

Technische Hochschule Ingolstadt

Fakultät: Business School

Studiengang: Internationales Handelsmanagement

Bachelorarbeit

**Thema: Umsetzung der Sustainable Development Goals (SDGs) auf die Unternehmensebene unter Anwendung des St. Galler Management Modells (SGMM).
Entwicklung von Kennzahlen für das Nachhaltigkeits-Controlling.**

Vor- und Zuname: Vincent Simon Schlagheck

ausgegeben am: 10.10.2018

abgegeben am: 01.02.2019

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Torsten Graap

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. nat. Georg Barfuß

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einleitung	1
1.1 Gegenstand der Arbeit	1
1.2 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	1
1.3 Thematische Abgrenzung	3
1.4 Methode, Überblick und Aufbau der Arbeit	4
2. Die SDGs im Überblick.....	5
3. Die Theorie des SGMM.....	14
3.1 Allgemeines.....	14
3.2 Umwelt.....	18
3.3 Organisation.....	19
3.4 Management.....	22
3.5 Sensemaking.....	24
3.6 Rekursion	26
4. Kennzahlen – Theorie und Entwicklung.....	28
4.1 Kennzahlen.....	28
4.2 Kennzahlensystem	29
4.3 Nachhaltigkeitscontrolling.....	31
4.4. Kennzahlen-Entwicklung	32
4.4.1 Komponente „SGMM“.....	32
4.4.2 Komponente „Auswahl SDGs“	32
4.4.3 Komponente „Indikatoren der UN-Nachhaltigkeitsziele“	33
4.4.4 Komponente „Anwendung auf ‘ <i>Münchner Bank</i> ‘ und ‘ <i>Alnatura</i> ‘“	33
4.4.5 Komponente „Reportings“	33
4.4.6 Das UN-Indikatoren-Verzeichnis	36
5. Zusammenführung von Theorie und Praxis	38
5.1 SDG 5: Geschlechtergerechtigkeit und Selbstbestimmung für alle Frauen und Mädchen erreichen.....	40
5.2 SDG 8: Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern	44
5.3 SDG 12: Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen	51

5.4 SDG 13: Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen.....	60
6. Fazit	66
Literatur- und Quellenverzeichnis	73
Anhang 1: Vollständige Listen für SDG 5, 8, 12 und 13 mit Unterzielen und Indikatorenbezeichnung (Kurzform).....	83
Anhang 2: Übersicht über die wichtigsten Inhalte der SGMM Auflösungsebene II	91
Anhang 3: Ausführliche Beschreibung der SGMM-Auflösungsebene III ..	95
Anhang 4: Vollständige SDG-Indikatorenliste mit den auf Unternehmensebene umgesetzten Indikatoren zu Kapitel 5.....	108
Anhang 5: Interview vom 14.12.2018 mit Frau Dr. Kuttner.....	129
Anhang 6: Telefoninterview vom 10.12.2018, 14.00 bis 14:35 Uhr (MEZ) mit Frau Nathalie Auer.....	135
Erklärung nach § 18 Abs. 4 Nr. 7 APO TH1	

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Drei-Säulen-Modell.....	7
Abbildung 2: Die fünf Kategorien der SDGs	7
Abbildung 3: SDG-Icons	9
Abbildung 4: Interkonnektivität bei SDG 8	11
Abbildung 5: Ergebnis der IHK-Befragung „Zu welchen SDGs kann Ihr Unternehmen einen Beitrag leisten?“ (Ja-Antworten in Prozent, n=378).....	12
Abbildung 6: Das St. Galler Management-Modell.....	15
Abbildung 7: Das St. Galler Management Modell Auflösungsebene I	17
Abbildung 8: Das St. Galler Management Modell Auflösungsebene II	17
Abbildung 9: Das St. Galler Management Modell Auflösungsebene III	18
Abbildung 10: Die Umwelt als Möglichkeitsraum organisationaler Wertschöpfung	18
Abbildung 11: Beispiel für eine arbeitsteilige, vernetzte Wertschöpfung in der Automobilindustrie	21
Abbildung 12: Strukturationsprozess.....	22
Abbildung 13: Drei Dimensionen der reflexiven Gestaltungspraxis	23
Abbildung 14: Sensemaking-Prozess.....	25
Abbildung 15: Beispiel Rekursion in der Auflösungsebene II.....	27
Abbildung 16: Beispiel Rekursion in der Auflösungsebene III.....	27
Abbildung 17: Blanko-Umsetzungs-Matrix (eigene Darstellung)	28
Abbildung 18: Datenbankauszug Inventory of Business Indicators	34
Abbildung 19: Umsetzung SDG 5-Indikatoren auf das Unternehmen (eigene Darstellung)	40
Abbildung 20: Umsetzung der SDG 8-Indikatoren auf das Unternehmen (eigene Darstellung)	44
Abbildung 21: Umsetzung der SDG 12-Indikatoren auf das Unternehmen (eigene Darstellung)	51
Abbildung 22: Umsetzung der SDG 13-Indikatoren auf das Unternehmen (eigene Darstellung)	60

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Organisationstypen	20
Tabelle 2: Datenbankauszug Inventory of Business Indicators.....	34
Tabelle 3: UN-Indikatorenverzeichnis mit Änderungen	38
Tabelle 4: SDG 5 – Ziele und Unterziele.....	84
Tabelle 5: SDG 8 – Ziele und Unterziele.....	86
Tabelle 6: SDG 12 – Ziele und Unterziele.....	88
Tabelle 7: SDG 13 – Ziele und Unterziele.....	90
Tabelle 8: SDG 5 – Umsetzung auf Unternehmen.....	112
Tabelle 9: SDG 8 – Umsetzung auf Unternehmen.....	118
Tabelle 10: SDG 12 – Umsetzung auf Unternehmen.....	124
Tabelle 11: SDG 13 – Umsetzung auf Unternehmen	128

Abkürzungsverzeichnis

BBK	Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe
CSR	Corporate Social Responsibility
DNK	Deutsche Nachhaltigkeitskodex
GRI	Global Reporting Initiative
HGB	Handelsgesetzbuch
SDGs	Sustainable Development Goals
SGMM	St. Galler Management Modell
UN	United Nations

1. Einleitung

1.1 Gegenstand der Arbeit

Die Sustainable Development Goals (SDGs) sind Teile eines Aktionsplans der UN, der zum Wohl von Mensch, Erde und für Wohlstand für alle entwickelt wurde. Die SDGs bestehen aus 17 Hauptzielen mit 169 Unterzielen, um in diesem Sinn zu einer globalen, nachhaltigen Entwicklung zu führen.¹ Der Aktionsplan mit den SDGs soll von 2015 bis 2030, also innerhalb von 15 Jahren, umgesetzt werden. Ziele der SDGs sind: Eine nachhaltige Verbesserung der Weltsituation erreichen, Sicherung des Friedens erlangen und Stärkung des globalen Zusammenhalts bewirken.² Der Aktionsplan für die SDGs wird auch Agenda 2030 genannt (nach dem Zieltermin). Die drei Kernelemente der Agenda 2030 sind: weltweiter wirtschaftlicher Fortschritt im Einklang mit sozialer Gerechtigkeit und den ökologischen Grenzen der Erde.³ Gegenstand der Arbeit ist, sich einen Aufbau von Kompetenzen in Unternehmen vorzustellen, der der Umsetzung dieser UN-Ziele förderlich ist.

1.2 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Da mit der Erreichung von Zielen (ganz allgemein, so auch im Falle der Umsetzung der SDGs) bestimmte Aufgabenfelder und Maßnahmen verbunden sind, ist es wichtig, Mittel zu finden, wie diese Aufgaben erreicht werden können. Das Anliegen dieser Arbeit ist zu zeigen, dass die SDGs für Unternehmen umsetzbar sind. Das St. Galler Management Modell (SGMM) wird als zusätzliches Arbeitsinstrument genutzt, um das spezifische SGMM-eigene Gefüge einzubringen. Es bietet den systemischen Ansatz, der als Grundlage geeignet ist, das erforderliche Umdenken – weg vom „Wohlstand für Wenige“ und

¹ Vgl. Dodds, 2017, Negotiating the Sustainable Development Goals: A transformational agenda for an insecure world, S.1.

² Vgl. Sustainable Development Knowledge Platform, 2018, Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>.

³ Vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2018, Internationale Ziele: Die Agenda 2030 für eine nachhaltige Entwicklung, http://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/2030_agenda/index.html; UNSSC Knowledge Centre for Sustainable Development, 2018, Die Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung, https://www.unssc.org/sites/unssc.org/files/german_2030_agenda_for_sustainable_development_-_kcsd_primer.pdf.

trennenden Egoismus hin zu den Werten der Gerechtigkeit und den ökologischen Grenzen der Erde - zu unterstützen. Das SGMM der vierten Generation hat eine erweiterte Sichtweise auf Unternehmen, die von der Haltung her durchaus den SDGs gerecht werden können. Durch die Betrachtung wichtiger unternehmerischer Zusammenhänge kann an verschiedenen Stellen im Unternehmen angesetzt und an ‚Schrauben gedreht‘ werden, um das ‚große Zahnrad‘ (lokal wie global) in Richtung SDGs zu drehen. Das Ziel und die eigentliche Forschungsarbeit ist, ein Kennzahlensystem für die verschiedenen Bereiche nach dem SGMM (Umwelt, Organisation, Management, nämlich die komplette organisationale Wertschöpfung einer Unternehmung) in Referenz zu den SDGs zu entwickeln. Die Kennzahlen dienen dem Nachweis, dass das Unternehmen, das die Kennzahlen anwendet, die SDGs berücksichtigt. Wenn die Kennzahl dann in die Berichterstattung eingeht, wird das Unternehmen zumindest vergleichbar mit anderen Unternehmen mit Berichterstattung, was die Umsetzung der SDGs betrifft.

Damit die theoretischen Grundlagen klar sind, wird Kapitel 2 einen inhaltlichen Überblick über die SDGs bieten, Kapitel 3 erklärt das SGMM und in Kapitel 4 wird theoretisch auf Kennzahlen eingegangen. Kapitel 5 verknüpft dann die Theorie mit der Praxis. In diesem Kapitel 5 werden Kennzahlen beschrieben, so dass sie im Unternehmen umgesetzt werden können, die die SDGs als Quelle haben und das Schema des SGMMs benutzen. Gleichzeitig werden die Kennzahlen mit Szenarien in zwei realen Unternehmen abgeglichen.

Die drei sich hierbei ergebenden Forschungsfragen sind:

1. Inwieweit passen die SDG-Kennzahlen auf den systemischen Ansatz des St. Galler Management Modells?
2. Inwieweit können die unternehmerischen Maßnahmen des SGMM zur Förderung der SDGs beitragen?
3. Wie tragen Kennzahlen zur Umsetzung der SDGs bei?

1.3 Thematische Abgrenzung

Der Hauptgrund, dass das SGMM zur Unterstützung herangezogen wird, liegt darin, dass das SGMM eine systemorientierte Managementlehre ist. Es trägt dazu bei, über den Tellerrand hinauszuschauen und Konventionen zu hinterfragen.⁴ Dass das nötig ist, wenn man weiß, dass ein Ziel „Wohlstand für alle“ ist, liegt auf der Hand. Die diversen Auflösungsebenen sind geeignet, komplexe Unternehmenszusammenhänge zu berücksichtigen und zu verstehen. Das SGMM ist ein Arbeitsinstrument, das sofort einsetzbar ist und eine geeignete Sprache für Unternehmen verwendet. Hilfreiche Erklärungen und das Aufzeigen wichtiger Zusammenhänge unterstützen eine Sprach- und Denkform, die anwendbar und unternehmenstauglich ist. Das Unternehmen kann das SGMM so praktizieren, dass es sich „im Zusammenspiel mit der steigenden Umweltdynamik erfolgreich weiterentwickelt.“⁵

Neben dem SGMM gibt es weitere Modelle und Methoden, die sich ebenso auf strategische Sinnhaftigkeit und nachhaltige Wertschöpfung spezialisiert haben. Hier kann zum Beispiel die Gemeinwohlökonomie genannt werden. Sie wird hier nicht berücksichtigt, könnte aber durchaus die Umsetzung der SDGs fördern.⁶

In der Bachelorarbeit werden Kennzahlen für das Nachhaltigkeits-Controlling entwickelt. Das Nachhaltigkeits-Controlling spielt sowohl auf politisch-gesellschaftlicher Ebene eine Rolle, als auch bei der Beobachtung der Entwicklung von Unternehmen und Organisationen in Richtung Nachhaltigkeit. Das bedeutet, ein Nachhaltigkeits-Controlling verbindet ökologische, ökonomische und soziale Ziele mit oft nicht-finanziellen Kennzahlen. Es gewinnt neben dem traditionellen Controlling, das sich auf ökonomische Ziele und vor allem finanzwirtschaftliche Kennzahlen wie Jahresabschlussgrößen bezieht, immer mehr an Bedeutung.⁷

⁴ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S. 33 ff.

⁵ Vgl. Institut für Systemisches Management und Public Governance, [kein Datum], Allgemeine Informationen, <https://www.sgmm.ch/ueber-das-modell/allgemeine-informationen/>.

⁶ Vgl. Internationaler Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie, [kein Datum], Ähnliche Ansätze, <https://www.ecogood.org/de/vision/ahnliche-ansatze/>.

⁷ Vgl. Kornacker, 2012, Nachhaltigkeitscontrolling im Aufwind,

Die Aufmerksamkeit dieser Arbeit liegt auf Unternehmen des Privatsektors in Deutschland. Die Unternehmen zu berücksichtigen ist wichtig, weil sie regional und global für die Umsetzung der SDGs eine tragende Rolle spielen müssen.⁸ Die meisten Unternehmen arbeiten vermutlich (noch) nicht nachhaltig, sondern sind profitfokussiert ohne Rücksicht auf soziale Gerechtigkeit und ökologische Grenzen der Erde. Die Erreichung der SDGs ist völkerrechtlich nicht bindend. Ihre große Anzahl und inhaltliche Umfänglichkeit bedingt, dass einige Ziele im Widerspruch zueinander stehen.⁹ Des Weiteren haben quantitative und qualitative Indikatoren zur Messung der Zielerreichung keine steuerliche oder juristisch sanktionierte Relevanz. Im Gesetzestext gibt es eine Pflicht zur nicht-finanziellen Erklärung und eine Befreiung davon.¹⁰

1.4 Methode, Überblick und Aufbau der Arbeit

Als Methode werden verschiedene Quellen (SDGs und SGMM und die Praxis von zwei Beispielunternehmen Alnatura GmbH und Münchner Bank eG) herangezogen, miteinander verknüpft und die darin liegende Logik begründet. Die Methode der Arbeit ist deduktiv.

Überblick und Aufbau:

Kapitel 2 befasst sich inhaltlich mit den SDGs. Kapitel 3 beschreibt die theoretischen Grundlagen des SGMMs. In Kapitel 4 werden die Kennzahlen theoretisch unter Beschreibung verschiedener Fachbegriffe erklärt. In Kapitel 5 erfolgt die praktische Zusammenführung der ausgewählten SDGs, ihren Kennzahlen und dem SGMM-Bereich der Organisation als

https://www.haufe.de/controlling/controllerpraxis/nachhaltigkeitscontrolling/nachhaltigkeitscontrolling-im-aufwind_112_139350.html; Steger, 2014, Kennzahlen und Kennzahlensysteme, S. 1 ff.

⁸ Vgl. IHK für München und Oberbayern, [kein Datum], Die UN Nachhaltigkeitsziele (SDGs) als Maßstab für verantwortungsvolles Unternehmertum, <https://www.bihk.de/bihk/downloads/bihk/die-un-nachhaltigkeitsziele-aus-sicht-der-wirtschaft.pdf>.

⁹ Vgl. Martens, 2017, Die Agenda 2030. Globale Zukunftsziele für nachhaltige Entwicklung, S. 84 f, https://www.globalpolicy.org/images/pdfs/GPFEurope/Agenda_2030_online.pdf.

¹⁰ Vgl. Handelsgesetzbuch, 2017, § 289b, https://www.gesetze-im-internet.de/hgb/_289b.html; Bundesvereinigung Nachhaltigkeit, 2017, CSR-Bericht: Nachhaltigkeit wird messbar!, <https://nachhaltigkeit.bvng.org/beratung/nachhaltigkeitszertifizierung/>.

Wertschöpfungssystem. Für die hier in Rede stehenden Kennzahlen ist nicht nur der numerische und Markt-bezeichnende Bezug von Bedeutung, sondern gleich wichtig sind Kennzahlen, die menschliche und ökologische Belange berücksichtigen (Nachhaltigkeits-Controlling). In Kapitel 6 wird das Fazit aus der Zusammenführung erläutert und auf Lücken im System sowie auf Kritik hingewiesen. Ein Ausblick wird ebenfalls konstatiert.

Im Anhang sind die ausführlichen Listen mit den Beschreibungen zu den SDGs und deren Unterziele (Anhänge 1 und 4) sowie die vollständigen Beschreibungen der SGMM-Bereiche aufgelistet (Anhänge 2 und 3). Des Weiteren sind im Anhang die Interviews mit je einer Gesprächspartnerin von Münchner Bank und Alnatura zu finden (Anhänge 5 und 6).

2. Die SDGs im Überblick

Mit der Resolution A/70/L.1 und der damit verbundenen Agenda 2030 hat die Vollversammlung der Vereinten Nationen im Jahr 2015 die Sustainable Development Goals (Nachhaltige Entwicklungsziele) verabschiedet. Die SDGs bilden den Zielrahmen für eine globale, nachhaltige Entwicklung bis zum Jahr 2030. Die UN-Agenda 2030 dient der internationalen Staatengemeinschaft, die globalen Herausforderungen gemeinsam zu lösen. Das Credo lautet „weltweiten wirtschaftlichen Fortschritt im Einklang mit sozialer Gerechtigkeit und im Rahmen der ökologischen Grenzen der Erde zu gestalten“.¹¹. In der Präambel heißt es:

„Diese Agenda ist ein Aktionsplan für die Menschen, den Planeten und den Wohlstand. Sie will außerdem den universellen Frieden in größerer Freiheit festigen. Wir sind uns dessen bewusst, dass die Beseitigung der Armut in allen ihren Formen und Dimensionen, einschließlich der extremen Armut, die größte globale Herausforderung und eine unabdingbare Voraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung ist.“

¹¹ Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2018, Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung, http://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/2030_agenda/index.html.

Alle Länder und alle Interessenträger werden diesen Plan in kooperativer Partnerschaft umsetzen. Wir sind entschlossen, die Menschheit von der Tyrannei der Armut und der Not zu befreien und unseren Planeten zu heilen und zu schützen. Wir sind entschlossen, die kühnen und transformativen Schritte zu unternehmen, die dringend notwendig sind, um die Welt auf den Pfad der Nachhaltigkeit und der Widerstandsfähigkeit zu bringen. Wir versprechen, auf dieser gemeinsamen Reise, die wir heute antreten, niemanden zurückzulassen.“¹²

Die Vorstellung, dass „Alle Länder und alle Interessenträger ... diesen Plan in kooperativer Partnerschaft umsetzen“ werden, braucht keine Wunschvorstellung zu bleiben, wenn als „Interessenträger“ auch Unternehmen identifiziert werden. Zumal waren bei der Ausarbeitung der SDGs sowohl 193 Staaten, als auch diverse Organisationen aus dem Privat- und Nonprofit-Sektor beteiligt.¹³

Die Agenda 2030 besteht aus 17 Nachhaltigkeitszielen und 169 Zielvorgaben. Diese Ziele bauen auf den Millennium Development Goals auf, die in erster Linie auf sozialer Ebene und für Entwicklungsländer verabschiedet wurden. Die SDGs lösen die Millennium Development Goals ab und sind weitaus ambitionierter.¹⁴ Sie umfassen die drei Säulen der nachhaltigen Unternehmensführung: die ökonomische, soziale und ökologische Säule. In der Schnittstelle liegt der Fortschritt.

¹² Vereinte Nationen, 2015, Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung, S.1, <http://www.un.org/Depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf>.

¹³ Vgl. United Nations, 2015, Historic New Sustainable Development Agenda Unanimously Adopted by 193 UN Members, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2015/09/historic-new-sustainable-development-agenda-unanimously-adopted-by-193-un-members/>.

¹⁴ Vgl. Dodds, 2017, Negotiating the Sustainable Development Goals: A transformational agenda for an insecure world, S.17ff.

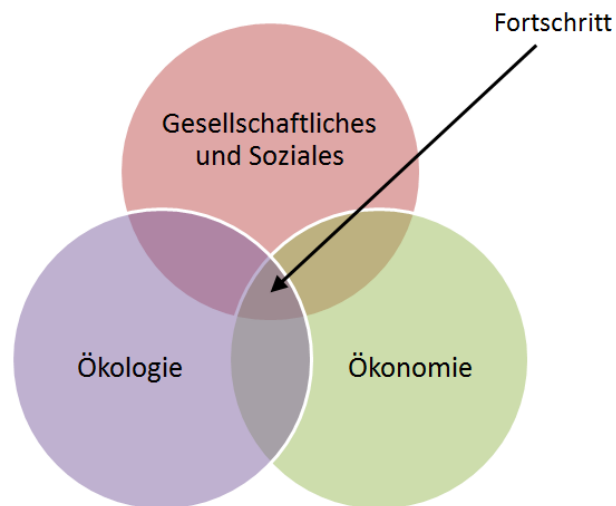


Abbildung 1: Drei-Säulen-Modell¹⁵

Die SDGs und deren Zielvorgaben geben für die kommenden 15 Jahre den Anstoß für Maßnahmen, die essenziell für den Menschen und den Planeten sind. Sie teilen sich in die fünf Kategorien Menschen, Planet, Wohlstand, Partnerschaft und Frieden auf (people, planet, prosperity, partnership, peace).



Abbildung 2: Die fünf Kategorien der SDGs ¹⁶

¹⁵ Vgl. Mayer, 2017, Nachhaltigkeit: 111 Fragen und Antworten, S. 25.

¹⁶ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), [kein Datum],

Die SDGs bestehen aus 17 Oberzielen, die diverse globale Herausforderungen identifizieren, deren langfristige Bewältigung einfordern und für eine nachhaltige Entwicklung stehen ¹⁷:



Ziel 1. Armut in allen ihren Formen und überall beenden



Ziel 2. Den Hunger beenden, Ernährungssicherheit und eine bessere Ernährung erreichen und eine nachhaltige Landwirtschaft fördern



Ziel 3. Ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern



Ziel 4. Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten lebenslangen Lernens für alle fördern



Ziel 5. Geschlechtergleichstellung erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen



Ziel 6. Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von Wasser und Sanitärversorgung für alle gewährleisten



Ziel 7. Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und moderner Energie für alle sichern



Ziel 8. Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern

<https://www.partnerschaften2030.de/map-in-der-praxis/map-uebersicht/>.

¹⁷ Vereinte Nationen, 2015, Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung, S.3, <http://www.un.org/Depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf>.



Ziel 9. Eine widerstandsfähige Infrastruktur aufbauen, breitenwirksame und nachhaltige Industrialisierung fördern und Innovationen unterstützen



Ziel 10. Ungleichheit in und zwischen Ländern verringern



Ziel 11. Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten



Ziel 12. Nachhaltige Konsum und Produktionsmuster sicherstellen



Ziel 13. Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen



Ziel 14. Ozeane, Meere und Meeresressourcen im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen



Ziel 15. Landökosysteme schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, Wälder nachhaltig bewirtschaften, Wüstenbildung bekämpfen, Bodendegradation beenden und umkehren und dem Verlust der biologischen Vielfalt ein Ende setzen



Ziel 16. Friedliche und inklusive Gesellschaften für eine nachhaltige Entwicklung fördern, allen Menschen Zugang zur Justiz ermöglichen und leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und inklusive Institutionen auf allen Ebenen aufbauen



Ziel 17. Umsetzungsmittel stärken und die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen¹⁸

Abbildung 3: SDG-Icons¹⁹

¹⁸ Vereinte Nationen, 2015, Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung, S. 15, <http://www.un.org/Depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf>.

¹⁹ United Nations, 2018, Logos, <https://www.sdg.be/nl/bronnen/logos>.

Die 17 SDGs sind verbunden und bedingen einander. Aus diesen Zielen ergeben sich die fünf Kernbotschaften und Arbeitsschwerpunkte (die vorgenannten fünf Kategorien). Nicht nur Staaten und Organisationen sind aufgerufen, an der besseren Zukunft mitzugestalten und mitzuarbeiten, sondern genauso private Unternehmen und jede und jeder Einzelne.²⁰

Die fünf Arbeitsschwerpunkte konzentrieren sich auf:

1. Eine Welt ohne Hunger und Armut mit der Würde des Menschen im Mittelpunkt
2. Schutz des Planeten durch Begrenzung des Klimawandels und Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen
3. Globalisierung gerecht gestalten
4. Friedenssicherung und Förderung von Menschenrechten und verantwortungsvoller Regierungsführung
5. Bilaterales Voranschreiten und eine neue globale Partnerschaft leben²¹

Das Ziel kann nicht nur ein höheres Pro-Kopf-Einkommen sein, sondern muss Nachhaltigkeitsindikatoren und Umweltaspekte mit berücksichtigen. Dazu gehört ein verantwortungsvoller Konsum und eine verantwortungsvolle Produktion inklusive innovativer Energiewirtschaft, um zu einer Umweltökonomischen Gesamtrechnung, die wir für die Umsetzung der SDGs brauchen, zu kommen.²² So ist beispielsweise die Interkonnektivität zwischen Klimaschutz, nachhaltiger Entwicklung und Armutsbekämpfung zu sehen. Durch die Interkonnektivität wirkt die Umsetzung eines SDGs gleichzeitig auf ein anderes SDG und kann so deren Entwicklung beeinflussen.²³ Als eines von vielen Beispielen: Es besteht ein

²⁰ Vgl. Maarten, 2015, Beyond Cockpit-ism: Four Insights to Enhance the Transformative Potential of the Sustainable Development Goals, <https://www.mdpi.com/2071-1050/7/2/1651/htm>

²¹ Vgl. Vereinte Nationen, 2015, Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung, S.2, <http://www.un.org/Depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf>.

