Berührungspunkte und hoffen auf die Unterstützung der Schiffs- und Transportbranche. Allerdings ist der Rohstoff Wasser branchenübergreifend als Ressource und für die Gesellschaft, als öffentliches Gut essentiell.<sup>15</sup> Hinzu kommt, dass 80 Prozent der weltweiten Meeresverschmutzung auf „land-basierten“ Quellen beruht und nur 20 Prozent auf die Schiffs- und Transportbranche zurückzuführen ist.<sup>16</sup> In einer Studie zu den Bedürfnissen der Menschen weltweit mit über 9 Millionen Teilnehmern wurde das SDG Ziel 4., „hochwertige Bildung“, an erste Stelle gewählt. Es besteht also eine Diskrepanz zwischen den Zielen, die von den Konzernen als wichtig erachtet werden, und den Bedürfnissen der Bevölkerung.<sup>17</sup>

Diese Diskrepanz kann durch ein Vernetzen der SDG's überwunden werden. Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum kann nur mit ausreichender und hochwertiger Bildung erreicht werden.<sup>18</sup>

Diese Verlinkung der Ziele hat auch David Le Blanc in seiner Arbeit „Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets“ dargestellt. Das Ziel 4. besitzt demnach 7 Verbindungen und Ziel 8. bietet 10 Verbindungen.

### 3.3 Gewinnbringende Smart Development Goals

---

<sup>14</sup> vgl. IV-5

<sup>15</sup> vgl. Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung 1993, S. 48

<sup>16</sup> vgl. IV-6

<sup>17</sup> vgl. IV-7

<sup>18</sup> vgl. Blanc, Le David 2015, S.5

Nicht alle 169 Unterziele der 17 Sustainable Development Goals haben die gleiche Effektivität. Das Copenhagen Consensus hat 19 Ziele bestimmt, die ein enormes Potenzial beinhalten. Würde das weltweite Budget gleichmäßig über alle 169 Ziele verteilt werden, würde jeder ausgegebene Dollar 7 Dollar soziales Gut hervorbringen. Würde man allerdings das Kapital nur auf die ausgewählten 19 Ziele verteilen, so fließe für jeden ausgegebenen Dollar 32 Dollar an sozialem Gut zurück.<sup>19</sup> Das Copenhagen Consensus hat diese Erkenntnis wie folgt zusammengefasst: „Nineteen of the 169 Sustainable Development Targets are so effective that focusing on them first would effectively quadruple the aid budget without any extra spending providing phenomenal social, environmental and economic benefits at a cost of \$140bn+ per year.“<sup>20</sup>

Eines der profitabelsten Ziele ist der Handel. Handelsbarrieren abzubauen, umfasst 4 Hauptziele der UN: Armutsbekämpfung, den Hunger beenden, Ungleichheiten verringern und Partnerschaften für nachhaltige Entwicklung stärken. Handelsbarrieren abzubauen, würde 1000 Dollar pro Jahr mehr für Menschen in Entwicklungsländer bedeuten und damit 160 Millionen Menschen aus der Armut herausholen. Dies würde sich auch auf Unternehmen positiv auswirken, denn in einer instabilen Gesellschaft ist es weitaus schwieriger erfolgreich zu wirtschaften. Mehr Menschen die über dem Armutslevel leben, sind in der Lage mehr zu konsumieren. Eine Investition in die SDG's lässt Konzerne also neue Verbrauchermärkte weltweit erschließen.<sup>21 22</sup>

Weniger Armut bedeutet zudem auch mehr Bildung, was wiederum dem Fachkräftemangel in einigen Ländern und Branchen entgegenwirken kann.

