

Mit den Sustainable Development Goals in mittelständischen Unternehmen Sinn gestalten

Nachhaltige Unternehmensführung pragmatisch

von Prof. Dr. Harald Bolsinger

Besonderheiten mittelständischer Unternehmen

Für Großunternehmen mit entsprechenden Stabsstellen ist die Beschäftigung und Ausrichtung an den konkreten Teilzielen der Sustainable Development Goals (SDG) im Rahmen verschiedenster Berichtsstandards ein Leichtes. Hier sind bereits Organisationsstrukturen vorhanden, die z.B. sofort dafür Rechnung tragen können, dass existierende Nachhaltigkeitsberichtsstandards ergänzt und verändert werden können. In kleineren Unternehmen sind diese Strukturen oft nicht verfügbar, so dass die erstmalige Beschäftigung mit den SDG zunächst als Kraftakt erscheint, der unverhältnismäßig viele Ressourcen binden kann. So gilt es vor allem für kleinere Unternehmen und Finanzinstitute, einen pragmatischen Weg zur glaubwürdigen Annäherung an die Agenda 2030 zu finden, der mit dem Vorgehen in Großunternehmen nicht vergleichbar sein kann. Zu einem pragmatischen Ansatz dies zu tun, regt der vorliegende Artikel an. Er basiert auf Erfahrungen des Autors bei der Mit- und Umgestaltung der Evenord-Bank eG-KG, der MehrWert GmbH für Finanzberatung und der UmweltBank AG. Alle drei Finanzmarktakteure mit mittelständischem Charakter haben sich unter Beteiligung und Moderation des Autors aktiv und frühzeitig mit den SDGs auseinandergesetzt. Von der Sensibilisierung von Beratern der MehrWert GmbH, über die Berücksichtigung bei der Entwicklung von Positiv- und Negativkriterien in der EvenordBank eG-KG schon vor Verabschiedung der SGD bis hin zu Überlegungen von Satzungsanpassungen in der UmweltBank AG reicht die Bandbreite des Einflusses der Agenda 2030 in diesen Beispielen.

Die UmweltBank AG als aktuelles Beispiel beschäftigte sich mit den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen verstärkt in 2016. Hier wurden in einem Tagesworkshop als öffentlicher Startpunkt mit dem Umweltbeirat, dem Vorstand und Führungskräften der Bank alle Ziele der Agenda 2030 dahingehend geprüft, inwieweit die Bank mit ihren Mitarbei-



tern Maßnahmen zum Erreichen der Ziele einführen und umsetzen kann. In der abschließenden Diskussion wurden bereits erste Ansätze zum Beispiel im Bereich der ökologischen Prüfungsprozesse für die Kreditvergabe gefunden. Auch Ideen zur strategischen Weiterentwicklung der Bank vor dem Hintergrund der SDG wurden diskutiert. Diese Themen wurden 2017 mit den Mitarbeitern unter Moderation des Umweltrats weiterentwickelt, bewertet und konkreter Umsetzung zugeführt. Bereits die Vorbereitung des Workshops für 2016 unterscheidet sich von dem Ansatz, der oft in Großunternehmen gewählt wird. Zur Umsetzung des Workshops wurde zunächst intern auf Bereichsleitererebene gezielt Know-How aufgebaut, um aus eigener Kraft themenbezogen und mit hoher Sachkompetenz zu jedem der SDG den Workshop zu meistern.

Differenzierung durch sichtbare Verantwortung

Insbesondere in Märkten mit homogenen Gütern und Vertrauensgütern ist die sinnzentrierte sichtbare Unternehmenskul-

tur – bestehend aus tatsächlich gelebten Werten vor dem Hintergrund konkreter Ziele – das wichtigste, langfristig wirksame Differenzierungsmerkmal. Die motivationale Kernfrage von Menschen ist die nach dem Sinn ihres Handelns: Welchen Sinn hat die Organisation, das Unterneh-

Summary

The orientation of companies to the concrete objectives of the United Nations' Sustainable Development Goals is considered to be state of the art of responsible and sustainable management. The discussion of the United Nations sustainability goals is a great opportunity for companies to differentiate their business model in an innovative, sustainable and responsible way. In small and medium-sized enterprises, employment with the SDG seems to be a major strain with high levels of resource retention. In particular, it is therefore important for these companies to find an equally pragmatic and professional way to a credible approach to the Agenda 2030, thus making the corporate culture innovative and sense-centered on measurable elements of responsibility with the SDG in mind. This article shows an example of how meaningful, profitable and success-oriented focus on the SDG can be mastered credibly in simple steps.