²² Vgl. Rogall, 2012, Nachhaltige Ökonomie, S. 372 ff.

²³ Vgl. United Nations Global Compact, 2017, Blueprint for Business Leadership on the SDGs, <https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Blueprint-for-Business-Leadership-on-the-SDGs.pdf>.

Zusammenhang zwischen den SDGs 12 und 13, da nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster (SDG 12) einen positiven Einfluss auf den Klimaschutz (SDG 13) haben können.²⁴

Wie bereits erwähnt, erstreckt sich das Spektrum der SDGs auf 17 Ziele, die darüber hinaus 169 Zielvorgaben umfassen, die wiederum einige Indikatoren benennen. Mit der Agenda 2030 ergibt das alles zusammen einen Aktionsplan, der durch die benannten Indikatoren gemessen und begleitet werden kann. Als Beispiel: Für SDG 12 „nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen“ gibt es das Unterziel 12.2 „bis 2030 die nachhaltige Bewirtschaftung und effiziente Nutzung der natürlichen Ressourcen erreichen“. Die dazu benannten Indikatoren sind erstens „Rohstoff-Fußabdruck“ und zweitens „Inländischer Materialverbrauch“. Mit diesen beiden Indikatoren kann der Unternehmens-Outputs gemessen werden. Gleichzeitig kommt der Rohstoff-Fußabdruck noch im SDG 8.4.1 vor, was wiederum die Interkonnektivität abbildet.



Abbildung 4: Interkonnektivität bei SDG 8²⁵

²⁴ Vgl. UNSSC Knowledge Centre for Sustainable Development, 2018, Die Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung, https://www.unssc.org/sites/unssc.org/files/german_2030_agenda_for_sustainable_development_-_kcsd_primer.pdf.

²⁵ United Nations Global Compact, 2017, Blueprint for Business Leadership on the SDGs, <https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Blueprint-for-Business-Leadership-on-the-SDGs.pdf>, S. 77.

Unternehmen wurden befragt, welche SDGs sie als besonders relevant für nachhaltige Entwicklung ansehen und wo sie einen Beitrag leisten können. Die Befragung durch die IHK ergibt für die SDGs 8 (70 % der Unternehmen), 5 (60 %), 9 und 13 (jeweils 57 %), 17 (52 %), 4 und 10 (jeweils 48 %) und 12 (45 %).



Abbildung 5: Ergebnis der IHK-Befragung „Zu welchen SDGs kann Ihr Unternehmen einen Beitrag leisten?“ (Ja-Antworten in Prozent, n=378)²⁶

Die altii GmbH kommt in ihrer Befragung auf die Ziele 13 und 3, 4, 7 und 8, 9 sowie 12 für die „am häufigsten als relevant genannten Ziele für nachhaltige Entwicklung“.²⁷

Das Global Compact Netzwerk Deutschland kommt in einer Befragung aus dem Jahr 2016 zu dem Ergebnis, dass die befragten Unternehmen bei den SDGs 8, 9, 13, 4 und 7 sagen, dass sie einen wichtigen Beitrag leisten können, gleich gefolgt von den SDGs 12 und 5.²⁸

²⁶ Vgl. IHK für München und Oberbayern, [kein Datum], Die UN Nachhaltigkeitsziele (SDGs) als Maßstab für verantwortungsvolles Unternehmertum, <https://www.bihk.de/bihk/downloads/bihk/die-un-nachhaltigkeitsziele-aus-sicht-der-wirtschaft.pdf>.

²⁷ Vgl. altii, 2017, Nachhaltige Entwicklungsziele: SDGs und Unternehmen, <https://www.altii.de/topics/224/nachhaltige-entwicklungsziele-sdgs-und-unternehmen/>.

²⁸ Global Compact Netzwerk Deutschland, 2016, Offizielle Umfrageergebnisse, <https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Weitere-Themen/Leaflet-zur-SDG->

Um einzugrenzen wird in dieser Arbeit der Fokus auf die SDGs 5, 8, 12 und 13 gelegt. Die Kriterien waren die Einschätzung für einen hohen Handlungsbedarf und zum anderen der Einfluss, den die SDGs untereinander haben.



SDG 5 Geschlechtergerechtigkeit und Selbstbestimmung für alle Frauen und Mädchen erreichen.



SDG 8 Dauerhaftes, inklusives und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern.



SDG 12 Für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sorgen.



SDG 13 Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen.

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass Unternehmen nicht blühen, wenn es den Menschen und der Erde nicht gut geht. Die SDGs und die Agenda 2030 sind zusammen ein Aktionsplan für Menschen, die Erde und Wohlstand. Die SDGs sollen überall Geltung erlangen, so auch für Arbeitsplatz, Markt und Gesellschaft. Die SDGs bedingen einander und nehmen aufeinander Einfluss, auch im Misslingen oder im Fortschritt. In einer Welt der Armut, der Ungleichheit, der Unruhen und des Umweltstresses kann die Wirtschaft auf lange Sicht nicht dauerhaft gedeihen. Daher muss es ein wichtiges Interesse von wirtschaftlichen Unternehmungen sein, die Umsetzung der Agenda 2030 sicherzustellen. Leitprinzipien für verantwortungsvolle Geschäftspraktiken sind darüber hinaus im UN Global Compact zu finden.²⁹

Umfrage_DE.pdf.

²⁹ United Nations Global Compact, 2017, Blueprint for Business Leadership on the SDGs, <https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Blueprint-for-Business-Leadership-on-the-SDGs.pdf>, S. 3.

3. Die Theorie des SGMM

3.1 Allgemeines

Ein Modell ist eine Vorlage, ein Muster oder ein Vorbild für Vorhaben, Maßnahmen, Menschen etc. Das Sankt Galler Management Modell ist eine Vorlage bzw. ein Vorbild für Beziehungen und Kommunikationsstrukturen im Unternehmen. Es soll dazu beitragen, komplexe Management-Herausforderungen in ihrem Gesamtzusammenhang, ihrer vernetzten „Verteiltheit“³⁰ und ihrem Voraussetzungsreichtum angemessen erfassen und wirksam bearbeiten zu können.

Alle im Folgenden und im Anhang aufgelisteten Definitionen entstammen dem Buch „Das St. Galler Management-Modell“ von Johannes Rüegg-Stürm & Simon Grand, Auflage von 2017, in dem die vierte Generation dieses Modells beschrieben wird. Um das Modell genau erfassen zu können ist die genaue Verwendung der Begrifflichkeiten nötig.

Im Grundlagenwerk „Das St. Galler Management-Modell“ wird von mehreren Generationen gesprochen, in denen das SGMM seit der ersten Generation von 1972 weiterentwickelt wurde. Dieser Arbeit liegt die neueste Generation, nämlich die vierte von 2017 zugrunde. Management wird laufend anspruchsvoller und kontroverser. Das SGMM der vierten Generation entwickelt eine Sprache und einen Ordnungsrahmen für die Reflexion, Diskussion und Bearbeitung der Komplexität, mit der sich die Management-Praxis heute im Unternehmen konfrontiert sieht. Es differenziert explizit das Management in operative, strategische und normative Aspekte. Weiterhin zeigt es, wie ausschlaggebend es ist, Management und Organisation in ihrem Zusammenspiel mit der Umwelt als dynamische Prozesse zu verstehen. Das Konzept des Managements wird so zur reflexiven Gestaltungspraxis. Darüber hinaus werden im Grundlagenwerk auf dem neuesten Stand der Management-Forschung Grundbegriffe, konzeptionelle

³⁰ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S. 125.

Beschreibungsformen, Ordnungsvorstellungen und Perspektiven für ein gemeinschaftliches „Sensemaking“ zur Sprache gebracht.³¹

Was das Modell ausmacht sind „wortsprachliche und visuelle Verständnishilfen“³² einer integrativen Sicht auf Umwelt, Organisation und Management. Das Modell widmet sich den komplexen Management-Herausforderungen in Unternehmen. Die Komplexität wird ernstgenommen und alle beteiligten Faktoren berücksichtigt. Dadurch entsteht die systemische Perspektive des Modells, die die Beziehung von allem und allen Beteiligten untereinander im Blick hat.

Der Grundaufbau des Modells sieht in der gesamten Organisation drei Teile vor, was wie in Abbildung 6 visualisiert wird:

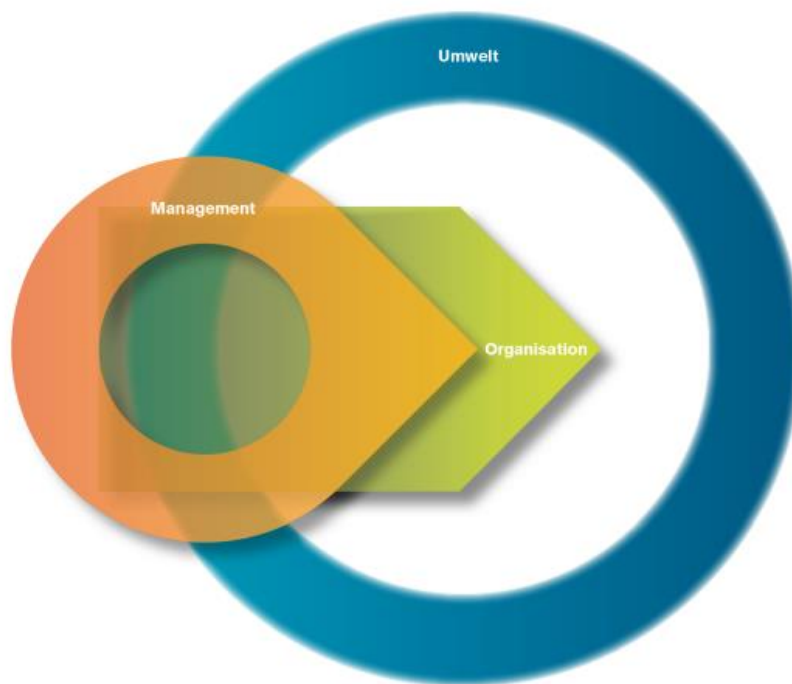


Abbildung 6: Das St. Galler Management-Modell³³

Umwelt (blau in der Grafik) ist nur zusammen mit Organisation und Management zu verstehen.

³¹ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S. 4f.

³² Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, z. B. S. 11.

³³ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S. 15.

Organisation (ist grün in der Grafik) ist nur zusammen mit Umwelt und Management zu verstehen. Der Begriff Organisation wird hier als Oberbegriff für Unternehmen, NGOs und andere Institutionen wie etwa öffentliche Verwaltungen verwendet.

Management (ist rot in der Grafik) ist nur zusammen mit Umwelt und Organisation zu verstehen.

Alle drei Teile bilden untereinander eine untrennbare Einheit, nämlich das Unternehmen als Ganzes. Eine fokussierte Behandlung geschieht über die Auflösungsebenen I, II und III. Die Schwierigkeit dabei ist, dass Umwelt, Organisation und Management zwar unmittelbar aufeinander bezogen, aber gleichzeitig analytisch voneinander zu unterscheiden sind.³⁴

Ein Reflexionskonzept, das das SGMM verwendet, ist das sogenannte Zooming-in und Zooming-out. Beim Zooming-in werden die Detailspekte von Umwelt, Organisation oder Management betrachtet und beim Zooming-out wird die Aufmerksamkeit auf die grundlegenden Gesamtzusammenhänge zwischen Umwelt, Organisation und Management gerichtet. Dieses Konzept ist die Grundlage für die Ausdifferenzierung der drei Bereiche Umwelt, Organisation und Management in weitere Auflösungsebenen.³⁵ Gleichzeitig ist das Zooming-Konzept eine Art und Weise, wie eine pyramidenhafte Strukturvorstellung überwunden werden kann, wodurch man der komplexen Realität eines Unternehmens besser gerecht wird. Die Komplexität macht das Rekursionsprinzip wesentlich besser begreifbar.³⁶ So sind auch die Auflösungsebenen einzuordnen.

³⁴ Vgl. Rüegg-Stürm, [kein Datum], Vergleich der 3. und 4. Generation, <https://www.sgmm.ch/ueber-das-modell/vergleich-der-3-und-4-generation/>.

³⁵ Vgl. Institut für Systemisches Management und Public Governance, [kein Datum], Vergleich der 3. und 4. Generation, <https://www.sgmm.ch/ueber-das-modell/vergleich-der-3-und-4-generation/>

³⁶ Vgl. Bleicher, 2004, Das Konzept integriertes Management, S. 56ff.

Die Auflösungsebene I des Modells bedeutet also, dass die drei Teile als Schlüsselkategorien (Umwelt, Organisation, Management) in ihrer Unterschiedlichkeit und doch im Zusammenspiel dargestellt werden:



Abbildung 7: Das St. Galler Management Modell Auflösungsebene I³⁷

Die Auflösungsebene II des Modells präzisiert die Schlüsselkategorien:



Abbildung 8: Das St. Galler Management Modell Auflösungsebene II³⁸

Die Auflösungsebene II wird nun weiter ausdifferenziert in die Auflösungsebene III:



³⁷ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.15 ff.

³⁸ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.16ff.

Abbildung 9: Das St. Galler Management Modell Auflösungsebene III³⁹

3.2 Umwelt

Das SGMM betrachtet die Umwelt als „existenz-relevant“. (Hier zeigen SDGs und SGMM eine Parallele, zum Beispiel Klimaschutz.) Die Umwelt wird als Möglichkeitsraum genommen, in dem die Chance zu organisationaler Wertschöpfung liegt (siehe Abbildung 10). Einschränkend ist zu bemerken, dass eine Organisation nicht die Welt als Ganzes im Blick hat, sondern nur die für sie relevante Umwelt.⁴⁰

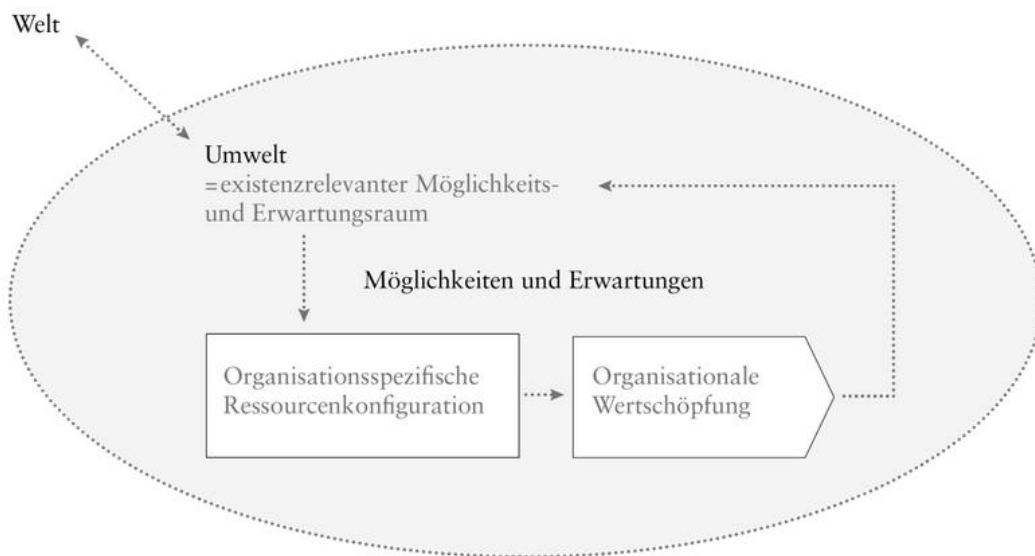


Abbildung 10: Die Umwelt als Möglichkeitsraum organisationaler Wertschöpfung⁴¹

Die Umwelt verlangt eine dauernde dynamische Anpassung an sich ändernde Voraussetzungen und Ressourcenverfügbarkeiten, mit denen die Organisation und das Management umgehen muss. Das SGMM spricht hier auch von einer „Ko-Evolution“ von Umwelt und Organisation.⁴² Der Möglichkeitsraum, den die Umwelt der Organisation einräumt, ist geprägt durch spezifische Umweltsphären

³⁹ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.16ff.

⁴⁰ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.66ff.

⁴¹ Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.68.

⁴² Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.70.

(Wirtschaft, Wissenschaft, Technologie, Politik, Recht, Öffentlichkeit, Ethik, Gesellschaft, Natur), nicht ohne Kontroversen, weil unterschiedliche Stakeholder (Mitarbeiter, Kundschaft, Kapitalgeber, Konkurrenz, Lieferanten, Staat, Öffentlichkeit etc.) unterschiedliche Ziele verfolgen. Wenn der Möglichkeitsraum in diesem Sinne gezielt ausgeschöpft wird, ist die organisationale Wertschöpfung produktiv.⁴³

3.3 Organisation

Organisationen sind Hersteller von Produkten (Output sind „physisch greifbare Artefakte“) und Dienstleistungen (Output „im Sinne von immateriellen Wirkungen“, wie etwa Bankgeschäfte, Gastronomie oder Vermittlung von Fertigkeiten und Wissen). Organisationen sind einer der wichtigsten Bausteine der modernen Gesellschaft.⁴⁴ In Organisationen geschieht eine spezifische Wertschöpfung für deren Produkte bzw. Dienstleistungen. Wertschöpfung hat im Sinne des SGMM zwei Aspekte: Einmal den Aspekt, dass die Wertschöpfung ein bestimmtes Ergebnis bringt, zum anderen den Aspekt des Wertschöpfungs-Prozesses, der zu diesem Ergebnis führt. Die Wertschöpfung für das End-Produkt bzw. die End-Dienstleistung ist die „Primärwertschöpfung“. Darüber hinaus gibt es noch „anderweitig relevante Wertschöpfung“ (sichere Arbeitsplätze, Zahlung von Steuern, Forschung und Entwicklung, Ausbildung etc.).⁴⁵

Nicht alle Organisationen gleichen sich (unterschiedliche Primärwertschöpfungen und spezifische Umwelt). Nachfolgend sind sechs Organisationstypen schematisiert dargestellt:

⁴³ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.72.

⁴⁴ Kühl, 2010, Gesellschaft der Organisation, organisierte Gesellschaft, Organisationsgesellschaft, <http://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Organisationsgesellschaft-Working-Paper-endgultig-180610-210610.pdf>, S. 10.

⁴⁵ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S. 118ff.

Organisationstyp	Primärwertschöpfung	spezifische Umweltsphäre
wirtschaftliches Unternehmen	Orientierung am Markt	Wirtschaft
öffentliches Unternehmen	Eigentümer Staat	Politik, Wirtschaft
öffentliche Organisation	nicht wirtschaftlich ausgerichtet, hoheitliche Wertschöpfung, z. B. öffentliche Sicherheit, staatlicher Auftrag	Politik, Recht
Non-Governmental Organizations (NGOs)	kein staatlicher Auftrag	Öffentlichkeit, Ethik
Non-Profit-Organizations (NPOs)	Wertsteigerung im Sinne kollektiver Selbsthilfe oder durch einen gesellschaftlichen, kulturellen, symbolischen oder intellektuellen Mehrwert	z. B. Gesellschaft, Natur
Pluralistische Organisationen (= mehrere verschiedene Organisationsmerkmale)	z. B. Krankenhäuser – verschiedenartige Ziele, gemischte Eigentumsverhältnisse	diverse

Tabelle 1: Organisationstypen

Desgleichen gibt es im Wertschöpfungsprozess eine Vielfalt von Beteiligten. Von einer Zooming-out-Perspektive ist das Wertschöpfungssystem eine Gesamtkonstellation aus den Beteiligten am Endprodukt, die nicht nur das einzelne Unternehmen umfasst, sondern ein Netzwerk ist, das Wertschöpfung arbeitsteilig über die beteiligten anderen Organisationen erbringt.

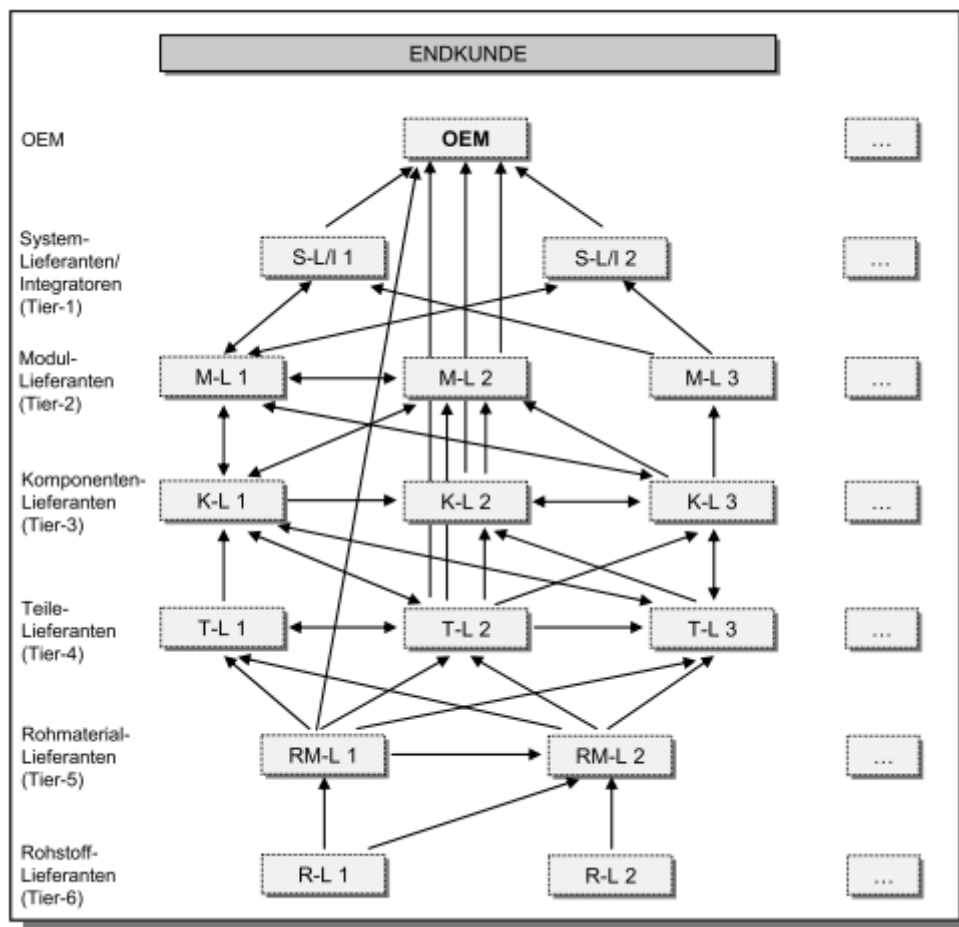


Abbildung 11: Beispiel für eine arbeitsteilige, vernetzte Wertschöpfung in der Automobilindustrie⁴⁶

Das heißt, für das Endprodukt ist eine Vielzahl von Orten sowie Entscheidungen nötig, die dann diese netzwerkartige Struktur bilden (siehe Abbildung 11). Sobald spezifische Orte und damit verbundene Entscheidungen über einzelne Situationen hinaus verlässlich und berechenbar sind, ergibt das die Stabilität, die eine Organisation ausmacht. Gleichzeitig erfordert das Wertschöpfungssystem in der Organisation, dass es seine Aktivitäten immer wieder weiter entwickelt, damit ihre Stabilität erhalten bleibt.

⁴⁶ Schonert, 2008, Interorganisationale Wertschöpfungsnetzwerke in der deutschen Automobilindustrie : die Ausgestaltung von Geschäftsbeziehungen am Beispiel internationaler Standortentscheidungen, S. 195.

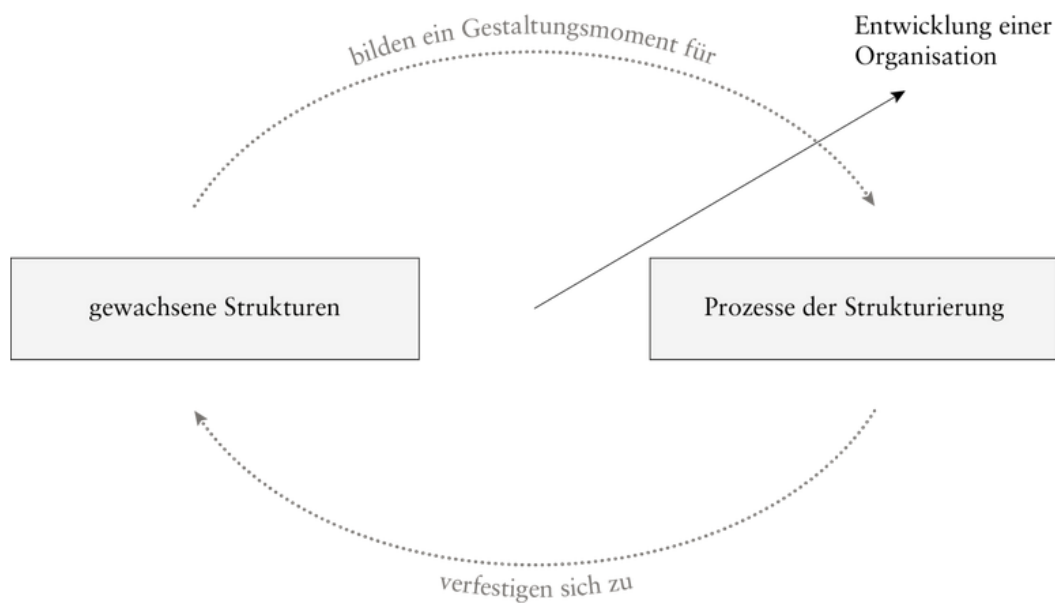


Abbildung 12: Strukturationsprozess⁴⁷

Im Grunde genommen ist eine Organisation also der Ort für einen Wertschöpfungsprozess (= Herstellung des Outputs), wobei die Arbeit innerhalb und außerhalb der Organisation arbeitsteilig erbracht wird. Damit Die Wertschöpfung erbracht werden kann, wird eine funktionierende Entscheidungspraxis gebraucht sowie ein Referenzrahmen für alle Möglichkeiten und Optionen, die für die Organisation Sinn ergeben und wertvoll sind (siehe Abbildung 12).