---

<sup>19</sup> vgl. IV-8

<sup>20</sup> zitiert nach Post-2015 Consensus 2015, S. 1

<sup>21</sup> vgl. IV-9

<sup>22</sup>vgl. IV-8

Investitionen in die SDG's stärken die Basis wirtschaftlichen Erfolges langfristig, und tragen dazu bei zukunftsfähige Gesellschaften und Märkte zu bilden.<sup>23</sup>

#### **4. Entwicklung einer strategischen Umsetzungsstrategie für mittelständische Unternehmen mithilfe des SDG Compass**

In diesem Kapitel wird die Umsetzungsstrategie, die sich am SDG-Compass anlehnt, erläutert. Die Umsetzungsstrategie orientiert sich an mittelständischen Unternehmen, da Klein- und Mittelunternehmen mit 99,3 Prozent den größten Anteil der Unternehmerlandschaft in Deutschland ausmachen. Somit könnte der größte Teil der Unternehmen abgedeckt werden.<sup>24</sup>

##### **4.1 Erläuterung der Umsetzungsstrategie**

In diese Umsetzungsstrategie fließen Impulse aus dem SDG-Compass, dem PWC Business Guide und aus den Erfahrungen des Autors, die im Zusammenhang mit dem Beratungsunternehmen „Zukunftswerk“ gesammelt werden konnten, ein.

Alle agilen Maßnahmen in diesem Konzept sollten regelmäßig wiederholt werden, zum Beispiel jährlich, um zu beobachten, wie sich die Auswirkungen und Prioritäten verändern. Eine transparente Kommunikation aller Schritte, sowohl gegenüber den Stakeholdern, als auch den Kunden sind Voraussetzung zum Erfolg dieses Konzepts. Der Erfolg des Konzepts ist auf eine Gewinnmaximierung im weitesten Sinne ausgelegt. Es ist nicht allgemeingültig und muss auf Unternehmen angepasst werden.

##### **4.1.1 Informieren und Überzeugen**

---

<sup>23</sup> vgl. UN Global Compact; Global Reporting Initiative; World Business Council for Sustainable Development 2015, S. 9

<sup>24</sup> Immerschnitt, Stumpf 2014, S. 17

Im ersten Punkt der Umsetzungsstrategie soll das Unternehmen die Wichtigkeit der SDG's erkennen. Hierzu sollen wichtige Kennzahlen, Erfolgsbeispiele und eine allgemeine Beschreibung der SDG's erfolgen. Dieser Schritt ist die Grundvoraussetzung für die Implementierung der SDG's in ein Unternehmen. Vielen Unternehmen fehlt die Motivation oder der Kenntnisstand, nachhaltig zu handeln. Hier muss eingegriffen werden und der unternehmerische Nutzen der Nachhaltigkeit in den Vordergrund gerückt werden.

#### **4.1.2 Analyse Unternehmen**

In diesem Schritt wird analysiert, welche Meinungen wichtig sind und mit in die Stakeholder Analyse mit eingebunden werden sollen. Außerdem muss durch die Analyse der Lieferkette ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, in welchen Bereichen die SDG's angewendet werden können, vielmehr Auswirkungen haben, denn häufig geschehen die sozialen und ökologisch bedenklichen Schritte ausserhalb des Konzerns.

Die Wertschöpfungskette soll grob vom Rohstoff bis zum Lebensende des Produkts skizziert werden, um aktuelle, aber auch zukünftige Auswirkungen zu erkennen. Dabei wird untersucht, ob es Unternehmensaktivitäten gibt die sich positiv oder negativ auf die Erreichung bestimmter SDG's auswirken können. Diese Analyse kann auch mithilfe des „Life Cycle Assessment“ Modells geschehen.

Die Stakeholder Analyse soll zum einen ein möglichst detailliertes Bild von den Auswirkungen des Unternehmens auf die SDG's zeichnen, aber auch Aufschluss darüber geben, mit welchen individuellen Zielen, Geschäftschancen und Widerständen zu rechnen ist. Dabei ist die unbedingte Einbindung von internen und externen Stakeholdern zu beachten. In dieser Analyse müssen auch „vulnerable Stakeholder“, wie zum Beispiel zukünftige Generationen, benachteiligte Gruppen

oder das Ökosystem, beachtet werden.<sup>25 26</sup>

In diesem Teil der Analyse können schon die ersten Ziele ausgewählt werden.