men und das Handeln des Einzelnen? Wofür schlägt das Herz der Organisation? Gewinnbringendes Geschäft ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung, um die Sinnfrage eines Unternehmens belastbar zu beantworten! Der Existenzzweck eines Unternehmens liegt nicht in der Gewinnerzielung, sondern in einem sinnvollen Beitrag für gesellschaftlich definierte Herausforderungen. Umsatz- und Marktanteilsziele treten damit als Nebenbedingung in den Hintergrund, der Sinn des Unternehmens in den Vordergrund der Betrachtungen. Sinnzentrierung und die nachhaltige Nutzbarmachung einer spezifischen Wertekultur zur Verwirklichung der sinnvollen Unternehmensvision sichern die Einzigartigkeit der Organisation. Dabei prägen die Herzen der Mitarbeiter, wo und wie das Herz der Organisation schlägt. Was Sinn macht, wird von Menschen gerne getan und am Markt verstärkt nachgefragt: Sinn wird so für alle zum Gewinn.

Mit Sinn zum Gewinn

Der Sinn wirtschaftlicher Tätigkeit liegt nach Art. 151 der Bayerischen Verfassung im „Gemeinwohl, insbesondere der Gewährleistung eines menschenwürdigen Daseins für alle und der allmählichen Erhöhung der Lebenshaltung aller Volksschichten.“ Weltweit für alle Menschen ein menschenwürdiges Leben unter Bewahrung der Schöpfung zu ermöglichen, ist das große Ziel der Menschheit – nicht nur in Bayern. Politisch operationalisiert

Unternehmens zur Erreichung der globalen Nachhaltigkeitsziele ist das vorherrschende Unternehmensethos. Vor jeder Anstrengung stehen das gelebte Werteset des Unternehmens und das Selbstverständnis des Unternehmens als verantwortungsvoller Akteur in der globalen Gesellschaft. Besteht das Moralverständnis der Top-Verantwortlichen im Unternehmen lediglich in der Verantwortung, Gewinne zu erzielen und Arbeitsplätze zu schaffen, ist der Reifegrad der Unternehmensverantwortung nicht ausreichend zur dauerhaften und glaubwürdigen Beschäftigung mit Fragen der Agenda 2030. Die ernsthafte und mit Ressourcen hinterlegte Beschäftigung von Unternehmen mit den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen erfordert eine hochentwickelte Kultur der Verantwortung und ist gleichzeitig ein Indikator für den Reifegrad der Unternehmensverantwortung jenseits gängiger CSR-Maßnahmen oder Berichtspflichten. Der freiwillige Abgleich des Kerngeschäfts mit seinen positiven wie negativen Auswirkungen mit den Zielsetzungen der Sustainable Development Goals ist ein klares Signal für die pluralistische Sinnggebung des jeweiligen Unternehmens: Das Unternehmen versteht seinen Auftrag im Markt unter Verantwortung gegenüber der Weltgemeinschaft und ist bemüht, sein Kerngeschäft in Passung zu den Wertvorstellungen der Weltgemeinschaft auszurichten. Dazu ist neben dem hochentwickelten Verantwortungsverständnis auch die notwendige Grundkompetenz wichtig, die es dem

Dr. rer. pol. Harald Bolsinger

Professor für Wirtschaftsethik und Volkswirtschaftslehre an der FHWS Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt. Der Würzburger Wirtschaftsethiker Harald Bolsinger sammelte umfangreiche Praxiserfahrungen in Firmenkundenbetreuung und Vertrieb im genossenschaftlichen Bankensektor sowie als Wirtschaftsförderer für die Stadt Nürnberg. Er ist in zahlreichen Initiativen zur Förderung von Unternehmensethik und christlichen Werten im Geschäftsleben aktiv. Er lehrte an verschiedenen Hochschulen und ist Dekan der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der FHWS.