3.4 Management

Damit eine Organisation ihren Output herstellen kann und erfolgreich ist, braucht sie Gestaltung und Weiterentwicklung. Das übernehmen die entsprechenden Akteure in der Organisation. Begrifflich ist das landläufig „das Management“.⁴⁸ Im Unternehmensalltag sind die Aufgaben des Managements Kommunikation in Form von Prozessen auf geeigneten Kommunikationsplattformen und mit den passenden -weisen.

⁴⁷ Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S. 136.

⁴⁸ Vgl. Malik, 2017, Gefährliche Managementwörter, S. 41ff.

Die Tätigkeit des Managements wird im SGMM als reflexive Gestaltungspraxis bezeichnet (siehe Abbildung 13). Das heißt, das Management stellt laufend alle Vorgänge im Unternehmen in Frage, um Gestaltung und Weiterentwicklung im Unternehmen zu gewährleisten. Infragestellen bedeutet zum Beispiel auf Distanz gehen, einen kritischen Blick einnehmen und Alternativen bedenken. Das Management garantiert damit in der Organisation die Fähigkeit zur Reflexion, was seine Hauptaufgabe ist. Das Management braucht für die Bearbeitung von sog. „Unsicherheiten“ (z. B. Entscheidungen aufgrund geringen Risikos vs. Entscheidungen aufgrund hohen Risikos) in der Wertschöpfung ein ganzes Repertoire an geeigneten Praktiken. (Vgl. auch Definitionen im Anhang 2 und 3.) Wenn das Management sozusagen von der Funktion zum Mensch wird, handelt es sich dabei um „Manager-Communities“. Unterschiedlichste Aufgaben, Bezugspunkte und Wirkungsbereiche formen unterschiedliche Manager-Communities (z. B. Geschäftsführung, Verkaufsteam, Forschungsteam, Expertengruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens usw.).⁴⁹

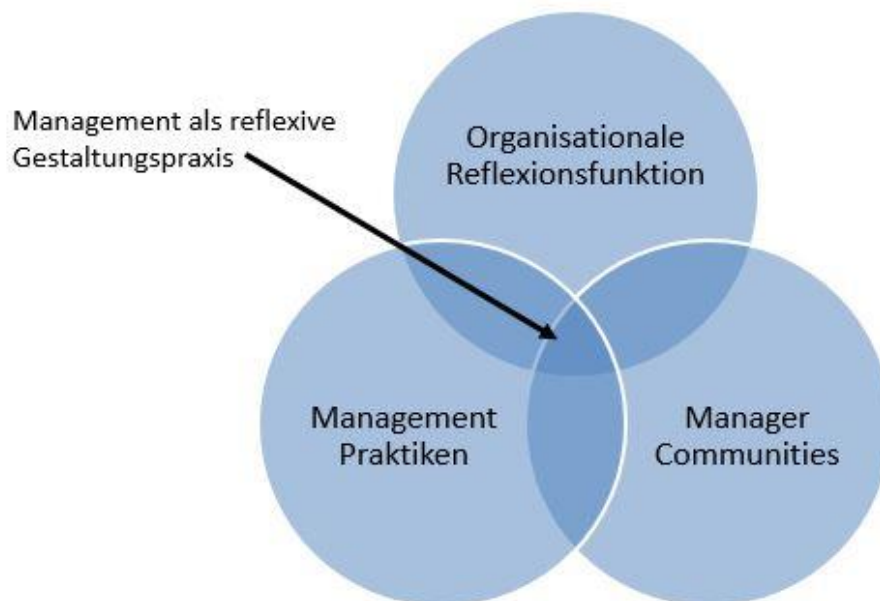


Abbildung 13: Drei Dimensionen der reflexiven Gestaltungspraxis⁵⁰

⁴⁹ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S. 192ff.

⁵⁰ Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S. 198

3.5 Sensemaking

Um die Aufgaben in Organisation und Management zu bewältigen, spielt in der Kommunikation im Unternehmen das „Sensemaking“ eine große Rolle.⁵¹

„Unter Sensemaking versteht das SGMM kommunikative Prozesse der alltäglichen Sinnkonstitution. Dabei werden Ereignisse, Begebenheiten, Kommunikationen, Entscheidungen, Handlungen, Erwartungen und Themen, die im flüchtigen Alltagsgeschehen aufscheinen, herausgegriffen und sinnstiftend miteinander in Beziehung gesetzt, verdichtet und bewertet.“⁵²

Sensemaking bedeutet die Erarbeitung der gemeinsamen Vorstellungen und ist die Gestaltung des Unternehmensalltags. Dort herrschen zwar die Routinearbeiten vor, doch gleichzeitig gibt es Sonderfälle und neue Ereignisse. Diese Sonderfälle und neuen Ereignisse werden möglichst von den Beteiligten mit einer Bedeutung versehen (sie einigen sich darauf von den verschiedenen Bedeutungsmöglichkeiten und Bewertungen her), so dass eine sinnvolle Beschreibung, Bewertung und Handlung möglich wird. Die Erarbeitung und das erworbene Wissen dient dann als Modell für zukünftige Ereignisse und ist auch auf andere Fälle anwendbar. Die gemeinsame Verständigung bringt voll bewerkstelligt eine bedeutungsvolle Zuordnung und erzeugt eine gemeinsam erlebte Wirklichkeit.⁵³

Wenn ein Ereignis im Organisationsprozess eintritt⁵⁴, der schädlich für die (Unternehmens-)Umwelt ist, wird das in der Regel in der Organisation berücksichtigt und es werden Maßnahmen zur Veränderung ergriffen. Den Weg dahin zeigt Abbildung 14. Mögliches Beispiel: Es wurde „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ im Unternehmen gefordert (Ereignis). Im Unternehmen und im Sensemaking-Prozess kommt jetzt die Einsortierung (Gestaltung) in das SDG 8 (... menschenwürdige Arbeit für alle fördern) mit dem Unterziel 8.5.1 (bis 2030

⁵¹ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S. 47f, 179f, 226.

⁵² Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S. 47f.

⁵³ Vgl. Wilms, 2015, Das St. Galler Management-Modell der 4. Generation, <https://www.youtube.com/watch?v=nOSVKUSDuA0>.

⁵⁴ Vgl. Weick, 1985, Der Prozess des Organisierens, S. 189ff.

... gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit erreichen mit der Kennzahl „durchschnittlicher Stundenlohn“). Hier kommen alle möglichen Informationen (wie Messung des Verdienstabstands) sowie Kontroversen zur Sprache. Der nächste Schritt im Sensemaking-Prozess ist die Selektion, in dem Mehrdeutigkeiten reduziert werden und sich zum Beispiel auf die Entwicklung von Lösungen auf der Unternehmensebene konzentriert wird. Darauf folgt der Schritt der konkreten Maßnahme. (Hier zum Beispiel ein definierter Anpassungsprozess für Gehälter.)

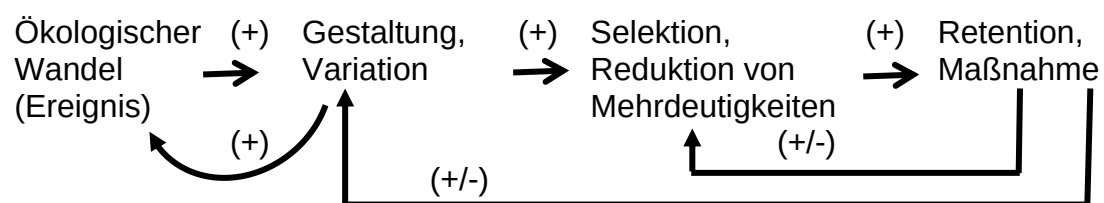


Abbildung 14: Sensemaking-Prozess⁵⁵

Ein (neues) Ereignis (im Gegensatz zur Routine) wird so definiert, dass dieses Ereignis noch nicht in die vorhandene Struktur einzuordnen und seine Bedeutung erst noch herauszufinden und zuzuordnen ist. Das Ereignis in einem wirtschaftlichen System ist ähnlich dem Ereignis in einem sozialen System. Ein Ereignisstrom ist in einem sozialen System zum Beispiel, dass ein Satz ausgesprochen wird. In einem wirtschaftlichen System heißt ein Ereignis, wenn Wert geschöpft wird.⁵⁶ Ständig gibt es Ereignisse aus Alltag und Umwelt. Sie machen die Komplexität (nicht Kompliziertheit!⁵⁷), die berücksichtigt werden will, in Unternehmen aus.

Die Sichtweise des SGMM auf Unternehmen bildet eine Komplexität in diesem Sinne ab. Im Unternehmen wird die Umwelt einbezogen und Organisation und Management wirken zusammen, die eigenen Entscheidungen und Ergebnisse werden reflektiert und mit dem gleichwertigen Bereich „Umwelt“ abgeglichen.

⁵⁵ Weick, 1985, Der Prozess des Organisierens, S. 193.

⁵⁶ Vgl. Wilms, 2015, Das St.Galler Management-Modell der 4. Generation, <https://www.youtube.com/watch?v=nOSVKUSDuA0>.

⁵⁷ Vgl. Malik, 2017, Gefährliche Managementwörter, S. 137ff.

3.6 Rekursion

Eine weitere Bewältigung und Berücksichtigung von Komplexität im Unternehmen bedeutet das Rekursionsprinzip.⁵⁸

“If a viable system contains a viable system, then the organizational structure must be recursive.” (Stafford Beer)⁵⁹

„Viable“ heißt in diesem Zusammenhang „Lebensfähigkeit“ und bedeutet, dass das System in sich selber und autonom lebt. Die einzelnen Teile sind lebensfähig und kommen immer wieder vor.⁶⁰

Diese drei Prinzipien (Rekursion, Autonomie, Lebensfähigkeit) sind für die praktische Anwendung des SGMM von Bedeutung. Auf das SGMM angewandt, bedeutet das Rekursionsprinzip also, dass in jedem Differenzierungsgrad der Auflösungsebenen, das Modell an sich (nämlich die Schlüsselkategorien Umwelt – Organisation – Management) wiederkehrt, autonom und für sich lebensfähig ist.⁶¹ Dadurch wird die Komplexität greifbar und bewältigbar, aber nicht vereinfacht.⁶²

Am Beispiel der Auflösungsebene II „Management als reflexive Gestaltungspraxis“ im SGMM bedeutet Rekursion folgendes (Abbildung 15): „Corporate Governance“ entspräche nach dem Rekursionsprinzip der „Umwelt“, die „Management-Praxis“ der „Organisation“ und „Executive Management“ dem „Management“.

⁵⁸ Vgl. Bleicher, 2004, Das Konzept integriertes Management, S. 56

⁵⁹ Vgl. Bleicher, 2004, Das Konzept integriertes Management, S. 56

⁶⁰ Vgl. Malik, 1996, Strategie des Managements komplexer Systeme, S. 98ff.

⁶¹ Vgl. Bleicher, 2004, Das Konzept integriertes Management, S. 57; vgl. Malik, 1996, Strategie des Managements komplexer Systeme, S. 98.

⁶² Vgl. Malik, 2017, Gefährliche Managementwörter, S. 138.



Abbildung 15: Beispiel Rekursion in der Auflösungsebene II⁶³

Nachfolgend ein anderes Beispiel aus Auflösungsebene III (Abbildung 16): In der Ausdifferenzierung des „Referenzrahmens“ in Auflösungsebene III entspricht nach dem Rekursionsprinzip der „normative Sinnhorizont“ der „Umwelt“, der „strategische Sinnhorizont“ dem „Management“ und der „operative Sinnhorizont“ der „Organisation“.

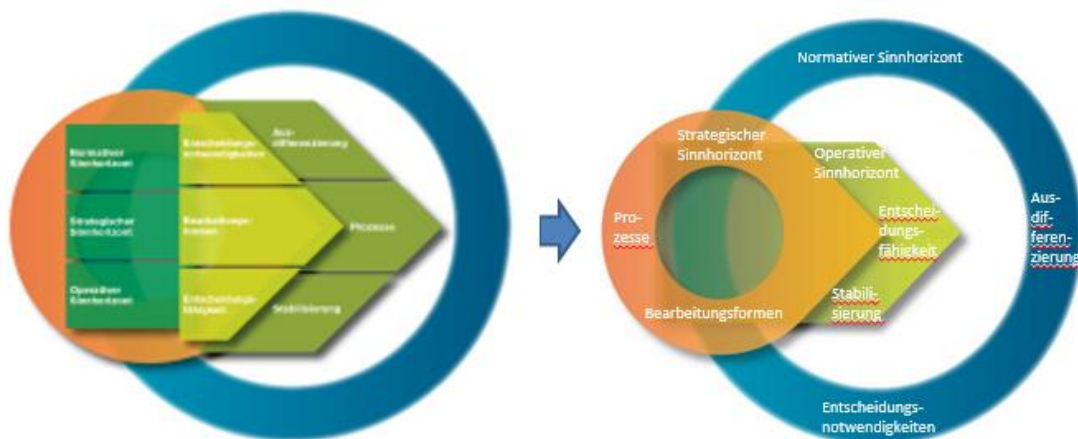


Abbildung 16: Beispiel Rekursion in der Auflösungsebene III⁶⁴

Diese Aufteilung ergibt die Matrix von Abbildung 17, mit der dann weiter gearbeitet wird. In dieser Matrix zeigen die Farben der Zeilen- und Spaltenüberschriften die verschiedenen Bereiche des SGMM (Umwelt = blau,

⁶³ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.23.

⁶⁴ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.21.

Organisation = orange, Management = grün). Die Beziehungen der Tabellenfelder zu den Bereichen können je nach Zeile und Spalte nachvollzogen werden. Beispielsweise ist der „normative Sinnhorizont“ zweifach in der „Umwelt“ angesiedelt. Die „Prozesse“ sind dagegen eine Kombination aus „Organisation“ und „Management“. So ist die organisationale Wertschöpfung in ihrer Komplexität einfach dargestellt und gleichzeitig das komplette Konstrukt mit Umwelt, Organisation und Management berücksichtigt. Die Matrix stellt ein arbeitsteiliges Wertschöpfungsnetzwerk dar.

Blanko	Umwelt als Möglichkeitenraum	Management als reflexive Gestaltungspraxis	Organisation als Wertschöpfungs- system
Referenzrahmen	Normativer Sinnhorizont	Strategischer Sinnhorizont	Operativer Sinnhorizont
Entscheidungs- praxis	Entscheidungs- notwendigkeiten	Bearbeitungs- formen	Entscheidungs- fähigkeit
Wertschöpfung	Ausdifferenzierung	Prozesse	Stabilisierung

Abbildung 17: Blanko-Umsetzungs-Matrix (eigene Darstellung)

Mit dem Prinzip der Rekursion kann das SGMM also mit der oben beschriebenen Matrix mit den SDG-Indikatoren verbunden und damit auf Unternehmensebene angewandt werden. Um das Ganze betriebswirtschaftlich darstellbar zu machen, braucht es Kennzahlen.

4. Kennzahlen – Theorie und Entwicklung

4.1 Kennzahlen

Kennzahlen setzen die Vorgänge im Unternehmen mit- und untereinander ins Verhältnis (Umsatz im Verhältnis zum Kunden, Energieverbrauch gesamt im

Verhältnis zu Energieverbrauch pro Kopf, ... etc.).⁶⁵ Sie belegen eine Leistung oder einen Zustand und analysieren, bewirken, überwachen und kommunizieren die Fortschritte der Ziele-Erarbeitung im Unternehmen.⁶⁶ Kennzahlen erfassen Sachverhalte in ihrer Komplexität einfach und konzentriert. Als Begriffe für Kennzahlen sind aus dem angloamerikanischen Sprachraum Key Performance Indicators (KPI) und weitere Indikatoren übernommen worden. Diese Begriffe verfolgen alle den Zweck, Erfolge bzw. Misserfolge der Zielerreichung im Unternehmen abzubilden.⁶⁷

Unter Kennzahlen werden absolute Zahlen und Verhältniszahlen verstanden, die nominal- bzw. ordinalskaliert sein können. Die Hauptsache dabei ist, dass sie konsequent problemorientiert sind. Nominal oder ordinal ist oft die Art und Weise, in der nicht-finanzielle Kennzahlen erfasst werden (können).⁶⁸

4.2 Kennzahlensystem

Unter Kennzahlensystem wird eine Zusammenstellung von Kennzahlen verstanden, die untereinander in einer sachlich sinnvollen Beziehung stehen, nicht isoliert, sondern sich einander ergänzen oder erklären und auf einen übergeordneten Sachverhalt ausgerichtet sind.⁶⁹

Kriterien von Kennzahlensystemen für Unternehmen sind:

- Es enthält die Ziele samt Beschreibung.
- Es bildet die Gesamtplanung bzw. den Referenzrahmen möglichst vollständig ab.
- Es ist flexibel, um auf die Dynamik im Unternehmen einzugehen, die für Entwicklung notwendig ist.⁷⁰

⁶⁵ Vgl. Reichmann, 2017, Controlling mit Kennzahlen, S. 38f.

⁶⁶ Vgl. GRI, 2015, SDG Compass; https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Sustainable-Development-Goals/Publikationen/SDG-Compass/SDG-Compass_German.pdf, S. 17.

⁶⁷ Vgl. Reimus, 2018, Key Performance Indicators (KPI); <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kennzahlen/Key-Performance-Indicators-KPI.html>; vgl. Siegwart, 2010, Kennzahlen für die Unternehmensführung, S. 17.

⁶⁸ vgl. Siegwart, 2010, Kennzahlen für die Unternehmensführung, S. 24f.

⁶⁹ Vgl. Reichmann, 2017, Controlling mit Kennzahlen, S. 50; vgl. Lachnit, 2006, Unternehmenscontrolling, S.263.

⁷⁰ Vgl. Reichmann, 2017, Controlling mit Kennzahlen, S. 53.

Die traditionellen, finanzwirtschaftlichen Kennzahlensysteme, die vor allem auf finanziellen, wertorientierten Kennzahlen beruhen, sind⁷¹:

- ROI-Kennzahlensystem (auch Du-Pont-System, ROI = return on investment, arbeitet mit den Spitzenkennzahlen Umsatzrentabilität und Umschlagshäufigkeit, mathematischer Ansatz)
- ZVEI-Kennzahlensystem (ZVEI = Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie, gleichzeitige Berücksichtigung von Rentabilität und Liquidität, Ermittlung der Effizienz eines Unternehmens, aufgeteilt in Wachstums- und Strukturkomponenten, mathematischer Ansatz)
- RL-Kennzahlensystem (RL = Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensysteme, variantenreich, d.h. unabhängig von Größe, Branche, Komplexität des Geschäftsmodells, mathematischer Ansatz)

Die um die nicht-finanziellen Kennzahlen erweiterten Systeme werden Performance Measurement Systeme genannt.⁷² Eines davon ist das Konzept der selektiven Kennzahlen. Die Kennzahlen, die in dieser Arbeit für die SDGs beschrieben werden, sind auf Grundlage dieses Konzepts zu verstehen.

Das System mit selektiven Kennzahlen hat die Eigenschaft, flexibel zu sein und ist kein starres Konstrukt. Eine mathematische Verbindung steht hier nicht im Vordergrund, sondern die individuelle Planung der Kennzahlen. Durch die Auswahl wichtiger Angelpunkte gibt es eine passende Auswahl an wenigen selektiven Kennzahlen.⁷³ Interne und externe Perspektiven, vergangenheits- und zukunftsbezogene sowie kurz- und langfristige Ziele können Berücksichtigung finden. Ein nachhaltiges Kennzahlenkonzept kann wegen der hohen Flexibilität und Konsistenz durchaus wirtschaftlich sein.⁷⁴

⁷¹ Vgl. Reichmann, 2017, Controlling mit Kennzahlen, S. 82ff.

⁷² Vgl. Eccles, 1991, The Performance Measurement Manifesto, <https://hbr.org/1991/01/the-performance-measurement-manifesto>.

⁷³ Vgl. Steger, 2014, Kennzahlen und Kennzahlensysteme, S. 126f.

⁷⁴ Vgl. Lelke, 2005, Kennzahlensysteme in konzerngebundenen Dienstleistungsunternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Entwicklung eines wissensbasierten Kennzahlengenerators, https://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-13370/Dissertation_Lelke.pdf; S. 49.

4.3 Nachhaltigkeitscontrolling

Das Nachhaltigkeitscontrolling beschäftigt sich nicht nur mit Nachhaltigkeitsprojekten, sondern mit dem Controlling des Kerngeschäfts des Unternehmens. Projekte wären gesellschaftliches Engagement, Förderung von Umweltprojekten oder der Einsatz von regenerativen Energien. Zudem ist Nachhaltigkeitscontrolling nicht vergleichbar mit den funktionalen Spezialdisziplinen (Produktions- oder Vertriebscontrolling) innerhalb des Controllings. Sonst spielte die Nachhaltigkeit eine Sonderrolle außerhalb der Wertschöpfungskette. Das würde bedeuten, dass die „ökonomischen Vorteile eines nachhaltig ausgerichteten Geschäftes nur unzureichend genutzt werden können“.⁷⁵

Im Handelsgesetzbuch wird festgelegt, dass in die Analyse für die Geschäftstätigkeit auch „nichtfinanzielle Leistungsindikatoren wie Informationen über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange“ einfließen müssen. Allerdings mit der Leerformel „soweit für das Verständnis des Geschäftsverlaufs ... von Bedeutung“.⁷⁶

Für ein Unternehmen, das sich für die Umsetzung der SDGs einsetzt, sind Nachhaltigkeitskennzahlen ein wichtiges Beurteilungskriterium. Bereits in der Konzeptionsphase werden die Wirkungen eines neuen Produktes geprüft und ob sie den Kriterien der SDGs entsprechen. Die dargestellten Vorgehen tragen auf diese Weise zu einem Mehrwert für Kunden, Gesellschaft und Unternehmen bei. Bereits in der Konzeptionsphase angewandt, können teils hohe Kosten eingespart werden.⁷⁷

Das SGMM geht von einer sich immer ändernden Umwelt aus und demgemäß müssen auch die verwendeten Kennzahlen veränderbar, mobil und flexibel sein.

⁷⁵ Vgl. Colsman, 2016, Nachhaltigkeitscontrolling, S. 45f.

⁷⁶ Vgl. HGB, 2017, § 315 Inhalt des Konzernlageberichts, https://www.gesetze-im-internet.de/hgb/_315.html.

⁷⁷ Vgl. Colsman, 2016, Nachhaltigkeitscontrolling, S. 117.

Das SDG (-Nachhaltigkeits) -Controlling soll in das bestehende System integrierbar sein. Das Unternehmen soll so gesteuert werden, dass in Nutzwertanalysen, Rentabilitätsberechnungen und Wertschöpfungskette die Nachhaltigkeitsaspekte einbezogen sind. Im herkömmlichen Controlling ist die Quantität ausschlaggebend (ROI, Dupont), wogegen bei der Umsetzung der SDGs die Gewichtung auf der Qualität liegt. Bei Quantität geht es um Gewinn und Wachstum. Diese Ausrichtung kann schlimmstenfalls auch zu überstürzten Entlassungen sowie zu Bilanzfälschungen, Betrugereien und exzessiver Bereicherung führen.⁷⁸. Wenn es dagegen um Qualität gehen soll und gleichzeitig um die Umsetzung der SDGs, dann müssen Geschlechtergerechtigkeit, Nachhaltigkeit, produktive Vollbeschäftigung, menschenwürdige Arbeit berücksichtigt und mit Kennzahlen, in denen das alles integriert ist, gemessen werden.

4.4. Kennzahlen-Entwicklung

4.4.1 Komponente „SGMM“

Im Unternehmen haben wir gemäß SGMM drei Bereiche als Schlüsselkategorien: Umwelt, Management und Organisation, mit den jeweils drei Unterbereichen wie oben beschrieben:

- Umwelt mit den Unterbereichen Umweltsphären, Kontroversen und Stakeholder
- Organisation mit den Unterbereichen Referenzrahmen, Entscheidungspraxis und Wertschöpfung
- Management mit den Unterbereichen Corporate Governance, Management-Praxis, Executive Management

4.4.2 Komponente „Auswahl SDGs“

Die Eingrenzung auf die SDGs 5, 8, 12 und 13 wurde bereits oben beschrieben:



SDG 5 Geschlechtergerechtigkeit und Selbstbestimmung für alle Frauen und Mädchen erreichen

⁷⁸ Vgl. Malik, 2017, Gefährliche Managementwörter, S. 145ff.