#### **4.1.3 Analyse Daten und Festlegung Indikatoren**

Nun müssen geeignete Indikatoren bestimmt werden, um mögliche Fortschritte verfolgen zu können. Das „logische-Modell“ beschreibt über Inputs, Outputs, Outcomes und Impacts die ganzheitlichen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit von Unternehmen. Außerdem gibt das „logische-Modell“ Aufschluss darüber, welche Datensätze fehlen und gesammelt werden müssen, um eine ganzheitliche Analyse zu gewährleisten. Der Aufwand der Datensammlung sollte allerdings in einem adäquaten Verhältnis zum Nutzen stehen. Mögliche Methoden zur Erhebung der fehlenden Daten sind zum Beispiel die Einführung von Berichtssystemen oder Fragebögen. Hierbei ist zu beachten, dass jede Datenerhebung fehlerhaft sein kann. Deswegen ist vom Unternehmen zu erwarten, dass diese Fehler identifiziert werden, um eine angemessene Qualität der Daten zu gewährleisten.<sup>27</sup>

#### **4.1.4 Ziele setzen**

Die Auswahl der Ziele baut direkt auf den Ergebnissen von Punkt 4.1.2 und 4.1.3 auf und ist entscheidend für eine gute Performance. Bei der Auswahl der Ziele ist zu beachten, dass diese möglichst ganzheitlich Nachhaltigkeit abdecken. Zwar ist es aufwändiger, Ziele wie Armutsbekämpfung umzusetzen, da hier die Datenerhebung deutlich schwieriger ist, jedoch ist es von Vorteil, Ziele in jedem Bereich der Nachhaltigkeit zu setzen. In diesem Schritt müssen zu jedem dieser Ziele und Indikatoren auch sogenannte Key-Performance-Indikatoren (KPIs) ausgearbeitet werden. KPI's dienen dazu, Fortschritte messbar zu machen. Dabei sollte beachtet

---

<sup>25</sup> vgl. UN Global Compact; Global Reporting Initiative; World Business Council for Sustainable Development 2015, S.12/13

<sup>26</sup> vgl. PWC 2017, S. 52

<sup>27</sup> vgl. UN Global Compact; Global Reporting Initiative; World Business Council for Sustainable Development 2015, S. 14

werden, dass sich die KPI's direkt auf die Resultate der Ziele beziehen.<sup>28</sup>

Für das Zeitmanagement zur Erreichung der Ziele muss entweder ein konkreter Zeitpunkt oder eine konkrete Zeitspanne definiert werden, in der ein Ziel umgesetzt werden soll. Bei einer längeren Zeitspanne ist zu beachten, dass das Ziel in kleinere Unterziele gegliedert wird, um eine bessere Messbarkeit der Fortschritte und eine höhere Transparenz zu gewährleisten.

Der Ambitionsgrad entscheidet über eine erfolgreiche Umsetzung. Wird dieser Ambitionsgrad zu hoch angesetzt ist die Erreichung des Ziels gefährdet, kann aber zu neuen Innovationen und zu einem Umbruch in einer Branche führen. Ist er zu niedrig gesetzt verliert das Ziel -vor allem in der Außenwirkung- an Attraktivität.

Ein immer beliebter werdender Ansatz Ziele festzulegen, ist der „Outside-In-Ansatz“ in dem Unternehmen externe Notwendigkeiten erkennen und danach handeln.<sup>29 30</sup>

#### 4.1.4.1 Analyse der Ziele und Indikatoren

Besonders für Beratungsunternehmen ist der enge Kontakt und Austausch mit dem Auftraggeber eine zwingende Voraussetzung für den Erfolg eines Projektes. Deswegen wird in diesem Schritt noch einmal Rücksprache mit den relevanten Stakeholdern gehalten, ob die ausgewählten Ziele und Indikatoren aus Unternehmenssicht sinnvoll sind. Hierbei kann eine Aufbereitung der Ziele mithilfe der SWOT-Analyse geschehen. Dies sollte eine Untersuchung von potenziellen negativen Auswirkungen, aber auch Chancen, wie neue Innovationen oder Entwicklungen neuer Produkte, beinhalten.