Kontakt: Harald.Bolsinger@fhws.de

Sinnvolle Unternehmensverantwortung mit der Agenda 2030 gestalten

Verantwortung im Unternehmensethos verankern

Erst wenn das Geschäftsmodell tatsächlich auf einem Verantwortungsverständnis jenseits von Ertragsgrößen basiert, liegt ein Unternehmensethos vor, das auch langfristig zu glaubwürdiger Differenzierung im Nachhaltigkeitsbereich befähigt. Der Beginn von alledem ist ein konsequentes Wertemanagement, dessen Entwicklung weder extern gestaltet noch in aller Eile implementiert funktionieren kann. Es ist demnach vor dem Hintergrund ehrlich zu prüfen, welche Motivation vor allem im Top-Management zu der Beschäftigung mit Unternehmensverantwortung, Werteorientierung und Nachhaltigkeit vorzufinden ist. Es ist nahezu unmöglich, multirationales Management paralleler Zielsetzungen langfristig erfolgreich zu betreiben, wenn der Verantwortungsbe-griff monistisch auf pekuniäre Größen ausgerichtet ist. Sollte Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung thematisiert werden, WEIL damit noch mehr Ertrag gemacht werden soll oder einfach, weil es die Wettbewerber auch tun, ist keine dauerhaft glaubwürdige und ernsthafte Beschäftigung mit dem Thema möglich. In dem Fall wäre Verantwortung lediglich ein Instrument zur Steigerung von Erträgen und damit sofort austauschbar, wenn andere Themenfelder die Erträge noch besser steigern könnten. Die daraus resultierende Gefahr ist eine Unglaubwürdigkeit innerhalb des Unternehmens, die großen Schaden anrichten kann.

Erfahrene Entscheider verstehen die extern induzierte Dringlichkeit des Themas –

Ausgangspunkt für die Erreichung der globalen Nachhaltigkeitsziele ist das vorherrschende Unternehmensethos.

und messbar projiziert ist dieses Oberziel aktuell in den Sustainable Development Goals auf Ebene der globalen Staatengemeinschaft und in Deutschland transportiert als Agenda 2030 – als Nachhaltigkeitsstrategie für gute Lebensperspektiven heutiger und zukünftiger Generationen. Es ist demnach ratsam, sich in Unternehmen jeder Größe diese Ziele zu eigen zu machen und die Sinnggebung des unternehmerischen Kerngeschäftes vor dem Hintergrund zu prüfen und gezielt auszurichten.

Grundvoraussetzung Unternehmensethos

Ausgangspunkt für die glaubwürdige Umsetzung von Maßnahmen als Beitrag des

Unternehmen erst ermöglicht, sich mit auf den ersten Blick fürs direkte Geschäft nicht relevanten Fragestellungen im Unternehmen zu beschäftigen. Der Lohn für diese Aktivitäten ist vielfältig und liegt nicht zuletzt in der langfristigen Stärkung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens sowie der Sicherung seiner „license to operate“ und einem belastbaren Sinn der geschäftlichen Tätigkeit jenseits der Anhäufung von Gewinnen.

Ein pragmatischer und glaubwürdiger Weg für kleine und mittlere Unternehmen, einen auch für sie selbst gewinnbringenden Beitrag zu den SDG zu leisten, kann vor diesem Hintergrund und in Anlehnung an den für Großunternehmen entwickelten SDG Compass des Global Compact folgendermaßen aussehen:

etwa durch veränderte oder zusätzliche Berichtspflichten – als Chance für eine echte Selbstprüfung, ob in den eigenen Reihen Menschen identifizierbar sind, die glaubwürdig intrinsisch motiviert die Frage nach dem Sinn ihres Tuns im Unternehmen sowie nach dem Sinn des Unternehmens und dessen Verantwortung stellen. Durch die notwendige Langfristigkeit der Beschäftigung mit Nachhaltigkeit, sind vor allem Menschen geeignet, die aus philosophischen, theologischen, weltanschaulichen oder politischen Gründen dauerhaft Fragen nach der Verantwortung ihres Unternehmens und ihrer eigenen Verantwortung stellen. Menschen mit

an den SDG angestoßene Changeprozess kaum zu Ende zu führen und entfaltet nicht die Potenzialität, die in der gesamten Mitarbeiterschaft verfügbar ist. Wenn Mitarbeiter umfassende Kenntnisse der SDG haben, wird es ihnen bei allen Folgeschritten möglich, sich kompetent und sachkundig mit ihren eigenen Überzeugungen und Befähigungen im Unternehmen einzubringen. Das wiederum ist die Voraussetzung, um bei den beteiligten Mitarbeitern die Empfindung zu erzeugen, zielgerichtet Einfluss auf die Unternehmensentwicklung nehmen zu können. Diese Empfindung ist für die Akzeptanz von Veränderungsprozessen