SDG 8 Dauerhaftes, inklusives und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern



SDG 12 Für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sorgen



SDG 13 Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen

4.4.3 Komponente „Indikatoren der UN-Nachhaltigkeitsziele“

Das hier beschriebene Kennzahlensystem verwendet die Ziele und Unterziele der SDGs und die für Deutschland verfügbaren Indikatoren.⁷⁹

4.4.4 Komponente „Anwendung auf ‘Münchner Bank’ und ‘Alnatura’“

Die Indikatoren zu den ausgewählten SDGs werden einem Unternehmensbereich im SGMM zugeordnet und außerdem mit den Unternehmen Münchner Bank und Alnatura abgeglichen.

4.4.5 Komponente „Reportings“

Die UN hat für die Umsetzung der SDGs auf Unternehmensebene ein Arbeitsmittel erstellt, nämlich den SDG-Compass.⁸⁰

Zur Erarbeitung/Auffindung aussagekräftiger Indikatoren zu kommen, schlägt der SDG-Compass vor, sich an standardisierte Reportings zu halten. In der Datenbank „Business Indicators“ des SDG-Compass stellt sich das bei dem SDG 5 und dem Unterziel 5.5. bezüglich des Geschäftsthemas „Gender-Gerechtigkeit“ unternehmensweit (Kennzahlen-Typ „General“, also nicht bereichsspezifisch) so dar:

⁷⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt, 2018, Indikatoren der UN-Nachhaltigkeitsziele, https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Nachhaltigkeitsindikatoren/International/Indikatorenbericht_SDG.pdf?__blob=publicationFile.

⁸⁰ Vgl. GRI, 2015, SDG Compass; https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Sustainable-Development-Goals/Publikationen/SDG-Compass/SDG-Compass_German.pdf.



SDG 5 Geschlechtergerechtigkeit und Selbstbestimmung für alle Frauen und Mädchen erreichen

5.5 Die volle und wirksame Teilhabe von Frauen und ihre Chancengleichheit bei der Übernahme von Führungsrollen auf allen Ebenen der Entscheidungsfindung im politischen, wirtschaftlichen und öffentlichen Leben sicherstellen

SDG Goal	SDG Target	Business Theme	Type of Indicator	Indicator Source	Indicator Description	Indicator ID & More Info
5. Achieve gender equality and empower all women and girls	5.5 Ensure women's full and effective participation and equal opportunities for leadership at all levels of decision-making in political, economic and public life	Women in leadership	General	GRI G4 Sustainability Reporting Guidelines	a. Report the composition of the highest governance body and its committees by: -Executive or non-executive -Independence -Tenure on the governance body -Number of each individual's other significant positions and commitments, and the nature of the commitments -Gender -Membership of under-represented social groups -Competences relating to economic, environmental and social impacts -Stakeholder representation	G4-38

Abbildung 18: Datenbankauszug Inventory of Business Indicators⁸¹

Type of Indicator	Indicator Source	Indicator Description	Indicator ID
General	GRI Sustainability Reporting Standards	Percentage of employees per employee category in each of the following diversity categories: I. Gender; II. Age group: under 30 years old, 30-50 years old, over 50 years old; Other indicators of diversity where relevant (such as minority or vulnerable groups).	GRI Standard 405-1
General	World Bank WDI	Cost of business start-up procedures, female and male	N/A
General	World Bank WDI	Start-up procedures to register a business, female and male	N/A

Tabelle 2: Datenbankauszug Inventory of Business Indicators

⁸¹ GRI, 2015, Inventory of Business Indicators, <https://sdgcompass.org/business-indicators/>.

Der SDG-Compass zieht verschiedene Quellen („Indicator Source“) heran, um die Kennzahlen zu definieren. Hier sind es „GRI Sustainability Reporting Standards“ und die „World Bank WDI“ (World Development Indicators).

Weitere Datenquellen für das SDG 5 sind gemäß SDG-Compass, je nach Unterziel:

- Behind the Brands Scorecard Indicator
- GRI G4 Sustainability Reporting Guidelines
- GRI Sustainability Reporting Standards
- The Women's Empowerment Principles: Reporting on Progress
- UN Global Compact-Oxfam Poverty Footprint
- UNCTAD proposed core SDGs reporting
- Understanding and Measuring Women's Economic Empowerment, Definition, Framework and Indicators
- World Bank WDI

Selbstverständlich sind nicht alle Quellen gleichermaßen relevant für jeden Bereich im Unternehmen, je nachdem sind entsprechende Filter zu setzen. Mit der hilfreichen Datenbank des SDG-Compass kann über die Filter immer weiter verfeinert werden.⁸²

Die wichtigste Voraussetzung, um die gesetzten Ziele zu erreichen, sind die Integration von Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft und die Governance-Prozesse sowie die Einbettung der Nachhaltigkeitsziele in alle Bereiche des Unternehmens. Die geschäftliche Steuerung nach innen erfordert bereits die Integration von Nachhaltigkeit im Kerngeschäft inklusive der Unternehmensziele. Dann können die Zahlen des Unternehmens in lückenlosen Nachhaltigkeitsberichten verwendet werden. Zu empfehlen ist, dafür international anerkannte Standards zu verwenden, etwa die umfassenden Standards der Global Reporting Initiative (GRI) und/oder themenspezifische

⁸² GRI, 2015, Inventory of Business Indicators, <https://sdgcompass.org/business-indicators/>.

Berichtsmechanismen wie CDP (Carbon Disclosure Project), DNK (Deutscher Nachhaltigkeitskodex) oder andere. Weitere Beispiele themenspezifischer Mechanismen sind das UNGP Reporting Framework (UN Guiding Principles Reporting Framework) und das CDSB Framework (Climate Disclosure Standards Board).⁸³

4.4.6 Das UN-Indikatoren-Verzeichnis

Die Daten-Basis der Kennzahlen für die Auswahl der SDGs (5, 8, 12, 13) stehen im Indikatoren-Verzeichnis der UN-Nachhaltigkeitsziele.⁸⁴ Eine „Inter-agency and Expert Group on SDG Indicators“ (IAEG-SDGs), bestehend aus den Statistischen Kommissionen der UN und nationalen Staaten, stellte diese Tabelle zusammen. Die Indikatoren, die das Statistische Bundesamt veröffentlicht hat, weisen nationalspezifische Abweichungen auf. Dementsprechend werden hier die Indikatoren als Vorlagen benutzt und auf Unternehmen transformiert. Im Anhang I ist die vollständige Liste der Indikatoren der ausgewählten SDGs mit den transformierten Indikatoren abgelegt. Eine Wesentlichkeitsanalyse unter Berücksichtigung, wie es andere Unternehmen praktizieren, deckt die konkreten Handlungsfelder auf. Die grau unterlegten Abschnitte fallen durch die Wesentlichkeitsanalyse aus der Berücksichtigung heraus.⁸⁵ Indikatoren werden als nicht wesentlich angesehen, falls sie in einem Handlungsfeld sind, in dem das Unternehmen wenig oder keinen Beitrag leisten kann (= graues Feld).

Das Beispiel SDG 5.2 ergibt nach eigenen Überlegungen für eine fiktive Wesentlichkeitsanalyse der UN-Vorlage die auf das Unternehmen transformierten Indikatoren. Die Änderungen sind in der folgenden Aufstellung rot markiert. Die Überlegungen sind dabei:

⁸³ Vgl. GRI, 2015, SDG Compass; https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Sustainable-Development-Goals/Publikationen/SDG-Compass/SDG-Compass_German.pdf, S. 27.

⁸⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis), 2018, Indikatoren der UN-Nachhaltigkeitsziele, https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Nachhaltigkeitsindikatoren/International/Indikatorenbericht_SDG.pdf?__blob=publicationFile.

⁸⁵ Vgl. Global Compact Netzwerk Deutschland, 2016, Schritt 1: SDGs verstehen, <https://www.globalcompact.de/de/themen/Good-Practices/Sustainable-Development-Goals/SDGs-verstehen-SDG-Compass.php>

- Der ursprünglichen SDG-Indikator-Zahl wird ein „U“ vorangestellt, um die Veränderung durch die Anwendung auf Unternehmen zu kennzeichnen. Beispiel: 5.2.1 -> U5.2.1.
- Nicht nur Frauen und Mädchen erleben Formen von Gewalt, sondern auch Männer und Jungen.
- Das „alle“ wird gestrichen, weil der Gleichbehandlung halber sowieso „alle“ Betroffenen gemeint sind.
- Des Weiteren hat das Unternehmen keinen Einfluss auf den privaten Bereich, deshalb wird dieser gestrichen.
- Bei 5.2.1 wird entsprechend 5.2 „Männer und Jungen“ ergänzt und der Teil, der dem privaten Bereich entspricht, durch „im Unternehmen“ ersetzt.
- 5.2.2 trifft im Unternehmenskontext nicht zu, deshalb wird dieser ganze Unter-Indikator gestrichen bzw. in der Tabelle als graues Feld gekennzeichnet.
- Die Bemerkung unter „Anmerkung“ bedeutet, dass es sich bei dem Indikator um eine Vergleichskennzahl handelt, weil es angebracht ist, die Abnahme der Anzahl an Gewaltfällen in einer Zeitspanne zu beobachten.

 SDG 5 Geschlechtergerechtigkeit und Selbstbestimmung für alle Frauen und Mädchen erreichen.				
UN-Vorlage Unterziel	UN-Vorlage Indikator	auf Unternehmen transformierte Ziele	auf Unternehmen transformierte Indikatoren	Anmerkung (Resultat / Ergebnis für Indikator)
5.2 Alle Formen von Gewalt gegen alle Frauen und Mädchen im öffentlichen und im privaten Bereich einschließlich des Menschenhandels und sexueller und anderer Formen der Ausbeutung beseitigen	5.2.1 Frauen und Mädchen, die a) physischer, b) sexueller oder c) psychischer Gewalt durch ihren aktuellen oder früheren intimen Partner ausgesetzt waren	U5.2 Alle Formen von Gewalt gegen alle Männer und Jungen , Frauen und Mädchen in Unternehmen und im öffentlichen und im privaten Bereich einschließlich des Menschenhandels und sexueller und anderer Formen der Ausbeutung beseitigen	U5.2.1 Männer und Jungen , Frauen und Mädchen, die a) physischer, b) sexueller oder c) psychischer Gewalt im Unternehmen durch ihren aktuellen oder früheren intimen Partner ausgesetzt waren	Vergleichskennzahl: Abnahme der Anzahl an Gewaltfällen in einer Zeitspanne
	5.2.2 Frauen und Mädchen, die sexueller Gewalt durch andere Personen als einem intimen		5.2.2 Frauen und Mädchen, die sexueller Gewalt durch andere Personen als einem intimen	

	Partner ausgesetzt waren		Partner ausgesetzt waren	
--	-----------------------------	--	--------------------------------	--

Tabelle 3: UN-Indikatorenverzeichnis mit Änderungen

Die vollständigen Listen der SDGs 5, 8, 12 und 13 sind im Anhang zu finden.

5. Zusammenführung von Theorie und Praxis

Nachfolgend werden nun diese SDG-Indikatoren aus der Liste für die Unternehmensebene abgeglichen und in Beziehung zu dem Kriterienkatalog des SGMM gesetzt. Außerdem werden Szenarien bei Münchner Bank und Alnatura ergänzt.

Die Zusammenführung erfolgt formalisiert und immer nach dem gleichen Prinzip: Kennzahl (U...), Zuordnung zu einem Bereich des SGMM, Erläuterung zur Zuordnung, Erklärung der Art der Kennzahl, plus „aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura“.

Hierzu verwendet wird der Bereich aus dem SGMM, der „organisationale Wertschöpfung“ heißt. Begründung: Im SGMM selber ist zu lesen, dass der Bereich der „organisationalen Wertschöpfung“ im Unternehmen entscheidend ist. Über die „organisationale Wertschöpfung“ erfolgt außerdem die unternehmerische Weiterentwicklung.⁸⁶ Des Weiteren funktioniert das „Management“ nur mit Bezug auf die „organisationsspezifische Wertschöpfung“. Und die Umwelt ist zwar existenzrelevant für das Unternehmen, aber nur zum Teil dem Unternehmen direkt zuzuordnen.⁸⁷ Die „organisationale Wertschöpfung“ - als Teil des SGMM - ist deshalb geeignet, als Eingang für die SDGs ins Unternehmen zu dienen. In diesem Fall wird die „organisationale Wertschöpfung“ als eigenständiges, autonomes, rekursives Element des großen Ganzen betrachtet.

⁸⁶ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S. 3f.

⁸⁷ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S. 45.

Die Arbeit mit den SDG-Kennzahlen ist somit praktisch ein „Zooming-in“ in die „Organisation als Wertschöpfungssystem“. Das ganze Wertschöpfungssystem ist ein Wertschöpfungsnetzwerk, in dem arbeitsteilig Wertschöpfung erzielt wird, je nachdem, wo ein Vorgang (SDG-Indikator) signifikante Auswirkung hat.

Die ausgewählten SDGs (5, 8, 12 und 13) haben wiederum Auswirkungen auf andere SDGs (siehe jeweils die Anmerkungen zu der Interkonnektivität zu anderen SDGs in „Blueprint for Business Leadership on the SDGs“⁸⁸).

Die folgenden Abbildungen 17 bis 20 zeigen jeweils eine Matrix aus Spaltenüberschriften und Zeilen- und Zellenbeschreibungen. In den Spaltenüberschriften stehen die Auflösungsebene I des SGMM (Umwelt, Management, Organisation). Die Zeilenbeschreibungen nennen die Auflösungsebene II der „organisationalen Wertschöpfung“ (Referenzrahmen, Entscheidungspraxis, Wertschöpfung). Die Einträge der Matrix sind das Zooming-in zur Auflösungsebene III (Normativer, strategischer, operativer Sinnhorizont, Entscheidungsnotwendigkeiten, Bearbeitungsformen, Entscheidungsfähigkeit, Ausdifferenzierung, Prozesse, Stabilisierung). Es gibt pro SDG (hier: 5, 8, 12, 13) eine Tabelle. Die Indikatoren der SDGs werden einem Bereich der Auflösungsebene III mittels Pfeil zugeordnet und beschreiben die Umsetzung der SDG-Indikatoren auf das Unternehmen unter Anwendung des SGMM. Diese Zellen sind die Bezugspunkte zwischen Auflösungsebene I und II. Jeder Abbildung folgt eine Erklärung, die inhaltlich spezifisch auf den SDG-Indikator in Kombination mit dem entsprechenden Teilbereich im Unternehmen (unter Anwendung des SGMM) abgestimmt ist.

⁸⁸ United Nations Global Compact, 2017, Blueprint for Business Leadership on the SDGs, <https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Blueprint-for-Business-Leadership-on-the-SDGs.pdf>.

5.1 SDG 5: Geschlechtergerechtigkeit und Selbstbestimmung für alle Frauen und Mädchen erreichen

	Umwelt als Möglichkeitsraum	Management als reflexive Gestaltungspraxis	Organisation als Wertschöpfungs-system
Referenzrahmen	Normativer Sinnhorizont U5.1.1 	Strategischer Sinnhorizont U5.5.2 	Operativer Sinnhorizont
Entscheidungs-praxis	Entscheidungs-notwendigkeiten U5.2.1 	Bearbeitungs-formen U5.c.1 	Entscheidungs-fähigkeit
Wertschöpfung	Ausdifferenzierung	Prozesse U5.4.1 	Stabilisierung

Abbildung 19: Umsetzung SDG 5-Indikatoren auf das Unternehmen (eigene Darstellung)

Inhaltliche Erklärung: In Abbildung 17 wird das SDG 5 auf das Unternehmen angewandt. In SDG 5 geht es darum, dass Unternehmen grundsätzliche Verantwortung für die Einhaltung der Rechte von Frauen und Mädchen gemäß den UN-Leitprinzipien für Unternehmen und Menschenrechte haben.⁸⁹ Die „organisationale Wertschöpfung“ ist das zentrale Element im Unternehmen, durch das diese Verantwortung für die Einhaltung der Rechte von Frauen und Mädchen umgesetzt werden kann. Im Folgenden werden die Unterziele bzw. Unterindikatoren U5.1.1, U5.2.1, U5.4.1, U5.5.2 und U5.c.1 den entsprechenden Zellen der Matrix (Auflösungsebene III) zugeordnet.

Die Kennzahl U5.1.1 „Rahmenbedingungen, die die Gleichstellung und die Nicht-Diskriminierung in Unternehmen aufgrund des Geschlechts fördern, durchsetzen und überwachen“ wird demgemäß über den normativen Sinnhorizont geklärt und

⁸⁹ Vgl. United Nations Global Compact, 2017, Blueprint for Business Leadership on the SDGs, <https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Blueprint-for-Business-Leadership-on-the-SDGs.pdf>, S. 45ff.

ins Unternehmen eingeführt. In diesem, die Umwelt als Möglichkeitsraum einbeziehenden Teil der Unternehmenskommunikation, wird auf das Thema „Wert“ gelegt und ihm eine hohe Bedeutung eingeräumt. Die Aufgabe in diesem Prozess ist nun, entsprechende Richtlinien und eine entsprechende Umsetzung im Unternehmen zu implementieren, die frei sind von Diskriminierung aufgrund des Geschlechts am Arbeitsplatz, auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft (und diese daher aktiv zurückdrängt bzw. schlussendliche verhindert). Der Indikator des Erfolgsgrades wird in diesem Fall in Worten ausgedrückt und beschrieben, ist also ein nicht-finanzieller Indikator. Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: In der Münchner Bank übernimmt diese Aufgabe der Vorstand in Zusammenarbeit mit der Leiterin für Unternehmenskultur. Bei Alnatura beruft sich der Vorstand auf die ganzheitliche Menschen- und Weltauffassung der Unternehmenseigner.⁹⁰

Die Umsetzung der Kennzahl U5.2.1 „Männer, Frauen und Mädchen, die a) physischer, b) sexueller oder c) psychischer Gewalt im Unternehmen ausgesetzt waren“ stellt in der Entscheidungspraxis im Unternehmen heute unbestritten eine selbstverständliche Notwendigkeit dar. Es kann in der Frage der konkreten Umsetzung im Einzelfall gleichwohl kontroverse Bewertungen geben, die jedoch durch entsprechende Sensemaking-Prozesse gelöst werden können und die unter Umständen weitere Unternehmensanpassungen leiten. Der Indikator des Verlaufs wird in diesem Fall in Worten ausgedrückt und beschrieben, ist also ein nicht-finanzieller Indikator. Die Schritte entscheidet das Management für und mit den Betroffenen. Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: In der Münchner Bank gibt es einen Betriebsrat. Außerdem leistet sich die Münchner Bank den pme (professionel, menschlich, erfahren) Familienservice (der pme Familienservice unterstützt seine Auftraggeber, indem betroffene Mitarbeiter des Auftraggebers dort anrufen und sich beraten lassen können.)⁹¹ Alnatura gibt an, dass als gelebte Unternehmenspraxis Mitarbeitende aktiv und konstruktiv mitgestalten und mitbestimmen, selbstverantwortlich

⁹⁰ Vgl. Alnatura Produktion und Handel, 2018, www.alnatura.de/de-de/ueber-uns/grundsaeetze.

⁹¹ Vgl. Kuttner, 2018, Münchner Bank, Interview.

handeln und individuelle Sichtweisen einbringen sollen.⁹² Laut Nachhaltigkeitsbericht, steht den Mitarbeitern von Alnatura seit 2016 für vertrauliche, anonyme Gespräche ein externer Ansprechpartner zur Verfügung.⁹³

Die Kennzahl U5.4.1. „Abwesenheiten im Unternehmen aufgrund von (unbezahlter) Pflegearbeit von Angehörigen“ stellt eine Planungsunsicherheit im Prozess der Wertschöpfungskette dar und kann als kumulierte Anzahl von Vorkommnissen und Fehltagen im Unternehmen gemessen werden. Die Stakeholder sind hier die Arbeitnehmer, die höhere Koordinationsanforderungen haben. Je nach Relevanz der Vorkommnisse können die Substitutionsprozesse angepasst werden, beispielsweise über Homeoffice, Springerdienst etc. Der Indikator kumuliert die Vorfälle und die Kosten für das Unternehmen. Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: Münchner Bank gibt an, dass die Abwesenheiten im Unternehmen aufgrund von Pflegesituationen derzeit noch nicht erhoben werden und verbindliche Firmenregelungen zu diesem Thema in Arbeit sind.⁹⁴ Alnatura gibt an: *„Ein Leitfaden wird derzeit erarbeitet und in 2019 veröffentlicht. Da es immer sehr individuelle Hintergründe sind, werden auch immer gezielt individuelle Lösungen mit den betroffenen Mitarbeitern gesucht.“*⁹⁵

Die Kennzahl U5.5.2 „Frauen in Führungspositionen“ befindet sich nach dieser Eingliederung im strategischen Sinnhorizont, weil sich daran die Zukunftssicherung orientiert. Nach SGMM werden hier die langfristig ausgerichteten Weichenstellungen getroffen, z. B. was Frauen in Führungspositionen betrifft. Oder Fragen beantwortet, wie: Können durch Veränderungen Optimierungspotenziale erschlossen werden, die auch im Sinne des SDG 5 sind? Die zum Beispiel Frauen die vollständige Teilnahme und den

⁹² Vgl. Alnatura Produktion und Handel, 2016, Stellungnahme zu Alnatura in Bremen, <https://www.alnatura.de/de-de/magazin/alnatura-aktuell/archiv-2016/stellungnahme-betriebsrat-situation-bremen>.

⁹³ Vgl. Alnatura Produktion und Handel, 2018, Nachhaltigkeitsbericht, <https://www.alnatura.de/de-de/ueber-uns/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsbericht>, S. 17.

⁹⁴ Vgl. Klaus, 2018, Nachträgliche Fragen SDGs Münchner Bank, E-Mail.

⁹⁵ Theile, 2018, SDGs B SDGs Bachelorarbeit Vincent Schlagheck, E-mail.

gleichen Zugang zu Führungspositionen verschaffen. Oder die helfen, eine ausgeglichene Beschäftigung von Frauen und Männern über die komplette Wertschöpfungskette, insbesondere in den Führungspositionen, sicherzustellen. Der Indikator ist hier auf alle Fälle eine Verhältniskennzahl, wobei die Verhältnisse auf verschiedene Ebenen im Unternehmen hinweisen (Geschäftsführung, Führungsebene, Teamleitung etc.). Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: Bei der Münchner Bank betrug im Jahr 2017 der Anteil der Frauen in Führungspositionen rund sechs Prozent. Die Förderungen von Frauen in Führungspositionen seien fester Bestandteil der Geschäftsstrategie.⁹⁶ Bei Alnatura gibt es keine Quote.⁹⁷

Die Kennzahl U5.c.1 „das Unternehmen hat Systeme zur transparenten Nachverfolgung unternehmenseigener Zuwendungen für Gleichberechtigung und Frauenförderung“, bedeutet zum Beispiel, dass Investitionen und andere unternehmensweite Initiativen durch die Linse der Gleichberechtigung und Frauenförderung getätigt werden. Das bedarf wiederholter Entscheidungspraxis und fortlaufend optimierter Bearbeitungsformen als System für transparente Nachverfolgung aller Zuwendungen. Der Indikator, sowohl Finanz- als auch Nicht-Finanz-Kennzahl, soll nachweisen, welche Zuwendungen wohin geflossen sind und ob die Entscheidungspraxis zugunsten einer Umsetzung des SDG 5 ausgefallen ist. Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: In der Münchner Bank gibt es das nicht. Bei Alnatura ebenfalls nicht.

⁹⁶ Vgl. Klaus, 2018, Nachträgliche Fragen SDGs Münchner Bank, E-Mail.

⁹⁷ Vgl. Theile, 2018, SDGs B SDGs Bachelorarbeit Vincent Schlagheck, E-mail.

5.2 SDG 8: Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern

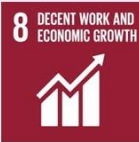
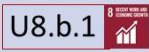
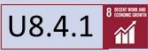
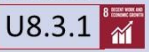
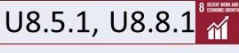
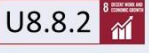
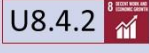
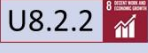
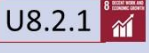
	Umwelt als Möglichkeitsraum	Management als reflexive Gestaltungspraxis	Organisation als Wertschöpfungs-system
	Referenzrahmen Normativer Sinnhorizont 	Strategischer Sinnhorizont 	Operativer Sinnhorizont 
	Entscheidungs-praxis Entscheidungs-notwendigkeiten 	Bearbeitungs-formen 	Entscheidungs-fähigkeit 
	Wertschöpfung Ausdifferenzierung 	Prozesse 	Stabilisierung 

Abbildung 20: Umsetzung der SDG 8-Indikatoren auf das Unternehmen (eigene Darstellung)

Inhaltliche Erklärung: In Abbildung 18 geht es um die Umsetzung von SDG 8⁹⁸ in Unternehmen. Diese können das SDG 8 voranbringen, indem sie in Innovation, Arbeit und Kapital investieren, um ein starkes, nachhaltiges und ausgewogenes Wirtschaftswachstum zu erreichen, das menschenwürdige Arbeitsplätze schafft.

Die Aufgaben von Unternehmen laut SDG 8 sind:

- Unterstützung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeitenden in der gesamten Geschäfts- und Lieferkette sowie Aufbau von Partnerschaften mit Lieferanten, die sich auch so verhalten
- Ausbildung und Schulung von Arbeitskräften mit Fokus auf wirtschaftlich benachteiligte Gruppen

⁹⁸ Vgl. United Nations Global Compact, 2017, Blueprint for Business Leadership on the SDGs, <https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Blueprint-for-Business-Leadership-on-the-SDGs.pdf>, S. 73ff.