Außerdem kann durch eine Befragung festgestellt werden, welche Ziele am relevantesten sind und in welchem Zeitraum diese erreicht werden sollen.

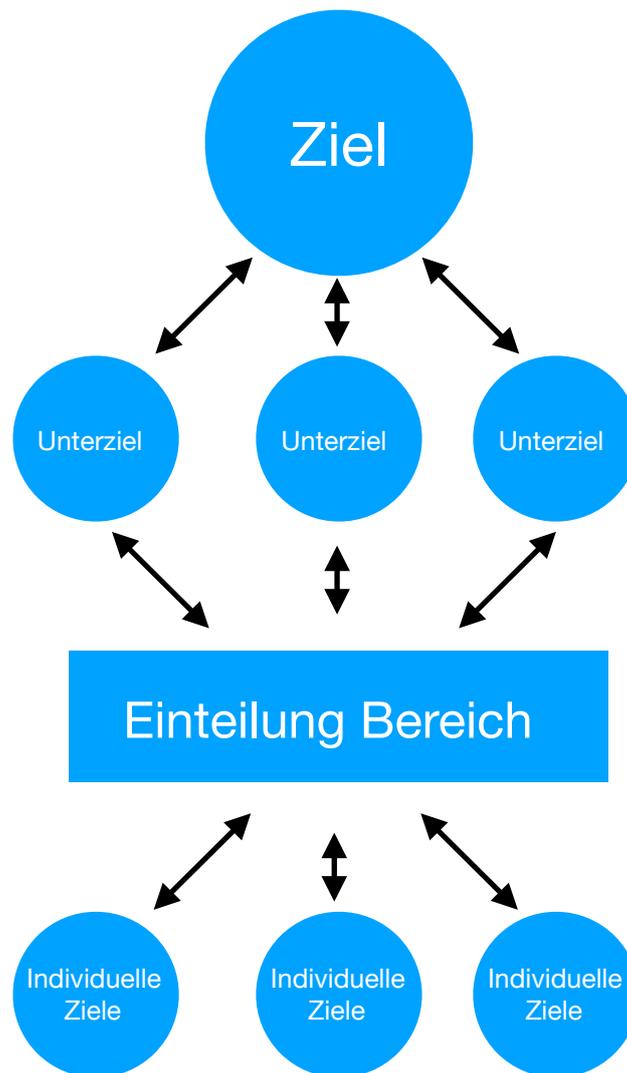
Hierbei kann auch eine „Außen-Innen-Perspektive“ Analyse durchgeführt werden, in

---

<sup>28</sup> vgl. UN Global Compact; Global Reporting Initiative; World Business Council for Sustainable Development 2015, S. 17

<sup>29</sup> vgl. UN Global Compact; Global Reporting Initiative; World Business Council for Sustainable Development 2015, S. 18

<sup>30</sup> vgl. IV-10



der die Ziele aus Kundensicht betrachtet werden. Dabei soll der Preis, das Image und die Qualität der möglichen Endprodukte näher beleuchtet werden. Diese kundenzentrierte Sichtweise ist essentiell für eine gelungene Umsetzung der Ziele.<sup>31</sup> Interessant bei der Analyse der Ziele kann auch eine Risiko Analyse sein, in der untersucht wird, welche Gefahr entsteht, falls die Ziele nicht umgesetzt werden.<sup>32</sup>