tionen dazu sind im Internet ausreichend vorhanden, so dass Flurgespräche in der Mitarbeiterschaft zu den Workshopergebnissen und der Bewertung dieser Ergebnisse vor dem Hintergrund konkreter Nachhaltigkeitsziele das Optimum erster Sensibilisierung darstellen. Die verstärkte Bezugnahme unternehmensöffentlicher Äußerungen seitens des Top-Managements auf Erfahrungen mit dem Workshop und darin aufgeworfenen Fragen, ist ein weiterer Baustein, um Interesse zu wecken und selbstständigen Knowhow-Aufbau in der Mitarbeiterschaft zu fördern.

Der zweite Schritt in diesem Prozess ist die Ankündigung eines Mitarbeiterworkshops und die konkrete Einladung mit langer Vorlaufzeit zu diesem Workshop. Auch nach diesem Workshop ist weitere unternehmensinterne Kommunikation der noch als unfertig kommunizierten Ergebnisse notwendig, um weitere Mitarbeiter mit dem Thema zu erreichen. Idealerweise bleiben die Ergebnisse des Mitarbeiterworkshops ein bis zwei Wochen breit sichtbar/ergänzt, so dass auch in dieser Zeit die Diskussion zu den SDG und ihrer Bedeutung für das Unternehmen fortgesetzt wird. Pragmatisch geschieht das durch Ausstellung in einem für alle zugänglichen Bereich des Unternehmens mit der Möglichkeit, direkte Ergänzungen anbringen zu können – z.B. im Foyer, in der Kantine, ...

Nachhaltigkeit nach dem Verständnis der Vereinten Nationen im Unternehmen zu verankern, erfordert zuerst die Kenntnis des eigenen Unternehmens.

ihren Überzeugungen sind die Grundlage erfolgreichen und gleichzeitig nachhaltigen unternehmerischen Handelns. Dies darf nicht verwechselt werden mit den Instrumenten, die diesen Menschen im Unternehmen zur Verfügung stehen. Es ist nicht erfolgsentscheidend, welcher Nachhaltigkeitskodex oder -standard zur Anwendung gebracht werden soll, sondern welche Menschen sich dieser Instrumente bedienen, um ihren Überzeugungen professionalisierte Gestalt im Unternehmen zu verleihen. Das Unternehmen benötigt Menschen, die aus ihrer Überzeugung handeln wollen – und die nun die Chance bekommen, dies mit Konsequenz auch im und für das Unternehmen zu tun.

Know-How-Aufbau

Vor jeder breiteren Beschäftigung innerhalb des Unternehmens mit den SDG steht der fachliche Know-How-Erwerb. Nur durch echtes Verständnis von Herkunft, Zielsetzung und konkreten Inhalten der Agenda 2030 wird ein kompetenter Abgleich mit den Prozessen im Unternehmen möglich. Nachhaltigkeit nach dem Verständnis der Vereinten Nationen im Unternehmen zu verankern, erfordert, neben der Kenntnis des eigenen Unternehmens, auch die Kenntnis der Zielsetzungen der SDG. Dieser Know-How-Aufbau sollte bei möglichst vielen Mitarbeitern erfolgen, um später in der Kraft der Gruppe nach konkreten Anknüpfungspunkten an die Agenda 2030 forschen zu können. Wird dieser erste Schritt nicht ernst genommen, ist der durch die Ausrichtung

durch die Ausrichtung auf die SDG unbedingt notwendig. Wie lässt sich der Know-How-Aufbau demnach klug gestalten?