- Schaffung angemessener Arbeitsplätze am regulären Arbeitsmarkt in arbeitsintensiven Sektoren, insbesondere in den am wenigsten entwickelten Ländern
- Steigerung des Wirtschaftswachstums und der Produktivität, indem in Forschung und Entwicklung investiert wird, Kompetenzen verbessert und wachsende Unternehmen unterstützt werden, und dies auf eine Weise, die mit einer nachhaltigen Entwicklung vereinbar ist⁹⁹

Die Kennzahl U8.2.1 „Art und Höhe der Investitionen für Diversifizierung, technologische Modernisierung und Innovation“, weil es sich hier um Investitionen in Prozesse und Partnerschaften in Resonanz auf Umwelteinflüsse (Wahlergebnisse, Kursschwankungen etc.) handelt. Die richtigen Investitionen stabilisieren die organisationale Wertschöpfung. Zum Beispiel kann die Art und Höhe einer Investition Einfluss auf die Arbeitsbedingungen und die Digitalisierung bei Zulieferern haben. Das eigene Unternehmen profitiert dann von den positiven externen Effekten des Outputs des Zulieferers. Auch etwa eine Investition in die Verwendung von Plastikmüll zur Energiegewinnung, hätte langfristig einen finanziell und ökologisch positiven Einfluss auf die Kosten der Müllentsorgung und die Art des Energieverbrauchs. Die Kennzahl misst hier die Höhe als Betrag und beschreibt in Worten, wie und ob die Art der Investition umgesetzt wurde. Als Effekt wären eine Produktivitätssteigerung sowie ein nachhaltigeres Wirtschaften zu erzielen, wie unter U8.2.2., angestrebt (siehe dort). Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: In der Münchner Bank gibt es eine Stelle für „Digitales und Innovation“. Eine Mitarbeiterin arbeitet ausschließlich an diesem Thema, um das „Haus am Puls der Zeit“ zu halten.¹⁰⁰ Die Stelle berichtet direkt an den Vorstand. Bei Alnatura gibt es bislang noch keine Stelle dafür. Diese Aufgabe könnten die Nachhaltigkeitsabteilung, der strategische Einkauf und die Geschäftsleitung haben.

⁹⁹ Vgl. United Nations Global Compact, 2017, Blueprint for Business Leadership on the SDGs, <https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Blueprint-for-Business-Leadership-on-the-SDGs.pdf>, S. 75.

¹⁰⁰ Vgl. Kuttner, 2018, Münchner Bank, Interview.

Die Kennzahl U8.2.2 „Steigerung der Produktivität und des nachhaltigen Wirtschaftens“ wird als Folge von U8.2.1 gemessen. Hier wird die jährliche Entwicklung der unternehmerischen Leistung in Bezug auf Produktivität und nachhaltiges Wirtschaften gemessen. Anhand der „Prozesse“ (SGMM) im Rahmen der Wertschöpfungskette lässt sich die Produktivität messen und geht als Information für den Referenzrahmen der Geschäftsleitung ein. Die Kennzahl beschreibt einerseits die Zahl Produktivität pro Mitarbeiter*in (Output / Input) und andererseits die Entwicklung des nachhaltigen Wirtschaftens d. h. eines Wirtschaftens in Richtung der SDGs, gegebenenfalls mit Referenz zu anderen Kennzahlen, wie z. B. dem CO2-Fußabdruck. Steigerung der Produktivität kann sich sowohl negativ (falls nicht nachhaltig) als auch positiv auf andere SDGs auswirken.¹⁰¹ Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: In der Münchner Bank werden die Zahlen vom Controlling zusammengestellt, während die Aufgabe der Berichterstattung in der Abteilung „Unternehmenskultur und Marketing“ liegt. Jedem Verantwortlichen sei klar, dass das Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung trägt.¹⁰² Bei Alnatura heißt es dazu: „Unser Nachhaltigkeitsverständnis beruht auf der Unternehmensvision 'Sinnvoll für Mensch und Erde'“. ¹⁰³

Die Kennzahl U8.3.1 „Einrichtung von menschenwürdigen, kreativen, innovativen, produktiven Arbeitsplätzen im Unternehmen“ ist in der Organisation dem operativen Sinnhorizont zugeordnet. Hier wird auf Führungsebene, wo die Vernetzung aller Handlungen sichtbar ist, die Alltagspraxis koordiniert in Bezug auf Produktivität, Qualität, Nachhaltigkeit etc. Das Bekenntnis zu den SDGs und die Übernahme von Verantwortlichkeit kann hier die Lebensbedingungen der Menschen und den Zustand des Planeten Erde zum Besseren hin beeinflussen. Die Kennzahl beschreibt hier das Ergebnis von kontinuierlichen Verbesserungen und den Umgang mit Erfahrungen. Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner

¹⁰¹ Vgl. United Nations Global Compact, 2017, Blueprint for Business Leadership on the SDGs, <https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Blueprint-for-Business-Leadership-on-the-SDGs.pdf>, S. 77.

¹⁰² Vgl. Kuttner, 2018, Münchner Bank, Interview.

¹⁰³ Vgl. alnatura Produktion und Handel, 2018, Wie wir Nachhaltigkeit verstehen, <https://www.alnatura.de/de-de/ueber-uns/nachhaltigkeit/wie-wir-nachhaltigkeit-verstehen>.

Bank und Alnatura: In der Münchner Bank werden solche Maßnahmen von der Geschäftsführung und den Fachabteilungen angestoßen, da der Mensch intern wie extern „im Mittelpunkt steht“.¹⁰⁴ Bei Alnatura gibt es ein ähnliches Selbstverständnis: „Der Mensch ist als ... Mitarbeiter Ziel und Grundlage unseres Unternehmens. ... Wir wollen die Entwicklung aller Mitarbeiter zu selbstverantwortlichem Handeln fördern und ihnen die Möglichkeit geben, aneinander und miteinander zu lernen.“¹⁰⁵

Die Weichenstellung für die Abläufe bezüglich der Kennzahl U8.4.1 „Rohstoff-Fußabdruck“¹⁰⁶ erfolgt im Rahmen des „strategischen Sinnhorizonts“ (SGMM). Es geht hier um Zukunftssicherung und um die „Ableitung von organisationsspezifischen Erfolgsvorstellungen“.¹⁰⁷ Als Leitfaden dient der Zehnjahres-Programmrahmen für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster.¹⁰⁸ Zum Beispiel macht es einen Unterschied, ob die verwendete Energie aus nachhaltiger Produktion stammt oder nicht. Oder ob alle Unternehmen ihre Steuern zahlen, damit der Staat seiner Fürsorge- und Kontrollpflicht nachkommt oder nicht (zum Beispiel gibt es in manchen Regionen niedrige Regulierungsstandards und wenig Kontrollen, siehe Treibhausgasemissionen und „Emissionsrechte“). Die Kennzahl gibt Orientierung über den Stand des Fußabdrucks (in Zahlen), im Verhältnis (in Zahlen bezüglich Zeitspanne) und als Beschreibung über negative und positive Folgen. Der Fußabdruck berechnet verschiedene Szenarien des Konsums und der Verhaltensweisen und schafft verbindliche Vergleichswerte (zum Beispiel Verkehrsmittelwahl: relevant sind Treibstoff- und Wartungsbelastung sowie

¹⁰⁴ Vgl. Kuttner, 2018, Münchner Bank, Interview.

¹⁰⁵ Vgl. alnatura Produktion und Handel, 2018, <https://www.alnatura.de/de-de/ueber-uns/grundsätze>.

¹⁰⁶ Vgl. Rogall, 2012, Nachhaltige Ökonomie, S. 381; vgl. forum Umweltbildung, 2018, Sustainable Process Index (SPI®) – Methode, <https://www.umweltbildung.at/aktiv-werden/fussabdrucksrechner-fuer-schulen-fars/sustainable-process-index-spiR-methode.html>; vgl. BUND, [kein Datum], Vier Fußabdrücke – Ressourceneffizienz erhöhen, soziale Folgen und Umweltschäden verringern, <https://www.bund.net/ressourcen-technik/abfall-und-rohstoffe/fussabdruecke/>

^{107 107} Vgl. Rüeegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S. 180.

¹⁰⁸ Vgl. UNDESA, 2008, Proposed input to CSD on a 10 year framework of programmes on sustainable consumption and production, www.nachhaltigkeit.info/media/1236083153phpgGXqo8.pdf?sid=ihg3unajl66tiphd6qh4a4qes0.

Aufwand für die Herstellung der Transportmittel). Es gibt verschiedene Rechner¹⁰⁹, über die Referenzzahlen erhalten werden können, die das Unternehmen wiederum für seinen eigenen Sensemaking-Prozess im Rahmen des strategischen Sinnhorizonts verwenden kann. Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: Bei der Münchner Bank ist im Nachhaltigkeitsbericht zu lesen, dass beim Bezug von Produkten bspw. der CO₂-Fußabdruck berücksichtigt wird und dass ein Maßnahmenbündel den ökologischen Fußabdruck gesenkt hat, allerdings ohne Angabe genauer Zahlen.¹¹⁰ Bei Alnatura befasst sich die Nachhaltigkeitsabteilung mit eigenen Berechnungen zum CO₂-Fußabdruck, wenn es um Verpackungsmaterial geht.¹¹¹

Die Kennzahl U8.4.2 „Unternehmerischer Materialverbrauch“ befindet sich am Anfang der Wertschöpfung (SGMM: „Ausdifferenzierung“) und muss über die ganze Kette beobachtet und gemessen werden. Darüber hinaus steht dieser Indikator in direkter Verbindung mit dem Indikator U8.4.1, weil Materialverbrauch direkt mit der Belastung der natürlichen Ressourcen zusammen hängt.¹¹² Der Indikator wird in konkreten Zahlen dargestellt. Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: siehe oben U8.4.1.

Die Kennzahl U8.5.1 „Durchschnittlicher Stundenlohn“ ist notwendig, um Entscheidungen im Unternehmen zu treffen (SGMM: „Entscheidungsnotwendigkeiten“), die menschenwürdige Arbeit für alle Frauen und Männer, einschließlich junger Menschen und Menschen mit Behinderungen und gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit sicherstellen. Zum Beispiel können die Durchschnittsstundenlöhne der weiblichen und männlichen Beschäftigten

¹⁰⁹ Vgl. IHK Nürnberg, 2015, ökologischer Fußabdruck, www.nachhaltigkeit.info/artikel/kologischer_fussabdruck_733.htm?sid=gcekj2nb9k0qukgjr7bc9a91r5.

¹¹⁰ Vgl. Münchner Bank, 2017, DNK-Erklärung zur Nutzung als nichtfinanzielle Erklärung im Sinne des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes, <https://datenbank2.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/Profile/CompanyProfile/12179/de/2017/dnk>.

¹¹¹ Vgl. Alnatura Produktion und Handel, 2018, Alnatura Nachhaltigkeitsbericht 2017/18 <https://www.alnatura.de/de-de/ueber-uns/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsbericht>.

¹¹² BFS, 2018, Materialverbrauch, <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/wohlfahrtsmessung/alle-indikatoren/umwelt/materialverbrauch.html>.

ausgerechnet und dann ins Verhältnis gesetzt werden.¹¹³ Die Kennzahlen sind Finanzkennzahlen sowie Verhältniskennzahlen. Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: In der Münchner Bank werden die Zahlen von der Personalabteilung und vom Controlling zusammen gestellt. Bei Alnatura ebenso.

Die Kennzahl U8.8.1 „Arbeitsunfälle“ ist notwendig, um Entscheidungen im Unternehmen zu treffen (SGMM: „Entscheidungsnotwendigkeiten“), die menschenwürdige, sichere Arbeit für alle Frauen und Männer, einschließlich junger Menschen und Menschen mit Behinderungen sicherstellen. Die Kennzahlen sind Finanzkennzahlen sowie Verhältniskennzahlen und erfahren weitere Unterscheidungen (wie tödliche Arbeitsunfälle, nicht-tödliche Arbeitsunfälle, weiblich, männlich). Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: In der Münchner Bank werden die Zahlen von der Personalabteilung und vom Controlling zusammen gestellt. Bei Alnatura ebenso.

Die Kennzahl U8.8.2 „Einhaltung der Arbeitnehmerrechte“ beschreibt den Stand und die Aufmerksamkeit, die die Arbeitnehmerrechte im Unternehmen genießen (SGMM: „Entscheidungsfähigkeit“). Die Aufmerksamkeit für das Thema ist der Bezugspunkt, um überhaupt entscheidungsfähig zu sein, wenn es darum geht, das Unternehmen auf die Einhaltung von Arbeitnehmerrechten und damit nachhaltig auszurichten. Die Kennzahl gehört zur nicht-finanziellen Rubrik und wird in Worten beschrieben. Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: Die Münchner Bank sieht die Arbeitnehmerrechte als eingehalten an.¹¹⁴ Alnatura hat eigene Alnatura Policy Sozialstandards, die sich auf die

¹¹³ Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis), 2018, Indikatoren der UN-Nachhaltigkeitsziele, https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Nachhaltigkeitsindikatoren/International/Indikatorenbericht_SDG.pdf?__blob=publicationFile.

¹¹⁴ Vgl. Münchner Bank, 2017, DNK-Erklärung zur Nutzung als nichtfinanzielle Erklärung im Sinne des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes, <https://datenbank2.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/Profile/CompanyProfile/12179/de/2017/dnk>, S. 12.

nationalen Gesetze berufen.¹¹⁵ Allerdings gibt es laut einem Bericht von 2017 in einer von 100 Filialen in Deutschland (Filiale Freiburg) einen Betriebsrat.¹¹⁶

Die Kennzahl U8.b.1 „Unternehmerische Strategie zu Jugendbeschäftigung“ ist dem „normativen Sinnhorizont“ (SGMM) zugeordnet, hier klären sich Identität und Verantwortung. Hier wird die Frage reflektiert, welchen Beitrag das Unternehmen zu einem guten, menschengerechten Leben leistet. Welcher Einfluss des Unternehmens auf die Gesellschaft bedingt welche interne Gestaltung der Prozesse? Hier bekommt der normative Sinnhorizont auch Aspekte für die Strategie und die operativen Bereiche im Unternehmen. Die Kennzahl beschreibt den Wert (unter Nennung von Ist- und Soll-Zahlen), den die Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit für das Unternehmen hat und welche Optionen das Unternehmen für die eigene Unternehmensstrategie sieht und wie dadurch der „Globale Beschäftigungspakt der Internationalen Arbeitsorganisation“¹¹⁷ umgesetzt wird. Zum Beispiel wie das Unternehmen mit Schulen und Trainingsinstituten zusammen arbeiten kann und welche Ausbildungs- und Praktikumsstellen geschaffen werden können. Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: In der Münchner Bank wurden im Jahr 2018 zwei Geflüchtete als Quereinsteiger ohne nachgewiesene äquivalente Berufsausbildung eingestellt. Die Münchner Bank hat sich dazu verpflichtet, offenzulegen, was sie gegen Zwangs- und Kinderarbeit tut. Kreditnehmer müssen sich schriftlich erklären, dass sie nichts mit Zwangs- und Kinderarbeit zu tun haben. Allerdings sei eine Kontrolle nicht möglich.¹¹⁸ Ansonsten gibt es nur Einstellungen mit abgeschlossenem Schulabschluss. Bei Alnatura gibt es zu diesem Thema eine Selbstverpflichtung in ihren Sozialstandards.¹¹⁹

¹¹⁵ Vgl. Alnatura Produktion und Handel, 2018, Alnatura Nachhaltigkeitsbericht 2017/18 <https://www.alnatura.de/de-de/ueber-uns/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsbericht>, S. 23.

¹¹⁶ Vgl. ifb, 2017, <http://blog.betriebsrat.de/betriebsrat/bio-supermarkt-alnatura-wehrt-sich-weiter-vehement-gegen-einen-betriebsrat/>.

¹¹⁷ Vgl. IAA, 2009, Ein globaler Beschäftigungspakt, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@ilo-berlin/documents/publication/wcms_366018.pdf

¹¹⁸ Vgl. Kuttner, 2018, Münchner Bank, Interview.

¹¹⁹ Vgl. Alnatura Produktion und Handel, 2018, Alnatura Nachhaltigkeitsbericht 2017/18 <https://www.alnatura.de/de-de/ueber-uns/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsbericht>, S. 23.

5.3 SDG 12: Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen

	Umwelt als Möglichkeitsraum	Management als reflexive Gestaltungspraxis	Organisation als Wertschöpfungs-system
Referenzrahmen	Normativer Sinnhorizont	Strategischer Sinnhorizont U12.2.1 	Operativer Sinnhorizont U12.1.1, U12.6.1 
Entscheidungs-praxis	Entscheidungs-notwendigkeiten U12.a.1 	Bearbeitungs-formen U12.3.1, U12.4.2 	Entscheidungs-fähigkeit U12.8.1 
Wertschöpfung	Ausdifferenzierung U12.2.2 	Prozesse U12.4.1, U12.5.1 	Stabilisierung U12.7.1 

Abbildung 21: Umsetzung der SDG 12-Indikatoren auf das Unternehmen (eigene Darstellung)

Unternehmen können einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, Menschenrechte zu achten und menschliche Entwicklung zu unterstützen. „Die Unternehmen sollten jedoch sicherstellen, dass sie das Risiko negativer Auswirkungen auf die Menschenrechte im Zusammenhang mit neuen Geschäftsmodellen, Produktionsweisen und Produktdesigns bewältigen. Insbesondere dort, wo sie gefährdete Bevölkerungsgruppen in Entwicklungsländern beeinträchtigen könnten.“¹²⁰ Hauptsächliche Aktionsfelder für Unternehmen sind demnach:

- Entwurf und Übernahme eines verantwortungsbewussten, zirkulären Geschäftsmodells (Kreislaufwirtschaft)¹²¹
- Einrichtung kurzer Wege bei Material- und Energiekreisläufen über die gesamte Produktions- und Lieferkette hinweg

¹²⁰ United Nations Global Compact, 2017, Blueprint for Business Leadership on the SDGs, <https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Blueprint-for-Business-Leadership-on-the-SDGs.pdf>, S. 113.

¹²¹ Vgl. Perspektive Mittelstand, 2018, Nachhaltigkeit im Fokus: DLL verrät Tipps und Herausforderungen bei der Umstellung auf ein zirkuläres Geschäftsmodell, <http://www.perspektive-mittelstand.de/Nachhaltigkeit-im-Fokus-Tipps-fuer-ein-zirkulaeres-Geschaeftsmodell/pressemitteilung/102213.html>.

- Umstellung auf ein Portfolio von Gütern und Dienstleistungen, die einen vernachlässigbaren Einsatz von Ressourcen erfordern und fördern und vernachlässigbare Mengen an Abfall erzeugen
- Entwicklung und Implementierung von Lösungen zur Nachverfolgung und Berichterstattung von Nachhaltigkeit im Sinne des SDG 12 im Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen¹²²

Die Kennzahl U12.1.1 „Aktionspläne für nachhaltigen Konsum und Produktion“ wird im Rahmen des operativen Sinnhorizonts umgesetzt, da hier die Alltagspraxis koordiniert wird. „Der operative Sinnhorizont ist im Alltag wirksam und in der Wertschöpfung fest impliziert.“ (SGMM) Der Zehnjahres-Programmrahmen¹²³, auf den das Unterziel U12.1 verweist, beinhaltet für den zu erstellenden Nachhaltigkeitsbericht zu diesem Thema die Eckpunkte. Die Kennzahl findet ihren Ausdruck in einer Niederschrift des unternehmenseigenen Aktionsplans bezüglich nachhaltigem Konsum und nachhaltiger Produktion. Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: Im Rahmen der Geschäftstätigkeit der Münchner Bank wird kontinuierlich versucht, Einsparpotenziale in Richtung ihres primären Ressourcenverbrauchs (Strom, Heizenergie in Form von fossilen Energieträgern, Fernwärme, Papier und Wasser) zu erheben.¹²⁴ Alnatura hat Nachhaltigkeitsziele, die zum Teil über drei Jahre gehen. Die Maßnahmenpakete sollen auf das Ziel hinwirken. Ebenso beinhalten die Unternehmensziele den Aspekt der Nachhaltigkeit ¹²⁵

Die Weichenstellung für die Abläufe bezüglich der Kennzahl U12.2.1 „Rohstoff-Fußabdruck“¹²⁶ erfolgt im Rahmen des strategischen Sinnhorizonts (SGMM).

¹²² Vgl. United Nations Global Compact, 2017, Blueprint for Business Leadership on the SDGs, <https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Blueprint-for-Business-Leadership-on-the-SDGs.pdf>, S. 114.

¹²³ Vgl. BMU, 2017, 10-Jahres Rahmen für Programme für nachhaltige Konsumweisen und Produktionsweisen, <https://www.bmu.de/themen/wirtschaft-produkte-ressourcen-tourismus/produkte-und-konsum/aktivitaeten-auf-un-ebene/>.

¹²⁴ Vgl. Münchner Bank, 2017, DNK-Erklärung zur Nutzung als nichtfinanzielle Erklärung im Sinne des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes, <https://datenbank2.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/Profile/CompanyProfile/12179/de/2017/dnk>, S. 9.

¹²⁵ Vgl. Auer, 2018, Alnatura, Interview.

¹²⁶ Vgl. Rogall, 2012, Nachhaltige Ökonomie, S. 381; vgl. forum Umweltbildung, 2018, Sustainable Process Index (SPI®) – Methode, <https://www.umweltbildung.at/aktiv->

Geprüft und gemessen werden sollen mit Hilfe dieses Indikators die Frage der Zukunftssicherung und die „Ableitung von organisationsspezifischen Erfolgsvorstellungen“¹²⁷. Es soll festgestellt werden, dass die Preise nicht die realen Kosten abbilden, die etwa ineffiziente Energieverwendung oder Anfall von Abfällen verursachen und soll Lösungen für innovative Wege für sinnvolle Kreislaufwirtschaft anstoßen. Als Beispiel: Ein Unternehmen könnte beschließen, Richtung „zero waste“ zu gehen. Die Kennzahl gibt Orientierung über den Stand des Fußabdrucks (in Zahlen), im Verhältnis (in Zahlen, beispielsweise Zeitspanne) und als Beschreibung über negative und positive Folgen. Der Fußabdruck berechnet verschiedene Szenarien des Konsums und der Verhaltensweisen und schafft verbindliche Vergleichswerte (zum Beispiel beim Kauf von Computern, Handys, IT-Zubehör: relevant sind die Trennung und Demontage von Elektroschrott, der Produktlebenszyklus, Nutzungsbandbreite, (Sharing economy¹²⁸)). Es gibt verschiedene Rechner¹²⁹, über die Referenzzahlen erhalten werden können, die das Unternehmen wiederum für seinen eigenen Sensemaking-Prozess im Rahmen des strategischen Sinnhorizonts verwenden kann. Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: Bei der Münchner Bank ist im Nachhaltigkeitsbericht zu lesen, dass beim Bezug von Produkten bspw. der CO2-Fußabdruck berücksichtigt wird und dass ein Maßnahmenbündel den ökologischen Fußabdruck gesenkt hat, ohne Angabe von Zahlen.¹³⁰ Alnatura berechnet den CO2-Fußabdruck, wenn es um Verpackungsmaterial und einzelne Produkte geht.¹³¹

werden/fussabdrucksrechner-fuer-schulen-fars/sustainable-process-index-spiR-methode.html; vgl. BUND, [kein Datum], Vier Fußabdrücke – Ressourceneffizienz erhöhen, soziale Folgen und Umweltschäden verringern, <https://www.bund.net/ressourcen-technik/abfall-und-rohstoffe/fussabdruecke/>.

¹²⁷ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S. 180.

¹²⁸ Vgl. Kenton, 2017, Sharing Economy, <https://www.investopedia.com/terms/s/sharing-economy.asp>.

¹²⁹ Vgl. forum Umweltbildung, 2018, Sustainable Process Index (SPI®) – Methode, <https://www.umweltbildung.at/aktiv-werden/fussabdrucksrechner-fuer-schulen-fars/sustainable-process-index-spiR-methode.html>.

¹³⁰ Vgl. Münchner Bank, 2017, DNK-Erklärung zur Nutzung als nichtfinanzielle Erklärung im Sinne des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes, <https://datenbank2.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/Profile/CompanyProfile/12179/de/2017/dnk>.

¹³¹ Vgl. Alnatura Produktion und Handel, 2018, Alnatura Nachhaltigkeitsbericht 2017/18 <https://www.alnatura.de/de-de/ueber-uns/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsbericht>; vgl. Auer, 2018, Alnatura, Interview.

Die Kennzahl U12.2.2 „Unternehmerischer Materialverbrauch“ befindet sich am Anfang der Wertschöpfung (SGMM: „Ausdifferenzierung“) und muss über die ganze Kette beobachtet und gemessen werden. Darüber hinaus arbeitet dieser Indikator dem Indikator U12.2.1 zu, weil Materialverbrauch mit der Belastung der natürlichen Ressourcen zusammen hängt.¹³² Der Indikator wird in konkreten Zahlen dargestellt. Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: siehe oben (ökologischer Fußabdruck).