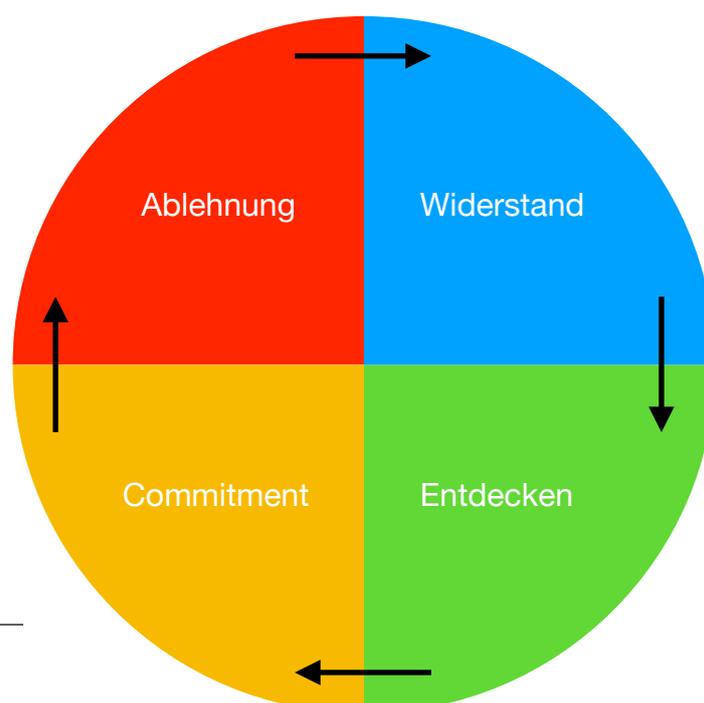
#### 4.1.5 Integration der Ziele

<sup>31</sup> vgl. IV-11

<sup>32</sup> vgl. PWC 2017, S. 52

Veränderungen innerhalb eines Unternehmens sind oft negativ behaftet. Ist einmal (unter anderem durch den Punkt 4.1.1 „Informieren und Überzeugen“ dieser Arbeit) der obere Führungskreis des Unternehmens von den SDG's überzeugt, gilt es nun ebenfalls die Mitarbeiter von den gesteckten Zielen zu begeistern und sie zu integrieren.

Dieser Prozess ist häufig von 4 Phasen geprägt: In der Phase der Ablehnung werden häufig Ängste und Unruhe verbreitet. In dieser Phase ist es wichtig Verständnis und Mitgefühl gegenüber seinen Mitarbeitern zu zeigen. Die Phase des Widerstandes ist geprägt von Arbeitsverweigerung oder Mehrarbeit, um zu zeigen das eine Veränderung nicht notwendig ist. Hierbei muss zur Reflexion angeregt werden, um die Ängste zu reduzieren. In der sogenannten Entdeckungsphase akzeptieren die Mitarbeiter die Veränderung und beginnen, sich auf die neue Ausgangslage vorzubereiten. Dies kann durch ein Aufzeigen von Perspektiven und Chancen seitens der Führungskräfte unterstützt werden. In der letzten Phase des Commitments haben sich die Mitarbeiter an die neue Struktur gewöhnt und beginnen, mit Neugier an die neuen Problemstellungen heran zu gehen. Dabei förderlich kann eine Vereinbarung von Leistungszielen sein.<sup>33</sup> Es gilt, diese Phasen zu erkennen und vor



<sup>33</sup> vgl. IV-12

allem den Zeit- und Energieaufwand zu beachten.

Hilfreich kann es außerdem sein, für jedes gesteckte Ziel einen Verantwortlichen oder einen verantwortlichen Bereich im Unternehmen festzulegen. Betrifft das Ziel beispielsweise das Lieferkettenmanagement, ist ein Verantwortlicher in diesem Bereich sinnvoll. Es können für die Integration auch Schulungsmaßnahmen oder Anregungen von Experten hilfreich sein. An dieser Schnittstelle der Integration von Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft, ist es der beste Zeitpunkt, um über eine komplette Zukunftsorientierung des Unternehmens nachzudenken. Denkbar wäre, eine Einführung von agilem Arbeiten, ein Arbeiten auf Augenhöhe zu gewährleisten oder die gesamte Unternehmensstrategie zu hinterfragen und fit für das 21. Jahrhundert zu machen.