Anstelle klassischer Schulungsprogramme geschieht der Know-How-Erwerb idealerweise on-the-fly in einem ausreichend langen Prozess der Beschäftigung mit dem Thema von innen heraus. Hier wird einer der Gründe sichtbar, warum ein Stroheffekt mit kurzfristiger Begeisterung durch externe Beratung und nur kleiner Mitarbeiterbeteiligung nicht die gleiche Wirkung haben kann, wie ein als Samenkorn gepflanzter Baum, der ausreichend Zeit und Pflege für Wachstum bekommt. Erkenntnisse und Einsichten, die langsam und im Diskurs mit den Kollegen wachsen, wurzeln tiefer im Unternehmen, als extern aufgepfropfte Zweige. Eine gute Möglichkeit, die Beschäftigung der Mitarbeiterschaft mit den SDG auszulösen, ist die Veranstaltung eines intern wirksam und breit kommunizierten Workshops zu den SDG des Top-Managements mit ausgewählten Bereichsleitern und externen Stakeholdern mit einem externen Impulsgeber. So wird die Nachhaltigkeits-DNA des Unternehmens unter die Lupe genommen und erzeugt erste Aufmerksamkeit in der Mitarbeiterschaft. Eine immer folgende Erkenntnis derartiger Workshops ist die Notwendigkeit, Fachexperten aus der Mitarbeiterschaft breit einzubinden, um weitere strategische Schritte ableiten zu können. Durch eine Hausinformation diesbezüglich wird ausreichend Interesse an den SDG erzeugt, so dass sich die Mitarbeiterschaft bestenfalls selbstständig mit dem Themenfeld beschäftigt. Informa-

Potenzialanalyse im Kerngeschäft

Die Nachhaltigkeitspotenzialanalyse im Kerngeschäft eignet sich hervorragend, um die Kraft der großen Gruppe in einem Tagesworkshop wie oben beschrieben zu aktivieren. Gleichzeitig kann hierzu – von einem kleinen Expertenteam bestückt – aus strategischer Unternehmensentwicklung und Nachhaltigkeitsexperten eine professionelle Analyse zur späteren Zusammenführung mit den Ergebnissen des Mitarbeiterworkshops erstellt werden. In die Potenzialanalyse können alle Mitarbeiter einbezogen werden. Die gemeinsam zu betrachtende Kernfrage ist: Wie kann unser Unternehmen zur Verwirklichung des jeweiligen konkreten Nachhaltigkeitszieles beitragen? Gleichzeitig ist darauf zu achten, dass auch unternehmerisches Handeln identifiziert und diskutiert wird, das einzelnen SDG zuwiderläuft. Um im weiteren Verlauf auch tatsächlich zu pragmatisch umsetzbaren Ergebnissen zu kommen, ist es erforderlich, die Ertragspotenziale und Wertbeiträge der einzelnen Unternehmensaktivitäten zu kennen.

So sind die wichtigsten ertragsbringenden Unternehmensaktivitäten entlang der Wertschöpfungskette zwingend in die Potenzialanalyse aufzunehmen. Das zu betrachtende Portfolio besteht demnach entlang der Wertschöpfungskette aus allen relevanten Unternehmensaktivitäten im Kerngeschäft.

Geschäftsmodellbezogene Prioritätensetzung

Welche Prioritäten vor dem Hintergrund des unternehmensspezifischen Geschäftsmodells gesetzt werden sollen, ist abhängig vom Wertbeitrag zum Unternehmen und von der Nutzenstiftung zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele in Form der SDG. Die Prioritätensetzung auf Basis einer derart aufgespannten Matrix unterliegt unternehmenspolitischer Ausrichtung unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Fakten. Das hier erreichbare Optimum liegt in einer rentablen Geschäftstätigkeit, die einzelnen oder mehreren Nachhaltigkeitszielen Vorschub leistet ohne anderen Nachhaltigkeitszielen zuwider zu laufen. Damit wird der Sinn der unternehmerischen Tätigkeit jenseits des Gewinnstrebens sichtbar. Die Prioritätensetzung muss in jedem Fall so erfolgen, dass eine glaubwürdige und integrierte Gesamtausrichtung im Kerngeschäft des Unternehmens kommunizierbar ist.

In diesem Kontext wird neues Denken jenseits monetärer Größen gefordert und gefördert. Während die Ertragspotenziale schlussendlich in pekuniären Größen abgebildet werden, sind die Beiträge zur Verwirklichung der SDG in der Regel nicht in monetären Größen gefasst. Dadurch

schäftstätigkeit laufen den SDG zuwider und können minimiert oder durch eine Performancesteigerung in anderen Bereichen ausgeglichen werden?