Die Kennzahl U12.3.1 „Nahrungsmittelverluste“ wird den „Bearbeitungsformen“ (SGMM) zugeordnet. Sie ist für Unternehmen aus der Nahrungsmittelbranche relevant. Entsprechende Unternehmen treffen auf wiederholte Entscheidungsnotwendigkeiten, wofür sie routinemäßige Bearbeitungsformen benötigen. Das können Maßnahmen zur Vermeidung von Lebensmittelverschwendung sein, zum Beispiel Preisreduzierungen vor dem Ablaufen der Mindesthaltbarkeit oder auch die Abnahme von krummen Gurken vom Erzeuger.¹³³ Die Kennzahl ist mengen- und kostenorientiert und kumuliert die Menge und den Preis der verschwendeten Produkte. Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: In der Münchner Bank kommen keine Nahrungsmittelverluste im Hauptgeschäft vor. Bei Alnatura werden in den Filialen die Nahrungsmittelverluste vom Verkaufspersonal routinisiert bearbeitet (z. B. Preisreduktion vorgenommen) und dokumentiert. Darüber hinaus ist im Alnatura-Nachhaltigkeitsbericht zu lesen: „In 97 Prozent unserer Filialen holen Tafeln oder andere gemeinnützige Einrichtungen sowie Food-Sharing-Initiativen regelmäßig verzehrfähige Lebensmittel ab. Lebensmittelabfälle können so auf ein Minimum reduziert werden.“¹³⁴

¹³² BFS, 2018, Materialverbrauch, <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/wohlfahrtsmessung/alle-indikatoren/umwelt/materialverbrauch.html>.

¹³³ Vgl. Bioland, 2015, Interview: Krumme Gurken sind erlaubt, werden aber nicht verkauft, <https://www.bioland.de/im-fokus/interviews/detail/article/krumme-gurken-sind-erlaubt-aber-sie-verkauft-keiner-1.html>.

¹³⁴ Vgl. Alnatura Produktion und Handel, 2018, Alnatura Nachhaltigkeitsbericht 2017/18 <https://www.alnatura.de/de-de/ueber-uns/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsbericht>, S. 40f.

Die Kennzahl U12.4.1 „Anzahl der Entsorgungen gefährlicher Abfälle und anderer Chemikalien in Übereinstimmung mit den internationalen Rahmenregelungen“ wird in der unternehmerischen Wertschöpfung den „Prozessen“ (SGMM) zugeordnet. Die internationalen Rahmenregelungen beziehen sich auf das Basler Übereinkommen, das Montrealer Protokoll, das Rotterdamer, Stockholmer und Minamata Übereinkommen.¹³⁵ 2002 erklärte Bundesumweltminister Trittin: "Unser Ziel ist es, dass vom weltweiten Chemikalien-Handel künftig keine unvertretbaren Belastungen mehr für Mensch und Umwelt, vor allem in Entwicklungsländern, ausgehen. Armutsbekämpfung, Maßnahmen gegen Hunger und der Schutz der menschlichen Gesundheit vor gefährlichen Chemikalien gehören zusammen."¹³⁶ Die Mengen treten im Rahmen des Wertschöpfungs-Prozesses auf. Die Kennzahl zeigt die Anzahl der Entsorgungen gefährlicher Abfälle und anderer Chemikalien. Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: In der Münchner Bank werden die Zahlen vom Controlling aufgestellt, die die Daten aus den Fachabteilungen bekommen (z. B. Druckerpatronen). Bei Alnatura ebenso.

Die Kennzahlen U12.4.2 „a) Angefallener gefährlicher Abfall“ und „b) Behandelter gefährlicher Abfall“ sind den „Bearbeitungsformen“ (SGMM) zugeordnet. Hier geht es im Einzelnen um „Energierückgewinnung, Verbrennung, Verwertung anderer Art als die der Energierückgewinnung, Ablagerung auf oder im Boden und Bodenbehandlung und Freisetzung in Gewässern“¹³⁷ (siehe Indikatoren der UN-Nachhaltigkeitsziele). Vergleichbare Entscheidungen (weil rechtliche Anforderungen) haben ähnliche Strukturen und Bearbeitungsformen. Die Kennzahlen beschreiben Mengenangaben und Art des gefährlichen Abfalls. Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: In der Münchner

¹³⁵ Vgl. BMU, [kein Datum], Gesetze, Vorschriften und Vereinbarungen, <https://www.bmu.de/service/gesetze-verordnungen/>.

¹³⁶ BMU, 2002, Jürgen Trittin: Übereinkommen zum weltweiten Chemikalien-Handel muss schnell in Kraft treten, <https://www.bmu.de/pressemitteilung/juergen-trittin-uebereinkommen-zum-weltweiten-chemikalien-handel-muss-schnell-in-kraft-treten/>.

¹³⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis), 2018, Indikatoren der UN-Nachhaltigkeitsziele, https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Nachhaltigkeitsindikatoren/International/Indikatorenbericht_SDG.pdf?__blob=publicationFile.

Bank kommen in diesem Sinne keine gefährlichen Abfälle vor. Bei Alnatura ebenfalls nicht.

Die Kennzahl U12.5.1 „Unternehmerische Recyclingquote“ wird in den „Prozessen“ (SGMM) untersucht. Hier gibt es die geeignete Infrastruktur für die Erfüllung der Recyclingquote, deren Umsetzung, Kontrolle und gegebenenfalls Entwicklungen. Die Kennzahl beschreibt in einer Prozentzahl die Recyclingquote im Verhältnis zum angefallenen Abfall, Produkt oder sonstigem Betriebsbedarf. Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: In der Münchner Bank liest man im Nachhaltigkeitsbericht über IT- und Kommunikationsgeräte „Alle restlichen Geräte werden in ihre Bestandteile zerlegt, um Ressourcen sinnvoll wiederzuverwerten.“¹³⁸ Bei Alnatura werden „Kartonagen und sortenrein gesammelte Folie teilweise auch von regionalen Naturkostgroßhändlern nach der Belieferung mit frischer Ware mitgenommen und dem Recycling zugeführt.“ (Seite 40 im Nachhaltigkeitsbericht). „Zudem konnten wir den Aluminium-Recyclinganteil der Abhangdecken in den Gebäuden über die letzten Jahre auf über 70 Prozent ausbauen.“ „Am häufigsten werden die Alnatura Papiertüten gekauft, die zu 100 Prozent aus Recyclingpapier bestehen.“ „Seit 2015 führen wir Mehrwegtaschen, hergestellt aus recycelten PET-Flaschen – laut der Deutschen Umwelthilfe die ökologischste Tragetaschenvariante. Ihr Recyclinganteil liegt bei 70 Prozent, was pro Tasche ungefähr zwei großen PET-Flaschen entspricht.“ „Über 90 Prozent unseres Gesamtpapierverbrauchs decken wir mit Recyclingpapier, das mit dem Blauen Engel ausgezeichnet ist.“ „Der Versand der Drogerieartikel erfolgt in Mehrwegtransportboxen, die zu 80 Prozent aus Recyclingmaterial bestehen.“ „Es werden PET-Flaschen mit dem höchstmöglichen Recyclinganteil von 30 % ausgewählt.“ „Die dünnen, recyclingfähigen Kunststofftüten bieten wir weiterhin an, zum Beispiel für feuchten Salat. Diese Tüten kürzten wir 2017 um zehn Zentimeter, wodurch wir pro Jahr über 237 000 Quadratmeter Kunststoff einsparen.“¹³⁹

¹³⁸ Münchner Bank, 2017, DNK-Erklärung zur Nutzung als nichtfinanzielle Erklärung im Sinne des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes, <https://datenbank2.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/Profile/CompanyProfile/12179/de/2017/dnk>.

¹³⁹ Vgl. Alnatura Produktion und Handel, 2018, Alnatura Nachhaltigkeitsbericht 2017/18

Die Kennzahl U12.6.1 „Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten“ ist im „operativen Sinnhorizont“ (SGMM) verortet. Hier laufen alle Bezugspunkte zusammen, die für die Nachhaltigkeitsberichte nötig sind, wie Produktivität, Qualität, Effizienz, Zielgrößen und Leistungsindikatoren. Nachhaltigkeitsberichte sind wichtig, um die SDGs voranzubringen. („Action on tracing and reporting on sustainability is fundamental to advancing all sdgs“¹⁴⁰ – siehe Blueprint). Die Kennzahl sagt aus, ob und welcher Nachhaltigkeitsbericht erledigt wurde, bzw. – berichte erledigt wurden. Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: Die Münchner Bank stellt ihren Nachhaltigkeitsbericht auf die Seite des Deutschen Nachhaltigkeitskodex ein¹⁴¹, allerdings wird dort gleichzeitig zugegeben „....., können wir leider nicht umfassend berichten, ein entsprechendes Datenmanagement befindet sich im Aufbau. Wir sehen Nachholbedarf bei der Etablierung eines Konzepts sowie eines umfassenden Datenmanagements, um die in Anspruch genommenen natürlichen Ressourcen zu messen und eine entsprechende Kontrolle zu ermöglichen. Beides ist im Laufe des Jahres 2018 geplant“. Alnatura erstellt seinen 50-seitigen Nachhaltigkeitsbericht nach den Vorgaben des GRI-Standards.¹⁴²

Die Kennzahl U12.7.1 „Implementierungsstand im Unternehmen von Politiken und Aktionsplänen zur nachhaltigen Beschaffung“ hat ihren Platz im Bereich der „Stabilisierung“ (SGMM) im Unternehmen. Die Richtlinien und Aktionspläne zur nachhaltigen Beschaffung werden in der Wertschöpfungskette implementiert und umgesetzt unter gleichzeitiger flexibler Offenheit für Umwelteinflüsse und ihre Resonanz darauf und ggf. die Schließung der Systemgrenzen (SGMM). So könnte zum Beispiel eine abfallfreie-Supermarkt-Kette ihr System gegenüber

<https://www.alnatura.de/de-de/ueber-uns/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsbericht>, S. 28, 36, 40, 42, 45.

¹⁴⁰ Vgl. United Nations Global Compact, 2017, Blueprint for Business Leadership on the SDGs, <https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Blueprint-for-Business-Leadership-on-the-SDGs.pdf>, S. 120.

¹⁴¹ Vgl. Münchner Bank, 2017, DNK-Erklärung zur Nutzung als nichtfinanzielle Erklärung im Sinne des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes, <https://datenbank2.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/Profile/CompanyProfile/12179/de/2017/dnk>.

¹⁴² Vgl. Alnatura Produktion und Handel, 2018, Alnatura Nachhaltigkeitsbericht 2017/18 <https://www.alnatura.de/de-de/ueber-uns/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsbericht>, S. 46.

Verpackungen schließen und es statt dessen öffnen für packungsfreie Produkte und Verpackungsmaterial, das die Kundschaft mitbringt.¹⁴³ Die Kennzahl ist eine Prozentzahl, die erklärt wird. (= Angabe, zu wieviel Prozent die Richtlinien und Aktionspläne umgesetzt sind. Die Erklärung umfasst Stand, Erfolg und Aussicht auf die Entwicklung). Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: Die Münchner Bank schreibt in ihrem Nachhaltigkeitsbericht: „Ein umfassendes Konzept zur Schonung und Reduzierung der Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen haben wir derzeit nicht.“¹⁴⁴ Alnatura beschreibt gründlich den Implementierungsstand im Unternehmen zur nachhaltigen Beschaffung in ihrem Nachhaltigkeitsbericht, allerdings ohne Nennung von Prozentzahlen.¹⁴⁵

Die Kennzahl U12.8.1 „Einführung von a) Global Citizenship Education und b) Bildung für nachhaltige Entwicklung, einschließlich Klimawandel“ kann der „Entscheidungsfähigkeit“ (SGMM) zugeordnet werden. Eine wirksame Entscheidungspraxis kann nur dann vollzogen werden, sofern die entsprechenden Voraussetzungen (Schulungen, Weiterbildungsveranstaltungen, andere Arten der Wissensvermittlung) erfüllt sind. Die Kennzahl beschreibt, wie oft was eingeführt wurde und wie viele Mitarbeitende geschult wurden. Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: Die Münchner Bank schreibt in ihrem Nachhaltigkeitsbericht: „So gewährleisten wir die Regelkonformität mit allen geltenden Gesetzen, Bestimmungen und Standards durch unseren Vorstand, unsere Mitarbeiter und unsere IT-Systeme und Geschäftsprozesse. ..., wird das eigenverantwortliche Verhalten der Mitarbeiter aufgrund ethischer Prinzipien fortlaufend gefördert und gefordert. ... Neben themenspezifischen Präsenzs Schulungen durchlaufen alle Mitarbeiter der Münchner Bank eG jährlich verpflichtende Online-Schulungen zu den Themen Compliance, Datenschutz, Geldwäsche und Betrug sowie IT-Sicherheit und

¹⁴³ Vgl. United Nations Global Compact, 2017, Blueprint for Business Leadership on the SDGs, <https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Blueprint-for-Business-Leadership-on-the-SDGs.pdf>, S. 119.

¹⁴⁴ Vgl. Münchner Bank, 2017, DNK-Erklärung zur Nutzung als nichtfinanzielle Erklärung im Sinne des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes, <https://datenbank2.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/Profile/CompanyProfile/12179/de/2017/dnk>.

¹⁴⁵ Vgl. Alnatura Produktion und Handel, 2018, Alnatura Nachhaltigkeitsbericht 2017/18 <https://www.alnatura.de/de-de/ueber-uns/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsbericht>.

werden dadurch für diese Themen fortlaufend sensibilisiert.“¹⁴⁶ Alnatura verspricht in ihrem Nachhaltigkeitsbericht „die verstärkte Schulung von Mitarbeitern rund um Nachhaltigkeit“.¹⁴⁷

Die Kennzahl U12.a.1 „Unterstützung der Unternehmenspartner in Entwicklungsländern für F&E bzgl. nachhaltigem Konsum und Produktion sowie umweltfreundlicher Technologie“ ist der „Entscheidungsnotwendigkeit“ (SGMM) zugeordnet. Als „entscheidungsnotwendig“ wird die Unterstützung der Unternehmenspartner in Entwicklungsländern im Sinn des SDG 12 eingeschätzt. Ein Aspekt kann sein, dass Investitionsflüsse reguliert werden, um deren positive Entwicklungswirkungen zu erhöhen. So erhöht zum Beispiel die Firma Melawear die Zahlungen für die T-Shirt-Produktion, damit die Arbeiter*innen mehr Geld bekommen. Ein anderer Aspekt ist, dass sich ändernde Produktions- und Konsumentscheidungen Menschenrechte betreffen können und dieser Umstand berücksichtigt werden muss. Die Kennzahl besteht aus einem Bericht, wer, was, wie, wo und gegebenenfalls über Geld-Beträge (Spenden, Sponsoring etc.). Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: Die Münchner Bank betreibt zwar ein umfangreiches Spenden- und Sponsoringkonzept, allerdings (ausschließlich) regional. Das liest sich im Nachhaltigkeitsbericht so: *„Ziel ist die Förderung von Projekten und Initiativen, die dem Wohl der Menschen in München zugute kommen. So richtet sich das Engagement nicht nach Zielgruppen, sondern nach unserem Werteverständnis und dem Wohl der Stadtgesellschaft. Beispiele sind etwa die Unterstützung sozialer Einrichtungen wie der Stiftung "Lichtblick Hasenberg", und des Vereins "Ein Herz für Rentner" in München, sowie kultureller Institutionen wie der "Taschenphilharmonie" und dem "Kulturverein München“.*¹⁴⁸ Bei Alnatura gibt es zum Beispiel Spenden an den

¹⁴⁶ Vgl. Münchner Bank, 2017, DNK-Erklärung zur Nutzung als nichtfinanzielle Erklärung im Sinne des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes, <https://datenbank2.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/Profile/CompanyProfile/12179/de/2017/dnk>.

¹⁴⁷ Vgl. Alnatura Produktion und Handel, 2018, Alnatura Nachhaltigkeitsbericht 2017/18 <https://www.alnatura.de/de-de/ueber-uns/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsbericht>, S. 22.

¹⁴⁸ Münchner Bank, 2017, DNK-Erklärung zur Nutzung als nichtfinanzielle Erklärung im Sinne des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes, <https://datenbank2.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/Profile/CompanyProfile/12179/de/2017/dnk>.

Zukunftsfonds für Demeter-Milchbauern, ein Mangrovenprojekt, einen Saatgutfonds usw.¹⁴⁹

5.4 SDG 13: Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen

	Umwelt als Möglichkeitsraum	Management als reflexive Gestaltungspraxis	Organisation als Wertschöpfungssystem
Referenzrahmen	Normativer Sinnhorizont U13.a.1 	Strategischer Sinnhorizont U13.1.1 	Operativer Sinnhorizont
Entscheidungspraxis	Entscheidungsnotwendigkeiten U13.2.1 	Bearbeitungsformen	Entscheidungsfähigkeit U13.3.1, U13.3.2 
Wertschöpfung	Ausdifferenzierung	Prozesse	Stabilisierung U13.1.2 

Abbildung 22: Umsetzung der SDG 13-Indikatoren auf das Unternehmen (eigene Darstellung)

Die Kennzahl U13.1.1 „Allgemeine Betroffenheit von einer Katastrophe“ wird angesiedelt im „Strategischen Sinnhorizont“ (SGMM). Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) ist die Stelle, die für die Bundesrepublik Deutschland die Verpflichtung einlöst, das „UN-Sendai Rahmenwerk für Katastrophenvorsorge 2015 – 2030“ umzusetzen.¹⁵⁰ Unternehmen werden über das BBK informiert, welche Maßnahmen und Richtlinien zukünftig einzuhalten sind. Die Kennzahl ist der Bericht, wie sich die Entwicklung in Zusammenarbeit mit dem BBK in Sachen „Betroffenheit von einer

¹⁴⁹ Vgl. Alnatura Produktion und Handel, 2018, Alnatura Nachhaltigkeitsbericht 2017/18 <https://www.alnatura.de/de-de/ueber-uns/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsbericht>, S. 32f.

¹⁵⁰ Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe, 2018, Sendai Framework for Disaster Risk Reduction, https://www.bbk.bund.de/DE/AufgabenundAusstattung/NationaleKontaktstelleSendai/NationaleKontaktstelleSendai_einstieg.html.

Katastrophe“ gestaltet und wie Richtlinien eingehalten worden sind. Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: Bei beiden Firmen sind bisher keine Katastrophenfälle vorgekommen, die direkt mit dem Klimawandel in Verbindung gebracht wurden. Es gibt andere Vorsorgemaßnahmen für Katastrophenfälle: Die Münchner Bank ist Teil der Raiffeisengruppe und über den Verband im Fall einer Bankenkrise abgesichert. Sowohl Verband als auch Bank sind eine Solidargemeinschaft.¹⁵¹ Bei Alnatura gibt es ein Notfallrisikomanagement und eine Notfalltelefonkette: wer muss wen erreichen, wenn was passiert.¹⁵²

Die Kennzahl U13.1.2 „Im Unternehmen implementierte Strategien zum Katastrophenschutz“ ist dem Bereich „Stabilisierung“ (SGMM) zugeordnet. In diesem Bereich ist das Unternehmen dafür ausgerüstet, einen Katastrophenfall zu bewältigen, weil hier auf Wissen, Richtlinien, Frühwarnsysteme und Hilfsmittel zugegriffen werden kann und die Mitarbeitenden entsprechend ausgebildet sind. Die Kennzahl ist ein Bericht über die über das Jahr getroffenen Maßnahmen, die Anzahl der Vorkommnisse (sowohl Proben als auch Ernstfall) sowie den Ist-Stand (im Unternehmen) und Soll-Stand (laut BBK) der Handlungsfähigkeit. Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: Die Münchner Bank erfüllt alle gesetzlichen Vorgaben in Sachen Katastrophenschutz (entsprechend beauftragte Mitarbeitende, Brandschutztüren, Sprinkleranlagen, Notstrom etc.) und Mitarbeiter, die eine entsprechende Ausbildung haben. Bei Alnatura verhält es sich ähnlich.

Die Kennzahl U13.2.1 „Umsetzung einer integrierten Strategie, die

- a) die Fähigkeit zur Anpassung an den Klimawandel erhöht und
- b) die Widerstandsfähigkeit gegenüber Klimaänderungen fördert und
- c) die Treibhausgasemissionen verringert,

die nicht die Nahrungsmittelproduktion gefährden“ kommt zur Rubrik „Entscheidungsnotwendigkeiten“ (SGMM). Eine Anpassung der

¹⁵¹ Vgl. Kuttner, 2018, Münchner Bank, Interview.

¹⁵² Vgl. Auer, 2018, Alnatura, Interview.

Ressourcenkonfiguration und neue Technologien erfordern Entscheidungen. Im Blueprint wird die Kennzahl so beschrieben, dass Unternehmen einen konstruktiven Beitrag leisten und verantwortungsvolles Engagement zeigen, um „ehrgeizige Emissionsminderungen festzulegen“.¹⁵³ Die Kennzahl wird ausgedrückt in einer Bestandsaufnahme, einem Maßnahmenplan und einem Abgleich mit den Klimazielen des SDG 13. Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: Die Münchner Bank berichtet in ihrem Nachhaltigkeitsbericht über folgende Maßnahmen, vor allem unter Punkt c) einzuordnen: Verringerung des ökologischen Fußabdrucks von Bankgeschäften durch effizientere Prozesse, Einsparung von Papier und Portokosten (elektronisches Postfach), Zusammenlegung von Filialen, Erhöhung der Auslastungsquote der Betriebsmittel, verbesserte Nutzung bestehender Logistikanäle (Einsparung von Postkurierfahrten), Umrüstung auf energiesparende LED-Beleuchtung, Einsatz von Heizanlagen mit geringer Emissionsverursachung, Verringerung der Müllbelastung (Spenden von Einrichtungsgegenständen an gemeinnützige Einrichtungen), Verringerung des Papierverbrauchs, Steigerung der Ressourceneffizienz durch Wiederverwertung ausgedienter IT-Hardware.¹⁵⁴ Bei Alnatura werden folgende Maßnahmen getroffen, um dem Klimawandel zu begegnen und Treibhausgasemissionen zu verringern: *Zentrale*: ganztägige Nachhaltigkeitsseminare für Mitarbeitende und Lehrlinge, Energieeinsparungen, Lehmwände (Regulation von Wärme und Feuchtigkeit), Gebäude und Fensterausrichtung (natürliches Licht), Geothermieanlage, Photovoltaikanlage, Stromanbieter Elektrizitätswerke Schönaun, *Zulieferer*: organischer Dünger, schonende Bodenbearbeitung, biologisch bewirtschafteter Boden mit höherer Kohlenstoffbildung, regionale Erzeugung, saisonaler Verkauf, kurze Transportwege, Verwendung robuster, alter, keimfester Samen, *Produktpalette*: keine Verbundmaterialien in der Verpackung, Bio-Produkte, saisonale Produkte, *in den Filialen*: Reduzierung des

¹⁵³ Vgl. United Nations Global Compact, 2017, Blueprint for Business Leadership on the SDGs, <https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Blueprint-for-Business-Leadership-on-the-SDGs.pdf>, S. 123f.

¹⁵⁴ Münchner Bank, 2017, DNK-Erklärung zur Nutzung als nichtfinanzielle Erklärung im Sinne des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes, <https://datenbank2.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/Profile/CompanyProfile/12179/de/2017/dnk>.

Stromverbrauchs bei Kühlmöbeln, Klimatisierung, Lüftung, Heizung durch den Einsatz regelmäßig verbesserter Technologien, Nutzung erneuerbarer Energien.¹⁵⁵

Die Kennzahl U13.3.1 „Unternehmen, die a) Minderung, b) Anpassung, c) Reduzierung der Auswirkungen und d) Frühwarnsysteme in den Fortbildungsprogrammen integriert haben“ steht in der Rubrik „Entscheidungsfähigkeit“. Um sicherzustellen, dass die Auswirkungen des Klimawandels reduziert werden, müssen für zukünftige Entscheidungsprozesse die richtigen Grundlagen geschaffen werden. Dafür braucht es Fortbildungsprogramme, die so gestaltet werden müssen, dass alle Mitarbeiter im Unternehmen kontinuierliche Handlungen bezüglich des Klimawandels in der organisationalen Wertschöpfung auf allen Ebenen (Minderungen, Frühwarnsysteme) einleiten können. Die Kennzahl beinhaltet einen Bericht über das Fortbildungsprogramm sowie die Minderungen als auch über Anpassungen und Reduzierungen der Auswirkungen sowie über Frühwarnsysteme. Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: Die Münchner Bank nimmt für sich in Anspruch, dass „wir ... die Regelkonformität mit allen geltenden Gesetzen, Bestimmungen und Standards durch unseren Vorstand, unsere Mitarbeiter und unsere IT-Systeme und Geschäftsprozesse“ gewährleisten.¹⁵⁶ Das heißt, dass nur entsprechend gesetzlichen Mindestvorgaben geschult und fortgebildet wird, jedoch keine expliziten Fortbildungen wie unter dieser Kennzahl beschrieben, durchgeführt werden. Bei Alnatura verhält es sich entsprechend: Seminare über den Klimawandel gibt es nicht direkt. Allenfalls indirekt durch Schulungen zu ökologischer Landwirtschaft.¹⁵⁷

Die Kennzahl U13.3.2 „Kommunikation über den Aufbau von Kapazitäten, um a) Anpassung, b) Minderung, c) Technologietransfer und d)

¹⁵⁵ Vgl. Alnatura Produktion und Handel, 2018, Alnatura Nachhaltigkeitsbericht 2017/18 <https://www.alnatura.de/de-de/ueber-uns/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsbericht>.

¹⁵⁶ Münchner Bank, 2017, DNK-Erklärung zur Nutzung als nichtfinanzielle Erklärung im Sinne des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes, <https://datenbank2.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/Profile/CompanyProfile/12179/de/2017/dnk>.

¹⁵⁷ vgl. Auer, 2018, Alnatura, Interview.