#### **4.1.6 Kommunikation der Ziele**

Die Kommunikation der gesteckten Ziele ist entscheidend, wenn es um die Gewinnmaximierung im Sinne von Profit geht. Wie auch schon in Punkt 3.1 dieser Arbeit beschrieben, haben nachhaltige Bemühungen eines Konzerns positive Auswirkungen auf die Abnahme der Produkte. Eine gelungene Berichterstattung trägt also zur Wertsteigerung eines Unternehmens bei.

Unternehmen können bei der Berichterstattung schon bestehende Formate, wie die Global Reporting Initiative (GRI), oder eigen entwickelte Formate verwenden. Vor der Erstellung des Berichts ist es jedoch sinnvoll zu entscheiden, an wen sich dieser Nachhaltigkeitsbericht in erster Linie wendet, denn dies bestimmt darüber in welchem Stil und mit welchen Inhalten gearbeitet werden sollte, um die Stakeholder optimal zu adressieren.

Das Unternehmen sollte bei der Berichterstattung sowohl auf positive als auch auf negative Entwicklungen eingehen, um so ein komplettes und transparentes Bild

zeichnen zu können. Der fertiggestellte Bericht kann durch eine unabhängige, externe Prüfung an Ansehen und Glaubwürdigkeit gewinnen.<sup>34</sup>

## 5. Fazit

Wie gezeigt werden konnte, beinhalten die Sustainable Development Goals einen hohen wirtschaftlichen Nutzen, der durch unternehmerische Kreativität einen Teil zum Gemeinwohl aller beitragen kann. Hierbei wurde immer versucht, ein ganzheitliches Bild darzulegen und auch die Risiken bei der Umsetzung der SDG's zu beleuchten.

Zwar wurde festgestellt, dass ein hoher Prozentteil der Unternehmen *kein* Wissen darüber hat, wie die SDG's in ein Unternehmen integriert werden können, jedoch ist die Motivation zu handeln sehr groß, was auch durch konkrete Kennzahlen bewiesen wurde. Des Weiteren konnte durch ein in sich schlüssiges Konzept ein Denkanstoß für mittelständische Unternehmen geschaffen werden, wie die SDG's erfolgreich und gewinnbringend in einen Konzern eingebunden werden können. Es musste festgestellt werden, dass es keine allgemein gültige Strategie gibt, die branchenübergreifend und ungeachtet der Unternehmensgröße angewendet werden kann.

Die Entwicklung zeigt, dass Unternehmen sämtliche Geschäftstätigkeiten den SDG's unterordnen werden und dass die Ziele der UN weltweit immer mehr an Relevanz gewinnen. Dieser Trend kann zu einer Lösung der schwerwiegendsten globalen Probleme beitragen.

---

<sup>34</sup> vgl. UN Global Compact; Global Reporting Initiative; World Business Council for Sustainable Development 2015, S. 27

## 6. Quellenverzeichnis

### Literaturverzeichnis

Blanc, Le David: „Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets“, Department of Economic & Social Affairs: 2015

Immerschnitt, W. Stumpf, M.: Employer Branding für KMU Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber“, Springer Verlag, 2014

PWC: „Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals“: 2015.

PWC: „Navigating the SDGs: a business guide to engaging with the UN Global Goals“: 2016.

RESPONSE: „DOKUMENTATION BDI | BMZ AUFTAKT DER WORKSHOPREIHE ZU DEN „SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS“: 2017.

Thielemann, Ulrich: „Weg von Gewinnmaximierung, hin zu guter Unternehmensführung“: 2011.