Zielgrößenauswahl und -fixierung

Nach der Prioritätensetzung ist, wie in jedem Projekt, die Fixierung von konkreten Zielgrößen notwendig, um ein entsprechendes Controlling und Reporting aufbauen zu können. Ohne diesen Schritt oder bei nicht konkret messbaren Formulierungen allgemeiner Art, leidet die Glaubwürdigkeit der unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategie massiv. Es sind Entscheidungen zu treffen, welche Maßeinheiten zur Messung welcher Ziele herangezogen werden sollen. Für die überwiegende Mehrzahl von Zielsetzungen existieren wissenschaftlich und international anerkannte Maßstäbe und Messgrößen. Hier ist die dokumentierte Abstimmung auch mit externen Fachexperten – nicht nur aus dem Nachhaltigkeitsberichtsweesen – empfehlenswert, um zu einer guten Fixierung zu kommen. Während für Großunternehmen internationale Berichtsstandards alternativlos sind, um ein anerkanntes und vergleichbares Nachhaltigkeitsmanagement vorweisen zu können, kann von freiwillig agierenden kleineren und mittleren Unternehmen nicht zwingend die sofortige Übernahme dieser Messgrößen erwartet werden.

In der Regel ist es neu, unternehmensinterne Statistiken aufzubauen, die Maßstäbe der Nachhaltigkeitsleistung vor dem Hintergrund konkreter SDG zum Thema

eingeholt werden. Denn nur was tatsächlich gemessen wird, hat wirklich Relevanz. Obwohl die gängigen internationalen Maßstäbe ein Qualitätssignal darstellen, ist es vollkommen akzeptabel, zunächst einfach erhebbare Hilfsgrößen heranzuziehen, die zumindest die Wirkungsrichtung zu beurteilen ermöglichen. Wichtig ist an dieser Stelle ebenfalls die dokumentierte Diskussion zur Auswahl von Maßstäben und die Erklärung, wie die unternehmensspezifische Entscheidung zustande kommt. In jedem Fall sollte bei einer begründeten Abweichung von international anerkannten Maßstäben die Überprüfung der Sinnhaftigkeit der Maßstabsverwendung regelmäßig auf der Agenda stehen, da auch in diesem Fall das Unternehmen einem Entwicklungsprozess unterliegt.

Die Fixierung der quantitativen Ziele, die in einem bestimmten Zeitraum zu erreichen sind, stellt eine weitere unternehmenspolitische Entscheidung dar. Ausgehend von relativen Zielen, wie z.B. den Status-Quo zu erhalten, auszubauen oder zu vermindern, sind klare Größen zu fixieren. Der Umfang dieser Größen lässt auf die Ernsthaftigkeit schließen, die bei der Verfolgung der Nachhaltigkeitsziele glaubwürdig transportiert werden kann. Der schlichte Erhalt des Status-Quo ist in der Regel wenig geeignet, um als nachhaltiges Unternehmen wahrgenommen zu werden. Auch die bedeutsame und langfristig glaubwürdige Fixierung von messbaren Einzelzielen erfordert einen ausreichenden Diskussionsprozess sowie den Aufbau von Know-How und Erfahrung hinsichtlich der gewünschten Nachhaltigkeitsleistung.

Implementierung, Reporting und Kommunikation, Prüfschleife

Die Implementierung der Zielerreichung sowie das Reporting erfolgen idealerweise ohne zusätzliche Organisationsstrukturen und in bestehende Abteilungen und Instrumente. Die klassischen Unternehmensbereiche Controlling, Personalmanagement, Marketing/Vertrieb usw. sind gehalten, die fixierten Ziele mit den passenden Instrumenten nachzuhalten. Besteht ein Managementinformationssystem, sind die neuen Steuerungsgrößen dort mit zu integrieren. Ist eine Balanced Scorecard vorhanden, sind die Ziele dort mit zu betrachten. Existiert ein leistungsbezogenes Vergütungssystem, sind Nachhaltigkeitsaspekte dort mit zu berücksichtigen und zu verzielen. Auf Top-Management-Ebene kann dieses