Entwicklungsmaßnahmen zu implementieren“ findet aufgrund einer ähnlichen Zielverfolgung ebenfalls ihren Platz im Bereich der „Entscheidungsfähigkeit“. Hier rückt die Kommunikation über die Verwirklichung neuer Verfahren im Unternehmen in den Fokus. Es wird über Maßnahmen zum Klimaschutz gesprochen. Erkenntnisse werden öffentlich gemacht, dass zum Beispiel die Verknappung von Ressourcen dazu führen kann, dass Unternehmensziele, die einen hohen Ressourceneinsatz (nicht nur materiell gemeint) brauchen, in die Zukunft verlagert werden. Damit nachhaltige, unternehmerische Entscheidungen bezüglich einer Abmilderung der Folgen des Klimawandels wirksam legitimiert werden können, müssen die hier in Rede stehenden Ziele sorgfältig in die Unternehmensagenda mit einbezogen werden. Durch kontinuierliche Schulungen wie in Ziel 13.3.1 benannt und durch die richtig eingeführte Weiterentwicklung, gelingt es, Stakeholder aufzuklären und zu sensibilisieren. Die Kennzahl beschreibt in Worten und Zahlen das Fortbildungsprogramm (welche Themen, Ist/Soll-Stand Teilnehmende) sowie die Kommunikation von Maßnahmen (Anpassung an den Klimawandel, Minderung des Klimawandels, Technologietransfer, Entwicklungsmaßnahmen) zum Klimaschutz. Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: In Sachen Kommunikation über den Aufbau von Kapazitäten zum Klimaschutz ist die Münchner Bank auf dem Weg. Zum Beispiel beginnt der Nachhaltigkeitsbericht mit folgendem Satz: „Ein nachhaltiges und verantwortungsvolles Wirtschaften und die Beteiligung der Mitglieder an der Geschäftspolitik ist bereits in der DNA der Genossenschaftsbanken verankert. Solidarität, Subsidiarität und Stabilität sind die Grundlage unseres Geschäftsmodells und der optimale Rahmen für eine nachhaltige Orientierung.“¹⁵⁸ Bei Alnatura gibt es umfassende Kommunikation in Sachen ökologischer Orientierung, die den Klimaschutz mit einbezieht. Der Klimaschutz ist bei Alnatura normativ. Die Kunden gehen deswegen zu Alnatura. Aus dem Nachhaltigkeitsbericht: „Immer mehr Kunden legen Wert auf regional erzeugte und verarbeitete Lebensmittel. Werden diese saisonal verkauft, bieten

¹⁵⁸ Münchner Bank, 2017, DNK-Erklärung zur Nutzung als nichtfinanzielle Erklärung im Sinne des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes, <https://datenbank2.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/Profile/CompanyProfile/12179/de/2017/dnk>.

sie viele Vorteile wie Klimaschutz durch kurze Transportwege und Förderung einheimischer Bauern.“¹⁵⁹

Die Kennzahl U13.a.1 „Anrechenbare mobilisierte Ressourcen zur 100 Mrd. US Dollar Finanzierung für den Grünen Klimafonds“ ist dem „Normativen Sinnhorizont“ zugeordnet. Hier klären sich Identität und Verantwortung des Unternehmens in „wertvollen“ und „lebensdienlichen“ Praktiken (SGMM). In diesem Fall erfolgt eine Mobilisierung von Ressourcen in Form von materieller, dienstleistungsbezogener oder finanzieller Unterstützung zum Grünen Klimafonds. Die Kennzahl ist eine zahlenmäßige Übersicht, was in den Fonds fließt (Geld, Sachgüter, sonstige Ressourcen). Darüber hinaus wird in Worten beschrieben, welche sonstigen unterstützenden Prozesse, um die Finanzierung des Fonds zu ermöglichen, erfolgt sind. Aus der Unternehmens-Praxis bei Münchner Bank und Alnatura: Bei beiden Firmen sind keine Informationen über den Grünen Klimafonds im Internet zu finden, was nicht weiter verwunderlich ist, da die Verpflichtung, den Fonds zu füllen, an die Vertragsparteien der UN gerichtet ist, also an die nationalen Staaten. Die Umsetzung auf die private Unternehmensebene wurde hier erstmalig vorgenommen und würde für die Zukunft Sinn ergeben.

Münchner Bank und Alnatura wurden hier als Beispielunternehmen verwendet, um begreifbar zu machen, wie SGMM, SDGs und Unternehmen zusammen wirken können. Münchner Bank ist eine Genossenschaftsbank mit circa 500 Mitarbeitenden und gehört zum Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken. Die Genossenschaftsidee ist sogar als immaterielles Kulturerbe von der UNESCO anerkannt. Frau Dr. Kuttner, Leiterin Unternehmenskultur bei der Münchner Bank, spricht im Interview davon, dass das Genossenschaftsprinzip „eigentlich ein Urprinzip der Demokratie und Hilfe zur Selbsthilfe“ ist. Sie sagt weiter: „Wir nehmen das Geld, das wir haben, tun es in eine „Truhe“ und leihen anderen aus der Gemeinschaft“. Die Münchner Bank

¹⁵⁹ Vgl. Alnatura Produktion und Handel, 2018, Alnatura Nachhaltigkeitsbericht 2017/18 <https://www.alnatura.de/de-de/ueber-uns/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsbericht>, S. 27.

ist sozusagen Verwalter der „Truhe“. Die Münchner Bank macht ihre Geschäfte mit Sparen und Geldanlage sowie Krediten und Baufinanzierung und Versicherungen. Die Münchner Bank nimmt an der gesetzlich vorgeschriebene CSR-Berichtspflicht teil. Alnatura ist ein Bio-Supermarkt mit insgesamt 3.000 Mitarbeitenden, inzwischen mit über 100 Filialen in Deutschland und der Schweiz sowie Onlineshop. Alnatura hat den Deutschen Nachhaltigkeitspreis (zum zweiten Mal) 2016 in der Kategorie der mittelgroßen Unternehmen erhalten. Aus diesen Informationen kann der Schluss gezogen werden, dass beide Unternehmen ihre Weichen in Richtung Nachhaltigkeit gestellt haben.

6. Fazit

Die Ziele der UN sollen nicht nur kraftlose Vorgaben sein, sondern ihre Kraft entwickeln, indem sie von möglichst vielen relevanten Spielern umgesetzt werden, nicht nur auf politischer Ebene, sondern etwa auch von Unternehmen und Organisationen. Überprüft wurde die Umsetzung der SDGs auf die Unternehmensebene zunächst unter Anwendung des St. Galler Management Modells, indem Kennzahlen für das Nachhaltigkeits-Controlling entwickelt und dann eingesetzt wurden. Hierbei war festzustellen, dass die SDGs in Unternehmen durchaus sinnvoll integrierbar sind.

Die 17 SDGs mit ihren 169 Unterzielen sind ein Aktionsplan für eine nachhaltige Entwicklung, was Menschen, den Planeten Erde, Wohlstand, Partnerschaft und Frieden betrifft. Das SGMM ist ein Arbeitsinstrument für Unternehmen, das dazu anleitet, eigene Verfahren für die Kommunikation im Unternehmen zu entwickeln und beispielsweise eine eigene Management-Sprache für die SDG-Umsetzung zu finden.¹⁶⁰ Es definiert ein Unternehmen als einen Komplex aus den drei Bereichen Umwelt als Möglichkeitsraum, Organisation als Wertschöpfungssystem und Management als reflexive Gestaltungspraxis. Kennzahlen belegen eine Leistung oder einen Entwicklungsstand und analysieren, überwachen und kommunizieren die Fortschritte der Ziele-Erarbeitung im Unternehmen. Für die SDG-Kennzahlen dient die

¹⁶⁰ Kink, 2018, Bachelorarbeit zum SGMM, E-Mail.

„organisationale Wertschöpfung“ des SGMM als Eingang ins Unternehmen. Das Prinzip der Rekursion (jedes System kehrt in sich wieder und gleicht sich in seinen Subsystemen) rechtfertigt, dass die „organisationale Wertschöpfung“ das Unternehmen eigenständig und autonom repräsentiert. So erfolgt - ohne die komplexen Zusammenhänge zu vereinfachen – eine Integration und Anpassung der SDGs in das System. Münchner Bank- und Alnatura-Szenarien dienen der Veranschaulichung.

Die anfangs formulierten drei Forschungsfragen werden im Folgenden beantwortet:

1. Inwieweit passen die SDGs auf den systemischen Ansatz des St. Galler Management Modells?

Die SDGs und ihr zugehöriger Aktionsplan Agenda 2030 bilden zusammen einen ganzheitlichen Ansatz für die Lösung einiger globaler Probleme, indem sie zunächst begründete Forderungen formulieren.¹⁶¹ Das St. Galler Management Modell ist Kommunikations-orientiert und verfolgt einen ebenso ganzheitlichen Ansatz. Mit der Einbeziehung der ‚Umwelt als Möglichkeitsraum‘ in die Management- und betriebliche Praxis gelingt es, jene Fragen zu stellen, die auch die globalen Probleme auch aufwerfen. Durch Aushandlungsprozesse im Unternehmen werden Antworten gefunden, die zur Problemlösung beitragen.¹⁶² Damit hat das SGMM seinen praktischen Sinn für die Umsetzung der SDGs im Unternehmen und umgekehrt. Die Umsetzung der SDGs ist immer noch freiwillig. Gleichzeitig stellen sie jedoch Normen dar, die dazu veranlassen, die richtigen Fragen zur richtigen Zeit zu stellen, passend zu der systemischen Sicht auf Unternehmen des SGMM. Letzteres sieht schließlich vor, normative Sinnhorizonte in Unternehmen einzuarbeiten und Fragen zu stellen.

2. Inwieweit können die unternehmerischen Maßnahmen des SGMM zur

¹⁶¹ Vgl. UNSSC Knowledge Centre for Sustainable Development, 2018, Die Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung, https://www.unssc.org/sites/unssc.org/files/german_2030_agenda_for_sustainable_development_-_kcsd_primer.pdf.

¹⁶² Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.54.

Förderung der SDGs beitragen?

Die unternehmerischen Maßnahmen des SGMM können die Umsetzung der SDGs im Unternehmen abdecken. Das SGMM fördert innovative Perspektiven auf Herausforderungen, wie sie die SDGs darstellen, in der Alltagspraxis von Management-Verantwortlichen in Unternehmen.¹⁶³ Die Kennzahlen der SDGs für Unternehmen lassen sich vollständig der dritten Auflösungsebene der ‚Organisation als Wertschöpfungssystem‘ zuordnen, wie in Kapitel 5 aufgezeigt werden konnte. Unternehmerische Maßnahmen, die das SGMM vorgeschlägt und geeignet sind, die Umsetzung der SDGs im Unternehmen zu fördern, sind zum Beispiel: Einbeziehung der Umwelt durch Berücksichtigung der Erwartungen der Stakeholder, was die Beziehungen zu Investoren, Lieferanten, Kunden, Mitarbeitenden usw. betrifft. Oder etwa auch unternehmerische Maßnahmen, die in der Organisation Entscheidungsnotwendigkeiten identifizieren, indem Misserfolge, Erfolge, Unfälle, neue Technologien, steigender Kostendruck usw. zur Sprache gebracht werden.

Die SDGs regen sogenannte Multi-Akteur-Partnerschaften an, was Wissen, Fachkenntnisse, Technologien und finanzielle Ressourcen betrifft.¹⁶⁴ Insofern ist das SGMM ein passendes Instrument, das bei der Umsetzung der SDGs im Unternehmen unterstützen kann. Gemeinsame Normen für alle in der Gesellschaft, gültig also auch für Unternehmen, sind sowohl in den SDGs abgebildet als auch in der Anwendung des SGMM relevant. Sie wirken in den diversen Auflösungsebenen des SGMM.

Speziell zur Umsetzung der SDGs in Unternehmen wurde der SDG-Compass entwickelt.¹⁶⁵ Beim Vergleichen von SGMM und SDG-Compass sind Parallelen zwischen beiden festzustellen: Sowohl im SGMM als auch im SDG-Compass wird die Wichtigkeit der Einbindung von Stakeholdern betont. Beide

¹⁶³ Vgl. Institut für Systemisches Management und Public Governance, [kein Datum], Arbeiten mit dem Modell, <https://www.sgmm.ch/ueber-das-modell/arbeiten-mit-dem-modell/>.

¹⁶⁴ Vgl. UNSSC Knowledge Centre for Sustainable Development, 2018, Die Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung, https://www.unssc.org/sites/unssc.org/files/german_2030_agenda_for_sustainable_development_-_kcsd_primer.pdf.

¹⁶⁵ Vgl. GRI, 2015, SDG Compass; https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Sustainable-Development-Goals/Publikationen/SDG-Compass/SDG-Compass_German.pdf.

Modelle definieren 'Stakeholder' so, dass sie oft nicht unmittelbar eingebunden, aber in jedem Fall betroffen sind. Das Eingebunden-sein ist in beiden Modellen unabdingbar, um nachhaltiges Handeln im Sinne der SDGs im Unternehmen zu gewährleisten.

SDG-Compass: *„Besondere Anstrengungen sind notwendig – aber auch unabdingbar – um auch die Interessen und Anliegen jener Stakeholder zu berücksichtigen, die ihre Ansichten nicht artikulieren können, zum Beispiel künftige Generationen oder Ökosysteme. Auch benachteiligte oder marginalisierte Gruppen sowie andere vulnerable Stakeholder wie Frauen, Kinder, indigene Gruppen und Arbeitsmigranten müssen entsprechend beachtet werden.“*¹⁶⁶

Und in der Beschreibung des SGMM steht: *„Dabei ist es außerordentlich wichtig, gerade zu potentiell kritisch eingestellten Stakeholdern möglichst frühzeitig tragfähige und vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen und dazu beizutragen, dass diese Stakeholder wie die Öffentlichkeit ganz allgemein ein gutes Grundverständnis des eigenen Tuns aufbauen können, bevor kontroverse Fragen und Themenstellungen auftauchen, die aufgrund ihrer emotionalen ‚Aufladung‘ oft sehr schwierig kommunikativ zu bearbeiten sind.“*¹⁶⁷

3. Wie tragen Kennzahlen zur Umsetzung der SDGs bei?

Kennzahlen sind notwendig, um die Umsetzung der SDGs in Unternehmen sichtbar zu machen. Erstens sind sie Hilfsmittel, um Informationen zu erhalten und Entscheidungen treffen zu können. Zweitens bewirken fortlaufende Überprüfungen oftmals aus sich heraus Verbesserungen. Allein die Fokussierung auf ein bestimmtes Thema bedeutet die Motivation, aus den Selbstverständlichkeit herauszufinden. Daraus kann gegebenenfalls eine Problematisierung erfolgen. Es können Chancen und eine gewisse „Mobilisierungswirkung“ entstehen.¹⁶⁸

¹⁶⁶ GRI, 2015, SDG Compass; https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Sustainable-Development-Goals/Publikationen/SDG-Compass/SDG-Compass_German.pdf, S. 13.

¹⁶⁷ Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.115.

¹⁶⁸ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.99.

Die Maßnahmen, die durch so eine Mobilisierungswirkung eingeleitet werden, können zur Umsetzung der SDGs beitragen. Das Ergebnis ist dann durch die Kennzahl ablesbar. Wenn die Kennzahl dann in die Berichterstattung eingeht, wird das Unternehmen zumindest vergleichbar mit anderen Unternehmen mit Berichterstattung, was die Umsetzung der SDGs betrifft.¹⁶⁹

Im Folgenden werden Kritikpunkte und Beschränkungen aufgelistet.

- Bildungsangebote sind nicht verfügbar oder werden nicht angenommen: Nötig wären realistische und praxisnahe Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit, wie sie zum Beispiel die Kennzahl U12.8.1 fordert. Lebenslanges Lernen ist eine Grundvoraussetzung, um die angestrebten tiefgreifenden Veränderungen erfolgreich voranzutreiben.¹⁷⁰
- Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitscontrolling führen immer noch ein Nischendasein, entsprechend die Forschung dazu. Sie bedürfen einer größeren Selbstverständlichkeit, um das ihnen gemäße Gewicht in der Gesellschaft einzunehmen.
- Die gesetzlichen Grundlagen bieten aktuell die Möglichkeit nicht teilzunehmen, was die Frage aufwirft, ob und wie viele Unternehmen dann den Aktionsplan freiwillig umsetzen wollen. Im Gesetzestext Handelsgesetzbuch § 289e 'Weglassen nachteiliger Angaben' steht: *„(1) Die Kapitalgesellschaft muss in die nicht-finanzielle Erklärung ausnahmsweise keine Angaben aufnehmen, wenn ... die Angaben nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung der Mitglieder des vertretungsberechtigten Organs der Kapitalgesellschaft geeignet sind, der Kapitalgesellschaft einen erheblichen Nachteil zuzufügen....“*¹⁷¹
- Die Verabschiedung nationaler Gesetze dauert ihre Zeit. So ratifizierte Deutschland am 11.4.2017 ein „Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten

¹⁶⁹ Vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung, 2019, <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/>.

¹⁷⁰ Vgl. UNSSC Knowledge Centre for Sustainable Development, 2018, Die Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung, https://www.unssc.org/sites/unssc.org/files/german_2030_agenda_for_sustainable_development_-_kcsd_primer.pdf.

¹⁷¹ Vgl. Handelsgesetzbuch, 2017, § 289e, https://www.gesetze-im-internet.de/hgb/___289e.html.

(CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz)“. Eine Fußnote im Gesetzestext lautet: *„Dieses Gesetz dient der Umsetzung der Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 22. Oktober 2014 ... im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen“*. Von der Aufforderung zur Einrichtung eines solchen Gesetzes (22.10.2014) bis zur Ratifizierung (11.4.2017) vergingen demnach fast zweieinhalb Jahre.¹⁷²

- Für das SGMM gibt es kein Referenzunternehmen, das das Modell in der Praxis umsetzt.¹⁷³ Theoretisch ist das SGMM zwar hilfreich dabei, ein Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und verschiedene Aspekte mit einzubeziehen. Für die praktische Anwendung wäre jedoch die Existenz eines Referenzunternehmens überaus wertvoll, wenn es darum geht, das Potential des SGMM zu erfahren und auszuschöpfen.
- SDGs berücksichtigen nicht alle gesellschaftlich und ökologisch relevanten Themen, wie z. B. Rüstung oder Atomkraft.
- Die UN hat keine rechtliche Bindungsfunktion und Sanktionsmöglichkeiten und zu wenig finanzielle Kapazitäten für eigene Analysen und Risikoeinschätzungen.¹⁷⁴

Schließlich lässt sich konstatieren, dass es Verbesserungen für die Umsetzung der SDGs in Zukunft bringt, wenn alle Entscheidungsträger in Politik, Wirtschaft und Kultur, aber auch in den Unternehmen, die Weichen in Richtung Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit stellen. UN-Vertreter verweisen darauf, dass die Verantwortung für die Umsetzung der Agenda nun vor allem bei den nationalen Regierungen liegt.¹⁷⁵ Ohne Sanktionsmöglichkeiten bezüglich der angemahnten

¹⁷² Vgl. Bundesvereinigung Nachhaltigkeit, 2013-2019, CSR-Bericht: Nachhaltigkeit wird messbar!, <https://nachhaltigkeit.bvng.org/beratung/nachhaltigkeitszertifizierung/>; The European Commission, [kein Datum], Non-financial reporting, www.ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en.

¹⁷³ Kink, 2018, Bachelorarbeit zum SGMM, E-Mail.

¹⁷⁴ Vgl. Gareis, 2015, UNO – Stärken und Schwächen einer Weltorganisation, <http://www.bpb.de/izpb/209686/uno-staerken-und-schwaechen-einer-weltorganisation?p=all>.

¹⁷⁵ Vgl. UNSSC Knowledge Centre for Sustainable Development, 2018, Die Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung, https://www.unssc.org/sites/unssc.org/files/german_2030_agenda_for_sustainable_developmen

Umsetzung der SDGs in Gesetze wird es voraussichtlich keine großen Verbesserungen geben. Denn die SDGs als Richtlinien, Umsetzungshilfen wie den SDG-Compass und viele Guidelines von UN-Organisationen gibt es seit langem. Nichts müsste neu erfunden und gefunden werden.

Trotzdem braucht es mehr Dynamik, Bereitschaft, den eigenen Standpunkt zu verlassen, um eine andere Perspektive einzunehmen. Es braucht mehr aufeinander zugehen, global denken, lokal handeln, dazu lernen, zukunfts- und enkeltaugliche Weichen stellen, Frieden schaffen ohne Waffen, Fehler eingestehen, zur Verantwortung stehen, die Bereitschaft für einen Anfang, die Bereitschaft, es zukünftig anders zu machen als in der Vergangenheit.

Woran sich alle beteiligen können, ist, sich eine Vorstellung von einem „guten Leben“ – wie wollen wir leben – zu machen und Antworten auf die Frage finden, wie können wir dauerhaft gut leben?

Veränderung geschieht so oder so: Entweder wir machen weiter wie bisher, und die Folgen bedrohen unsere Lebensgrundlage.¹⁷⁶ Oder wir nehmen die Perspektive ein, die für die Menschen, den Planeten, für Wohlstand für alle, Partnerschaft und Frieden eintritt. Es liegt in unserer Hand.

t_-_kcsd_primer.pdf.

¹⁷⁶ Vgl. Nelles, 2018, Kleine Gase – Große Wirkung. Der Klimawandel, S. 120ff.

Literatur- und Quellenverzeichnis

ALNATURA PRODUKTIONS- UND HANDELS GMBH, 2016. *Stellungnahme zu Alnatura in Bremen* [online]. Darmstadt: Alnatura Produktions- und Handels GmbH [Zugriff am: 18.12.2018]. Verfügbar unter: <https://www.alnatura.de/de-de/magazin/alnatura-aktuell/archiv-2016/stellungnahme-betriebsrat-situation-bremen>

ALNATURA PRODUKTIONS- UND HANDELS GMBH, 2019. *Alnatura Unternehmensgrundsätze* [online]. Darmstadt: Alnatura Produktions- und Handels GmbH [Zugriff am 29.01.2019]. Verfügbar unter: <https://www.alnatura.de/de-de/ueber-uns/grundsaeetze>

ALNATURA PRODUKTIONS- UND HANDELS GMBH, 2019. *Nachhaltigkeitsbericht 2017/2018* [online]. *Unser Beitrag für Mensch und Erde*. Darmstadt: Alnatura Produktions- und Handels GmbH [Zugriff am: 29.01.2019]. Verfügbar unter: <https://www.alnatura.de/de-de/ueber-uns/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsbericht>

ALNATURA PRODUKTIONS- UND HANDELS GMBH, 2019. *Wie wir Nachhaltigkeit verstehen* [online]. Darmstadt: Alnatura Produktions- und Handels GmbH [Zugriff am: 29.01.2019]. Verfügbar unter: <https://www.alnatura.de/de-de/ueber-uns/nachhaltigkeit/wie-wir-nachhaltigkeit-verstehen>

ALTII GMBH, 2017. *Nachhaltige Entwicklungsziele: SDGs und Unternehmen* [online]. Frankfurt am Main: Altii GmbH [Zugriff am: 29.01.2019]. Verfügbar unter: <https://www.altii.de/topics/224/nachhaltige-entwicklungsziele-sdgs-und-unternehmen/>

AUER, Nathalie, Alnatura, 2018. *Interview durch Autor*. München, 10.12.2018

BLEICHER, Knut, 2004. *Das Konzept Integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme*. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH. ISBN 3-593-37634-2

BUND FÜR UMWELT UND NATURSCHUTZ DEUTSCHLAND E.V. (BUND), [kein Datum]. *Vier Fußabdrücke – Ressourceneffizienz erhöhen, soziale Folgen und Umweltschäden verringern* [online]. Berlin: Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V. (BUND) [Zugriff am: 29.01.2019]. Verfügbar unter: <https://www.bund.net/ressourcen-technik/abfall-und-rohstoffe/fussabdruecke/>

BUNDESAMT FÜR BEVÖLKERUNGSSCHUTZ UND KATASTROPHENHILFE, 2018. *Nationale Kontaktstelle für das Sendai Rahmenwerk der UN* [online]. Berlin: Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe [Zugriff am: 29.01.2019]. Verfügbar unter: https://www.bbk.bund.de/DE/AufgabenundAusstattung/NationaleKontaktstelleSendai/NationaleKontaktstelleSendai_einstieg.html

BUNDESAMT FÜR STATISTIK, 2018. *Materialverbrauch* [online]. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik [Zugriff am: 29.01.2019]. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/wohlfahrtsmessung/alle-indikatoren/umwelt/materialverbrauch.html>

BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND NUKLEARE SICHERHEIT (BMU), [kein Datum]. *Gesetze, Vorschriften und Vereinbarungen* [online]. Berlin: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Nukleare Sicherheit (BMU), 23.07.2015 [Zugriff am: 29.01.2019]. Verfügbar unter: <https://www.bmu.de/service/gesetze-verordnungen/>

BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND NUKLEARE SICHERHEIT (BMU), 2002. *Jürgen Trittin: Übereinkommen zum weltweiten Chemikalien-Handel muss schnell in Kraft treten* [online]. *Fortschritte bei Internationaler Regierungskonferenz in Bonn*. Berlin: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Nukleare Sicherheit (BMU), 04.10.2002 [Zugriff am: 29.01.2019]. Verfügbar unter: <https://www.bmu.de/pressemitteilung/juergen-trittin-uebereinkommen-zum-weltweiten-chemikalien-handel-muss-schnell-in-kraft-treten/>

BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND NUKLEARE

SICHERHEIT (BMU), 2017. *10-Jahres Rahmen für Programme für nachhaltige Konsumweisen und Produktionsweisen* [online]. *Aktivitäten auf UN-Ebene*. Berlin: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Nukleare Sicherheit (BMU), 24.01.2017 [Zugriff am: 29.01.2019]. Verfügbar unter: <https://www.bmu.de/themen/wirtschaft-produkte-ressourcen-tourismus/produkte-und-konsum/aktivitaeten-auf-un-ebene/>