UN Global Compact; Global Reporting Initiative; World Business Council for Sustainable Development: „SDG Compass Leitfaden für Unternehmensaktivitäten zu den SDGs“: 2015.

Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung: „Welt im Wandel: Grundstruktur globaler Mensch-Umwelt-Beziehungen: Jahresgutachten 1993“, Springer Verlag: 1993.

### **Internetverzeichnis**

IV-1: Bundesministerium für Arbeit und Soziales: „Nachhaltigkeit und CSR“, unter: <http://www.csr-in-deutschland.de/DE/Was-ist-CSR/Grundlagen/Nachhaltigkeit-und-CSR/nachhaltigkeit-und-csr.html> (Stand: 1.11.17)

IV-2: "Corporate Social Responsibility", unter: [https://de.wikipedia.org/wiki/Corporate\\_Social\\_Responsibility](https://de.wikipedia.org/wiki/Corporate_Social_Responsibility) (Stand: 2.11.17)

IV-3: Meier, Carsten: "Die drei größten Missverständnisse in Unternehmen", 2013, unter: <http://www.wiwo.de/technologie/green/nachhaltigkeit-die-drei-groessten-missverstaendnisse-in-unternehmen/13546408.html> (Stand: 5.11.17)

IV-4: Porter, Michael, Kramer, Mark: "Creating Shared Value", 2011, unter: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> (Stand: 10.11.17)

IV-5: Müller, Ulrich: „Greenwash in Zeiten des Klimawandels Wie Unternehmen ihr Image grün färben“, 2007, unter: <https://www.lobbycontrol.de/download/greenwash-studie.pdf> (Stand: 11.11.17)

IV-6: UNESCO: “Facts and figures on marine pollution“, unter: <http://www.unesco.org/new/en/natural-sciences/ioc-oceans/focus-areas/rio-20-ocean/blueprint-for-the-future-we-want/marine-pollution/facts-and-figures-on-marine-pollution/> (Stand: 11.11.17)

IV-7: <http://data.myworld2015.org> (Stand: 9.11.17)

IV-8: Anderson, Kym: „Trade Assessment“, 2014, unter: <http://www.copenhagenconsensus.com/publication/post-2015-consensus-trade-assessment-anderson> (Stand: 12.11.17)

IV-9: Post-2015 Consensus: „Trade“, unter: <http://www.copenhagenconsensus.com/post-2015-consensus/trade> (Stand: 12.11.17)

IV-10: "Inside-out vs. Outside-in“, unter: [http://marketing.managertool.ch/content/InsideOutOutsideIn\\_Informationen.pdf](http://marketing.managertool.ch/content/InsideOutOutsideIn_Informationen.pdf) (Stand: 15.11.17)

IV-11: Bildungsbiel: „Strategische Unternehmensanalyse, Methoden und Beispiele“, unter: [http://bildungsbiel.de/strategische-unternehmensanalyse-methoden-und-beispiele#die\\_methode\\_deraussen-innen-perspektive\\_in\\_der\\_strategischen\\_unternehmensanalyse](http://bildungsbiel.de/strategische-unternehmensanalyse-methoden-und-beispiele#die_methode_deraussen-innen-perspektive_in_der_strategischen_unternehmensanalyse) (Stand: 18.11.17)

IV-12: Bormann, Hans-Werner: “Was Führungskräfte bei Veränderungen tun sollten“, 2007, unter: <https://www.business-wissen.de/artikel/changemanagement-was-fuehrungskraefte-bei-veraenderungen-tun-sollten/> (Stand: 18.11.17)

## **7. Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Seminar-Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel verfasst habe. Alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen oder aus anderen fremden Mitteilungen entnommen wurden, sind als solche einzeln kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde noch nicht in einem anderen Studiengang als Prüfungsleistung verwendet.