„Die Implementierung erfolgt idealerweise in bestehenden Organisationsstrukturen.“

entsteht pluralistische Urteilskraft mit Diskursen, die ohne Beschäftigung mit den SDG nicht in dem Ausmaß gefördert worden wären. Ein positiver Nebeneffekt dieses Vorgehens ist demnach die dem Prozess inhärente Innovationskraft. Das Zwischenergebnis dieses Schrittes beantwortet die Frage, welche geschäftlichen Aktivitäten des Unternehmens einen im doppelten Sinne nachhaltigen Wertbeitrag schaffen können: Wie lässt sich Ertrag mit gutem Handeln im Sinne der Agenda 2030 sichern? Zu Gunsten welcher Nachhaltigkeitsziele können Potenziale im Unternehmen langfristig weiter ausgebaut werden? Welche Auswirkungen der Ge-

haben. Hier ist der Aufwand zur Datenbeschaffung ebenso relevant, wie die Güte des Maßstabes, eine bestimmte Nachhaltigkeitswirkung tatsächlich messbar zu machen. Rechtfertigt ein Mehrwert der Messbarkeit den Aufwand der Messung? Ohnehin erhobene oder mit vertretbarem Aufwand zusätzlich erhobene Daten können ein erster Schritt zur Quantifizierung der unternehmerischen Auswirkungen sein. Die neue Erhebung zusätzlicher Daten ist gleichzeitig Instrument zur Kommunikation der verantwortungsvollen Ausrichtung nach außen, z.B. wenn von Kunden oder Lieferanten zusätzliche Informationen in Form von Selbstauskünften

Reporting zusätzlich dargestellt werden und ist dann Basis für die Aufnahme in einen integrierten Verantwortungsbericht des Unternehmens, der monetäre Erfolgsgrößen mit der Nachhaltigkeitsleistung integriert darzustellen in der Lage ist. Die integrierte Berichterstattung wird dann zum Zeichen der Ernsthaftigkeit und des hohen Stellenwertes der Nachhaltigkeitsziele. Die nachhaltigkeitsbezogene Ausrichtung sollte im Abstand von 2-x Jahren einer Prüfung unterzogen werden, um Veränderungen und externen Einflüssen Rechnung tragen zu können.

Leitfragen im Überblick

Insgesamt ergibt sich eine Abfolge aus mehreren Schritten, die es sukzessive und mit ausreichender Zeit für die Verarbeitung des damit einhergehenden kulturellen Wandels abuarbeiten gilt. Die folgenden Leitfragen helfen bei einer ersten Durchdringung der Thematik.