## **8. Anhang**

### **8.1 Experteninterview mit Frank Ackermann von der AHP Capital Management GmbH**

#### **Was ist das größte Erfolgsbeispiel (Projekt bezogen auf SDG´s)**

Wenn das auf uns bezogen ist, sind das sicherlich die von uns arrangierten Anleihen für die nextbike GmbH, die durch ihr weltweites Fahrradverleihsystem zur CO2 freien Mobilität in den Städten beitragen.

Ein weiteres aktuelles Projekt ist Africa GreenTec. Auch hier arrangieren wir eine EUR 10 Mio Anleihe, damit 50 Solarcontainer finanziert werden können, mit denen pro Container ein Dorf in Mali mit 3.000 Menschen mit Strom versorgt werden kann. Die Einordnung nach den SDG erfolgt durch das imug. Hier liegt auch ein explizites

Gutachten vor, das ich Ihnen beispielhaft gern zur Verfügung stelle, wenn Sie das möchten.

**Welche Strategie verfolgen Sie, wenn Sie Investoren von den SDG's und Ihren Projekten überzeugen müssen?**

Da ist keine grosse Überzeugungsarbeit zu leisten. Alle Investoren, die grundsätzlich an nachhaltigen Investments interessiert sind, nehmen die SDGs als Ordnungskriterium sehr gerne an. Auch auf der Projektseite sehen wir eine grosse Akzeptanz. Bislang war eine der Schwierigkeiten, dass Projektinitiatoren sehr viel Zeit darauf verwenden mussten, Investoren zu erklären, wo eigentlich der Impact ihres Projektes liegt. Wenn jetzt bereits in einer frühen Phase bei Projekten die Auswirkung auf die SDGs mit in die Projektbeschreibung eingebaut werden - und dies ist bei den Projekten, die wir uns ansehen, grundsätzlich eine Voraussetzung - ist diese Hürde genommen und Projektinitiatoren und Investoren begegnen sich auf Augenhöhe und können sehr schnell über die wirtschaftlichen Komponenten der Projekte sprechen.

**Welche Schwierigkeiten treten in den Projekten auf bei der Umsetzung der SDG's?**

Die größte Herausforderung ist, dass viele Projekte im Nachhaltigkeitsbereich relativ klein sind, so dass institutionelle Investoren, die grosse Summen anzulegen haben, Probleme haben, in diese zu investieren. Darüber hinaus benötigen institutionelle Investoren investierbare Finanzinstrumente, wie z.B. Anleihen, die in ein Wertpapierdepot eingebucht werden können. Die Emission einer Anleihe - insbesondere wenn das Projekt klein und komplex ist - ist aber eine grosse Herausforderung für Projektinitiatoren. Hier kommt unsere Dienstleistung ins Spiel.

Neben der Einordnung in die SDGs, die wir mit Hilfe von imug validieren, strukturieren wir diese Wertpapiere, so dass Projekte finanzierbar werden. Bei sehr kleinen Projekten muss dann ggfls. noch ein Impact Investment Fonds dazwischen geschaltet werden. Hier gibt es allerdings noch recht wenig systematisches Angebot.

**Wie attraktiv ist es in SDG Projekte zu investieren im Gegensatz zu anderen Projekten?**

Wir sind davon überzeugt, dass in der Zukunft die Einordnung jeglicher Geschäftstätigkeit unter die SDGs zum Standard wird. d.h. neben den Finanzkennzahlen werden Unternehmen, die eine Finanzierung suchen, künftig immer die Auswirkung ihrer Unternehmenstätigkeit oder aber auch einzelner konkreter Projekte auf die SDGs mit analysieren und angeben müssen. Hier wird der Druck von der Investorensseite kommen.

Je mehr Investoren dies tun, umso unattraktiver wird ein Investment in Industrien, die keine positiven Auswirkungen auf die SDGs haben. Siehe hier auch die aktuelle Diskussion zum Thema Ausstieg aus der Kohle. Erste grosse institutionelle Investoren haben bereits angekündigt, nicht mehr in kohleintensive Unternehmen / Industrien zu investieren.