1. Betrachtung der Unternehmenskultur
 - a. Wie reif ist unsere Unternehmenskultur hinsichtlich eines ganzheitlichen Verantwortungsbegriffes jenseits monetärer Betrachtung?
 - b. Welches Sinnsystem prägt unsere Unternehmenskultur und wo wird dieses sichtbar?
 - c. Welche Wertemanagementbausteine existieren bereits im Unternehmen?
 - d. An welchen Wertemanagementbausteinen könnte die Beschäftigung mit Nachhaltigkeitsfragen und den SDG glaubwürdig anknüpfen?
 - e. Welche Motivation steckt hinter der Beschäftigung mit Nachhaltigkeitsfragen?
 - f. Existiert in Bezug auf Nachhaltigkeitsbemühungen im Unternehmen eine kritische Masse intrinsisch motivierter Menschen?
2. Nachhaltigkeitskompetenzaufbau
 - a. Was bedeutet Nachhaltigkeit für uns?
 - b. Was bedeutet Nachhaltigkeit für die Weltgemeinschaft?
 - c. Was ist die Agenda 2030? Wie kam diese zustande?
 - d. Was sind die globalen Nachhaltigkeitsziele (SDG) konkret? Wie sind diese messbar? Wie hängen diese zusammen?
 - e. Welches Handeln fördert die Zielerreichung der SDG?
 - f. Welche SDG passen zu unserem Sinnsystem und unseren Werten?
3. Potenzialanalyse im Kerngeschäft
 - a. Wie sieht unser Geschäftsmodell im Kerngeschäft aus?
 - b. Wie sieht unsere Wertschöpfungskette aus?
 - c. Was definieren wir als unsere Mindestverantwortung – auch jenseits der SDG?
 - d. Wie kann unser Unternehmen im Kerngeschäft zur Verwirklichung konkreter Nachhaltigkeitsziele (SDG) beitragen?
 - e. Welche Unternehmensaktivitäten laufen konkreten Nachhaltigkeitszielen (SDG) zuwider und in welchem Ausmaß?
4. Geschäftsmodellbezogene Prioritätensetzung
 - a. In welchem Ausmaß fördern einzelne Unternehmensaktivitäten die Verwirklichung konkreter Nachhaltigkeitsziele (SDG)? Welchen Wertbeitrag liefern diese Unternehmensaktivitäten (Ertragspotenziale/Rentabilität)?
 - b. Welche Ertragsbringer sind schädlich in Bezug auf die SDG? Wie lassen sich diese Schäden minimieren oder neutralisieren?
 - c. Zu Gunsten welcher Nachhaltigkeitsziele können rentabel erscheinende Potenziale im Unternehmen langfristig weiter ausgebaut werden? Wie passen diese zum Sinnsystem?
 - d. Welche zusätzlichen Nachhaltigkeitsziele können bedient werden, um neue Geschäftsfelder zu erschließen?
5. Zielgrößenauswahl und -fixierung
 - a. Welche Indikatoren und Messgrößen bilden die Wirkung unserer Nachhaltigkeitsziele perfekt ab?
 - b. Welche Daten dazu existieren in unserem Unternehmen oder lassen sich mit welchem Aufwand erheben?
 - c. Welche Hilfsindikatoren erlauben einen kostenarmen Einstieg in die Wirkungsmessung?
 - d. Welche Zielgrößen wollen wir bis zu welchem Zeitpunkt mit welchen Maßnahmen erreichen?
6. Implementierung und Reporting
 - a. Wie können die Ziele in bestehenden Organisationsstrukturen nachgehalten und verfolgt werden?
 - b. Welche externen Partner der Lieferkette sind sinnvollerweise in die Implementierung einzubinden? Mit welchen Instrumenten?
 - c. Welche bestehenden Führungs- und Steuerungsinstrumente lassen sich um Nachhaltigkeitsziele erweitern?
 - d. Welche Berichtsstandards sollen mittelfristig zur Anwendung kommen?
7. Kommunikation
 - a. Welche konkreten Fallbeispiele sind für die Verdeutlichung der einzelnen Ziele vorhanden und geeignet?
 - b. Wie und zu welchen Anlässen soll intern der Status-Quo der Zielerreichung kommuniziert werden?
 - c. Zu welchem Zeitpunkt ist die externe Kommunikation der Zielverfolgung sinnvoll?
 - d. Für welche Ziel-/Anspruchsgruppen soll die Kommunikation erfolgen?
 - e. Für welche Themenbereiche wird ein Dialog mit wichtigen Anspruchsgruppen geschaffen? Welche Themenbereiche werden nicht diskutiert?

Fazit

Das ernsthafte Ringen um die richtige Unternehmensausrichtung in Anlehnung an geeignete SDG mit der jeweils passenden Operationalisierung ist ein wesentlicher Glaubwürdigkeitsfaktor unternehmerischer Nachhaltigkeit im Mittelstand. Der Bericht von diesem ernsthafte Ringen mit all seinen zunächst offenen und durchaus auch weltanschaulich geprägten Fragen ist der bestimmende Glaubwürdigkeitsfaktor. Es wird deutlich, dass bei diesem Vorhaben die investierte Zeit wesentlich ist. Der größte Kostenblock für dieses Vorgehen liegt demnach in den Opportunitätskosten durch die Beschäftigung der Mitarbeiterschaft mit den SDG. Überstürztes Handeln ohne ausreichende Mitarbeiterbeteiligung und Diskussion mit externen Anspruchsgruppen vor dem Hintergrund schnell vermarktbarer und von zahlreichen Unternehmensberatungen und Agenturen standardisiert verkaufter Nachhaltigkeitsberichte ist vor allem im Mittelstand langfristig kontraproduktiv, da die Beschäftigung mit dem Thema einen kulturellen Wandel im Unternehmen auslöst. Vor allem die ausreichende Beschäftigung aus eigener Kraft ermöglicht langfristig Differenzierung durch eine einzigartige Nachhaltigkeitsstrategie gegenüber Wettbewerbern. Standardlösungen und einfache Checklisten zu übernehmen, um sich aus Marketinggründen einen nachhaltigen Anstrich zu geben oder das Thema nebenbei mit zu bedienen, ist hier langfristig kontraproduktiv, da es sich um einen unternehmenskulturverändernden Prozess handelt, der in hohem Maße die Identität des Unternehmens mit prägt.