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (BMZ), 2018. *Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung* [online]. Internationale Ziele. Berlin: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), [Zugriff am: 29.01.2019]. Verfügbar unter: http://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/2030_agenda/index.html

BUNDESVEREINIGUNG NACHHALTIGKEIT E.V., 2017, *CSR-Bericht: Nachhaltigkeit wird messbar!* [online]. *Nachhaltigkeits-Zertifizierung für Unternehmen und Organisationen*. Berlin: Bundesvereinigung Nachhaltigkeit e.V. [Zugriff am: 29.01.2019]. Verfügbar unter: <https://nachhaltigkeit.bvng.org/beratung/nachhaltigkeitszertifizierung/>

COLSMAN, Bernhard, 2016. *Nachhaltigkeitscontrolling: Strategien, Ziele, Umsetzung*. 2. Auflage. Heidelberg: Gabler Verlag. ISBN 978-3-658-09437-9

DE LAGE LANDEN, 2018. *Nachhaltigkeit im Fokus: DLL verrät Tipps und Herausforderungen bei der Umstellung auf ein zirkuläres Geschäftsmodell* [online]. Düsseldorf: Perspektive Mittelstand, 29.08.2018 [Zugriff am 29.01.2019]. Verfügbar unter: <http://www.perspektive-mittelstand.de/Nachhaltigkeit-im-Fokus-Tipps-fuer-ein-zirkulaeres-Geschaeftsmodell/pressemitteilung/102213.html>

DODDS, Felix, Ambassador David DONOGHUE und Jimena LEIVA ROESCH, 2017. *Negotiating the Sustainable Development Goals: A transformational agenda for an insecure world*. London: Routledge. ISBN 978-1-138-69507-8

ECCLES, 1991. *The Performance Measurement Manifesto* [online]. Watertown: Harvard Business Publishing [Zugriff am: 29.01.2019]. Verfügbar unter: <https://hbr.org/1991/01/the-performance-measurement-manifesto>

FORUM UMWELTBILDUNG WIEN, 2018. *Sustainable Process Index (SPI®) – Methode* [online]. Nachhaltige Entwicklung: Der Hintergrund zum Ökologischen Fußabdruck. Wien: Forum Umweltbildung Wien [Zugriff am: 29.01.2019]. Verfügbar unter: <https://www.umweltbildung.at/aktiv-werden/fussabdrucksrechner-fuer-schulen-fars/sustainable-process-index-spiR-methode.html>

GESCHÄFTSSTELLE DEUTSCHES GLOBAL COMPACT NETZWERK (DGCN), 2016, *Welche Rolle spielen die SDGs für die deutsche Wirtschaft?* [online]. Berlin: Geschäftsstelle Deutsches Global Compact Netzwerk (DGCN) [Zugriff am: 29.01.2019]. Verfügbar unter: https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Weitere-Themen/Leaflet-zur-SDG-Umfrage_DE.pdf

GESCHÄFTSSTELLE DEUTSCHES GLOBAL COMPACT NETZWERK (DGCN), 2016. *Schritt 1: SDGs verstehen* [online]. Berlin: Geschäftsstelle Deutsches Global Compact Netzwerk (DGCN) [Zugriff am: 29.01.2019]. Verfügbar unter: <https://www.globalcompact.de/de/themen/Good-Practices/Sustainable-Development-Goals/SDGs-verstehen-SDG-Compass.php>

GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2015. *Inventory of Business Indicators* [online]. [kein Ort] Global Reporting Initiative [Zugriff am: 29.01.2019]. Verfügbar unter: <https://sdgcompass.org/business-indicators/>

GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2015. *SDG Compass* [online]. *Leitfaden für Unternehmensaktivitäten zu den SDGs*. [kein Ort]: Global Reporting Initiative, United Nations Global Compact und wbcso [Zugriff am: 29.01.2019]. Verfügbar unter: https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Sustainable-Development-Goals/Publikationen/SDG-Compass/SDG-Compass_German.pdf

INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER FÜR MÜNCHEN UND OBERBAYERN, [kein Datum], *Die UN Nachhaltigkeitsziele (SDGs) als Maßstab für verantwortungsvolles Unternehmertum* [online]. München: Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern [Zugriff am: 29.01.2019].

Verfügbar unter: <https://www.bihk.de/bihk/downloads/bihk/die-un-nachhaltigkeitsziele-aus-sicht-der-wirtschaft.pdf>

INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER NÜRNBERG FÜR MITTELFRANKEN, 2015. *ökologischer Fußabdruck* [online]. Nürnberg: Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken, 03.11.2015 [Zugriff am: 29.01.2019].

Verfügbar unter: https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/kologischer_fussabdruck_733.htm?sid=gc ekj2nb9k0qukgjr7bc9a91r5

INSTITUT FÜR SYSTEMISCHES MANAGEMENT UND PUBLIC GOVERNANCE, [kein Datum], *Allgemeine Informationen* [online]. St. Gallen: Institut für Systemisches Management und Public Governance. [Zugriff am 29.01.2019]. Verfügbar unter: <https://www.sgmm.ch/ueber-das-modell/allgemeine-informationen/>

INTERNATIONALE ARBEITSORGANISATION, 2009. *Erholung von der Krise: Ein Globaler Beschäftigungspakt* [online]. Genf: Internationale Arbeitskonferenz [Zugriff am: 29.01.2019]. Verfügbar unter: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@ilo-berlin/documents/publication/wcms_366018.pdf

INTERNATIONALER VEREIN ZUR FÖRDERUNG DER GEMEINWOHL-ÖKONOMIE, [kein Datum], *Ähnliche Ansätze* [online], Hamburg: Internationaler Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie e. V. [Zugriff am 29.01.2019]. Verfügbar unter: <https://www.ecogood.org/de/vision/ahnliche-ansatze/>.

KASPER, Matthias, 2018. *Die Gemeinwohlbilanz als förderliches Instrument für die Umsetzung der Sustainable Development Goals in deutschen Organisationen* [Masterarbeit]. Berlin: Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

KENTON, Will, 2017. *Sharing Economy* [online]. New York, NY: Dotdash. 14.12.2017. [Zugriff am 29.01.2019]. Verfügbar unter: <https://www.investopedia.com/terms/s/sharing-economy.asp>

KINK, Naomi, 2018. *Bachelorarbeit zum SGMM* [E-Mail]. 28.08.2018, 08:38
KLAUS, Larissa, 2018. Nachträgliche Fragen SDGs Münchner Bank [E-Mail]
21.12.2018, 16:14

KORNACKER, Julia, 2012. *Nachhaltigkeitscontrolling im Aufwind* [online].
07.11.2012. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. [Zugriff am 29.01.2019].
Verfügbar unter:
https://www.haufe.de/controlling/controllerpraxis/nachhaltigkeitscontrolling/nachhaltigkeitscontrolling-im-aufwind_112_139350.html

KÜHL Stefan, 2010. *Gesellschaft der Organisation, organisierte Gesellschaft, Organisationsgesellschaft* [online]. Überlegungen zu einer an der Organisation ansetzenden Zeitdiagnose. Bielefeld: Universität. [Zugriff am 29.01.2019].
Verfügbar unter: <http://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Organisationsgesellschaft-Working-Paper-endgultig-180610-210610.pdf>

KUTTNER, Antje, Münchner Bank, 2018. Interview durch Autor. München,
14.12.2018

LACHNIT, Laurenz und Stefan MÜLLER, 2006. *Unternehmenscontrolling*.
Wiesbaden: Gabler

LELKE, Frank, 2005. *Kennzahlensysteme in konzerngebundenen Dienstleistungsunternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Entwicklung eines wissensbasierten Kennzahlengenerators* [Dissertation].
Duisburg-Essen: Universität

MAARTEN, Hajer und Marcel KOK, 2015. *Beyond Cockpit-ism: Four Insights to Enhance the Transformative Potential of the Sustainable Development Goals* [online]. Basel: MDPI AG. 04.02.2015. [Zugriff am 29.01.2019]. Verfügbar unter:
<https://www.mdpi.com/2071-1050/7/2/1651/htm>

MALIK, Fredmund, 1996. *Strategie des Managements komplexer Systeme*. 5., erweiterte und ergänzte Auflage. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt. ISBN 3-258-

MALIK, Fredmund, 2017. *Gefährliche Managementwörter*. Frankfurt am Main: CAMPUS. ISBN 9783593505404

MARTENS, Jens und Wolfgang OBENLAND, 2017. *Die Agenda 2030* [online]. *Globale Zukunftsziele für nachhaltige Entwicklung*. Bonn/Osnabrück: Global Policy Forum und terre des hommes. [Zugriff am 29.01.2019]. Verfügbar unter: https://www.globalpolicy.org/images/pdfs/GPFEurope/Agenda_2030_online.pdf.

MAYER, Katja, 2017. *Nachhaltigkeit: 111 Fragen und Antworten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. ISBN 978-3-658-17933-5

MÜNCHNER BANK, 2017. *DNK-Erklärung zur Nutzung als nichtfinanzielle Erklärung im Sinne des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes* [online]. *Münchner Bank eG*. [Zugriff am 29.01.2019]. Verfügbar unter: <https://datenbank2.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/Profile/CompanyProfile/12179/de/2017/dnk>

NELLES, David und Christian SERRER, 2018. *Kleine Gase – Große Wirkung. Der Klimawandel*. Friedrichshafen: klimawandel-buch. ISBN 978-3-9819-6500-1

NIEBERT, Kai, 2014. Die nachhaltigen Zwillinge: Keine soziale Gerechtigkeit ohne ökologische Gerechtigkeit. In: *TUP Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit* Nr. 2/2014 [online]. 23.06.2014. Verfügbar unter: http://www.kainiebert.de/Kai_Niebert/Veroffentlichungen_files/Niebert_2014_Nachhaltige_Zwillinge.pdf

PETER, 2017. *Bio-Supermarkt Alnatura wehrt sich weiter vehement gegen einen Betriebsrat* [online]. Seehausen am Staffelsee: Institut zur Fortbildung von Betriebsräten KG, 24.01.2017 [Zugriff am: 29.01.2019]. Verfügbar unter: <http://blog.betriebsrat.de/betriebsrat/bio-supermarkt-alnatura-wehrt-sich-weiter-vehement-gegen-einen-betriebsrat/>

REICHMANN, Thomas, Martin Kißler und Ulrike Baumöl, 2017. *Controlling mit Kennzahlen: Die systemgestützte Controlling-Konzeption*. 9., überarbeitete und

erweiterte Auflage 2017. München: Vahlen. ISBN 978-3-8006-5116-0

REIMUS, Enrico, Wolff von RECHENBERG und Alexander WILDT, 2018. *Key Performance Indicators (KPI)* [online]. Brandenburg: reimus.NET, [Zugriff am 29.01.2019]. Verfügbar unter: <https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kennzahlen/Key-Performance-Indicators-KPI.html>

ROGALL, Holger, 2012. *Nachhaltige Ökonomie: Ökonomische Theorie und Praxis einer Nachhaltigen Entwicklung*. 2., überarbeitete und stark erweiterte Auflage. Marburg: Metropolis-Verlag. ISBN 978-3-89518-865-7

RÜEGG-STÜRM, Johannes und Simon GRAND, 2017. *Das St. Galler Management-Modell*. 3. überarbeitete und weiterentwickelte Auflage. Bern: Haupt. ISBN: 978-3-258-08015-4

RÜEGG-STÜRM, Johannes und Simon GRAND, 2018. *Vergleich der 3. und 4. Generation* [online], St. Gallen: Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG), 25.04.2018 [Zugriff am 29.01.2019]. Verfügbar unter: <https://www.sgmm.ch/ueber-das-modell/vergleich-der-3-und-4-generation/>

SCHONERT, Torsten, 2008. *Interorganisationale Wertschöpfungsnetzwerke in der deutschen Automobilindustrie : die Ausgestaltung von Geschäftsbeziehungen am Beispiel internationaler Standortentscheidungen*. Heidelberg: Springer-Verlag. ISBN 978-3-8349-0960-2

SIEGWART, Hans, Sven REINECKE und Stefan SANDER, 2010. *Kennzahlen für die Unternehmensführung*. 7. Auflage. Berne: Haupt. ISBN 978-3-258-07485-6

STATISTISCHES BUNDESAMT (DESTATIS), 2018. *Indikatoren der UN-Nachhaltigkeitsziele* [online], *Für Deutschland verfügbare Indikatoren der globalen UN-Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, 19.07.2018 [Zugriff am 29.01.2019]. Verfügbar unter: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Nachhaltigkeitsindikatoren/International/Indikatorenbericht_SDG.pdf?__blob=publicationFile

STEGER, Johann, 2014. *Kennzahlen und Kennzahlensysteme: Mit einem durchgängigen Fallbeispiel und Lösungen*. Herne: NWB Verlag. ISBN 978-3-482-65031-4

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS BELGIUM, 2019. *Logos* [online]. Brussel: Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling, [Zugriff am 29.01.2019]. Verfügbar unter: <https://www.sdgs.be/nl/bronnen/logos>

SUSTAINABLE DEVELOPMENT KNOWLEDGE PLATFORM, 2015. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development* [online]. United Nations, 2015 [Zugriff am 29.01.2019]. Verfügbar unter: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

THEILE, Jonas, 2018. *SDG Bachelorarbeit Vincent Schlagheck* [E-Mail]. 21.12.2018, 11.45

THURN, Valentin, 2015. Krumme Gurken sind erlaubt, werden aber nicht verkauft: Interview mit dem Macher von "Taste the Waste". Interview durch Magdalena FRÖHLICH. In: *Bioland* e.V. [online], 07.01.2015 [Zugriff am: 29.01.2019]. Verfügbar unter: <https://www.bioland.de/im-fokus/interviews/detail/article/krumme-gurken-sind-erlaubt-aber-sie-verkauft-keiner-1.html>

UNDESA, 2008. *Proposed input to CSD on a 10 year framework of programmes on sustainable consumption and production* [online]. Marrakech Process Advisory Committee, 23.10.2008 [Zugriff am 29.01.2019]. Verfügbar unter: www.nachhaltigkeit.info/media/1236083153phpgGXqo8.pdf?sid=ihg3unajl66tiphd6qh4a4qes0.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT, 2017. *Blueprint for Business Leadership on the SDGs* [online]. *A Principles-Based Approach*. United Nations, 09.2017 [Zugriff am 29.01.2019]. Verfügbar unter: <https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Blueprint-for-Business-Leadership-on-the-SDGs.pdf>.

UNITED NATIONS, 2015. *Historic New Sustainable Development Agenda Unanimously Adopted by 193 UN Members* [online], 25.09.2015 [Zugriff am 29.01.2019]. Verfügbar unter:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2015/09/historic-new-sustainable-development-agenda-unanimously-adopted-by-193-un-members/>

UNSSC KNOWLEDGE CENTRE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, [kein Datum]. *Die Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung* [online]. Bonn: United Nations System Staff College [Zugriff am 29.01.2019]. Verfügbar unter: https://www.unssc.org/sites/unssc.org/files/german_2030_agenda_for_sustainable_development_-_kcsd_primer.pdf

VEREINTE NATIONEN, 2015. *70/1. Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung* [online], [kein Ort], 12.10.2018, [Zugriff am: 29.01.2019]. Verfügbar unter: <http://www.un.org/Depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf>

WEICK, Karl E., 1985. *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp. ISBN 3-518-06039-2

WILMS, Falko, 2015. Das St. Galler Management-Modell der 4. Generation. In: *YouTube* [online]. 28.8.2015 [Zugriff am: 28.01.2019]. Verfügbar unter: <https://www.youtube.com/watch?v=nOSVKUSDuA0>

Anhang 1: Vollständige Listen für SDG 5, 8, 12 und 13 mit Unterzielen und Indikatorenbezeichnung (Kurzform)

 SDG 5 Geschlechtergerechtigkeit und Selbstbestimmung für alle Frauen und Mädchen erreichen.	
Unterziele von SDG 5	Indikatoren
5.1 Alle Formen der Diskriminierung von Frauen und Mädchen überall auf der Welt beenden	5.1.1 Staaten mit gesetzlichen Rahmenbedingungen, die die Gleichstellung und die Nicht-Diskriminierung aufgrund des Geschlechts fördern, durchsetzen und überwachen
5.2 Alle Formen von Gewalt gegen alle Frauen und Mädchen im öffentlichen und im privaten Bereich einschließlich des Menschenhandels und sexueller und anderer Formen der Ausbeutung beseitigen	5.2.1 Frauen und Mädchen, die a) physischer, b) sexueller oder c) psychischer Gewalt durch ihren aktuellen oder früheren intimen Partner ausgesetzt waren
	5.2.2 Frauen und Mädchen, die sexueller Gewalt durch andere Personen als einem intimen Partner ausgesetzt waren
5.3 Alle schädlichen Praktiken wie Kinderheirat, Frühverheiratung und Zwangsheirat sowie die Genitalverstümmelung bei Frauen und Mädchen beseitigen	5.3.1 Kinderheirat von Mädchen
	5.3.2 Weibliche Genitalverstümmelung
5.4 Unbezahlte Pflege- und Hausarbeit durch die Bereitstellung öffentlicher Dienstleistungen und Infrastrukturen, Sozialschutzmaßnahmen und die Förderung geteilter Verantwortung innerhalb des Haushalts und der Familie entsprechend den nationalen Gegebenheiten anerkennen und wertschätzen	5.4.1 Zeitaufwand für unbezahlte Haus- und Pflegearbeit
5.5 Die volle und wirksame Teilhabe von Frauen und ihre Chancengleichheit bei der Übernahme von Führungsrollen auf allen Ebenen der Entscheidungsfindung im politischen, wirtschaftlichen und öffentlichen Leben sicherstellen	5.5.1 Frauenanteil in a) nationalen Parlamenten und b) Landesregierungen
	5.5.2 Frauen in Führungspositionen
5.6 Den allgemeinen Zugang zu sexueller und reproduktiver Gesundheit und reproduktiven Rechten gewährleisten, wie im	5.6.1 Frauen, die eigene informierte Entscheidungen bezüglich sexueller Beziehungen, Verhütungsmittel und reproduktiver Gesundheit treffen

Einklang mit dem Aktionsprogramm der Internationalen Konferenz über Bevölkerung und Entwicklung, der Aktionsplattform von Beijing und den Ergebnisdokumenten ihrer Überprüfungskonferenzen vereinbart	5.6.2 Staaten mit Gesetzen und Vorschriften, die den vollen und gleichberechtigten Zugang zu sexuellen und reproduktiven Gesundheitsleistungen, Information und Bildung garantieren
5.a Reformen durchführen, um Frauen die gleichen Rechte auf wirtschaftliche Ressourcen sowie Zugang zu Grundeigentum und zur Verfügungsgewalt über Grund und Boden und sonstige Vermögensformen, zu Finanzdienstleistungen, Erbschaften und natürlichen Ressourcen zu verschaffen, im Einklang mit den nationalen Rechtsvorschriften	5.a.1 a) Landwirtschaftliche Bevölkerung mit Eigentum oder sicheren Rechten an landwirtschaftlichen Flächen und b) Frauenanteil unter Eigentümern und sonstige Rechteinhaber landwirtschaftlicher Flächen 5.a.2 Staaten mit Gesetzen, die Frauen die gleichen Rechte für Landeigentum und/oder -nutzung garantieren
5.b Die Nutzung von Grundlagentechnologien, insbesondere der Informations- und Kommunikationstechnologien, verbessern, um die Selbstbestimmung der Frauen zu fördern	5.b.1 Mobiltelefonbesitzer
5.c Eine solide Politik und durchsetzbare Rechtsvorschriften zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und der Selbstbestimmung aller Frauen und Mädchen auf allen Ebenen beschließen und verstärken	5.c.1 Staaten mit Systemen zur transparenten Nachverfolgung öffentlicher Zuwendungen für Gleichberechtigung und Frauenförderung

Tabelle 4: SDG 5 – Ziele und Unterziele

 SDG 8: Dauerhaftes, inklusives und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern	
Unterziele von SDG 8	Indikatorenbezeichnung (Kurzform)
8.1 Ein Pro-Kopf-Wirtschaftswachstum entsprechend den nationalen Gegebenheiten und insbesondere ein jährliches Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von mindestens 7 Prozent in den am wenigsten entwickelten Ländern aufrechterhalten	8.1.1 BIP je Einwohner
8.2 Eine höhere wirtschaftliche Produktivität durch Diversifizierung,	8.2.1 BIP je Beschäftigten

technologische Modernisierung und Innovation erreichen, einschließlich durch Konzentration auf mit hoher Wertschöpfung verbundene und arbeitsintensive Sektoren	
8.3 Entwicklungsorientierte Politiken fördern, die produktive Tätigkeiten, die Schaffung menschenwürdiger Arbeitsplätze, Unternehmertum, Kreativität und Innovation unterstützen, und die Formalisierung und das Wachstum von Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen unter anderem durch den Zugang zu Finanzdienstleistungen begünstigen	8.3.1 Informelle Beschäftigung
8.4 Bis 2030 die weltweite Ressourceneffizienz in Konsum und Produktion Schritt für Schritt verbessern und die Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Umweltzerstörung anstreben, im Einklang mit dem Zehnjahres-Programmrahmen für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster, wobei die entwickelten Länder die Führung übernehmen	8.4.1 Rohstoff-Fußabdruck
	8.4.2 Inländischer Materialverbrauch
8.5 Bis 2030 produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle Frauen und Männer, einschließlich junger Menschen und Menschen mit Behinderungen, sowie gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit erreichen	8.5.1 Durchschnittlicher Stundenlohn
	8.5.2 Arbeitslosigkeit
8.6 Bis 2020 den Anteil junger Menschen, die ohne Beschäftigung sind und keine Schul- oder Berufsausbildung durchlaufen, erheblich verringern	8.6.1 Jugendliche, die nicht in schulischer Ausbildung, in Beschäftigung oder in einer Berufsausbildung sind
8.7 Sofortige und wirksame Maßnahmen ergreifen, um Zwangsarbeit abzuschaffen, moderne Sklaverei und Menschenhandel zu beenden und das Verbot und die Beseitigung der schlimmsten Formen der Kinderarbeit,	8.7.1 Kinderarbeit

einschließlich der Einziehung und des Einsatzes von Kindersoldaten, sicherstellen und bis 2025 jeder Form von Kinderarbeit ein Ende setzen	
8.8 Die Arbeitsrechte schützen und sichere Arbeitsumgebungen für alle Arbeitnehmer, einschließlich der Wanderarbeitnehmer, insbesondere der Menschen in prekären Beschäftigungsverhältnissen, fördern	8.8.1 (Tödliche) Arbeitsunfälle
	8.8.2 Nationale Einhaltung der Arbeitnehmerrechte
8.9 Bis 2030 Politiken zur Förderung eines nachhaltigen Tourismus erarbeiten und umsetzen, der Arbeitsplätze schafft und die lokale Kultur und lokale Produkte fördert	8.9.1 Beitrag des Tourismus zum BIP
	8.9.2 Beschäftigung im nachhaltigen Tourismus
8.10 Die Kapazitäten der nationalen Finanzinstitutionen stärken, um den Zugang zu Bank-, Versicherungs- und Finanzdienstleistungen für alle zu begünstigen und zu erweitern	8.10.1 a) Bankfilialen und b) Bankautomaten
	8.10.2 Erwachsene mit einem Konto bei einer Bank oder einem ähnlichen Dienstleistungsanbieter
8.a Die im Rahmen der Handelshilfe gewährte Unterstützung für die Entwicklungsländer und insbesondere die am wenigsten entwickelten Länder erhöhen, unter anderem durch den Erweiterten integrierten Rahmenplan für handelsbezogene technische Hilfe für die am wenigsten entwickelten Länder	8.a.1 Aid for Trade
8.b Bis 2020 eine globale Strategie für Jugendbeschäftigung erarbeiten und auf den Weg bringen und den Globalen Beschäftigungspakt der Internationalen Arbeitsorganisation umsetzen	8.b.1 Nationale Strategie zu Jugendarbeitslosigkeit

Tabelle 5: SDG 8 – Ziele und Unterziele

 SDG 12 Für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sorgen.	
Unterziele für SDG 12	Indikatorenbezeichnung (Kurzform)

12.1 Den Zehnjahres-Programmrahmen für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster umsetzen, wobei alle Länder, an der Spitze die entwickelten Länder, Maßnahmen ergreifen, unter Berücksichtigung des Entwicklungsstands und der Kapazitäten der Entwicklungsländer	12.1.1 Staaten mit nationalen Aktionsplänen für nachhaltigen Konsum und Produktion oder der Berücksichtigung in nationalen Politiken
12.2 Bis 2030 die nachhaltige Bewirtschaftung und effiziente Nutzung der natürlichen Ressourcen erreichen	12.2.1 Rohstoff-Fußabdruck
	12.2.2 Inländischer Materialverbrauch
12.3 Bis 2030 die weltweite Nahrungsmittelverschwendung pro Kopf auf Einzelhandels und Verbraucherebene halbieren und die entlang der Produktions- und Lieferkette entstehenden Nahrungsmittelverluste einschließlich Nachernteverlusten verringern	12.3.1 Index zu globalen Nahrungsmittelverlusten
12.4 Bis 2020 einen umweltverträglichen Umgang mit Chemikalien und allen Abfällen während ihres gesamten Lebenszyklus in Übereinstimmung mit den vereinbarten internationalen Rahmenregelungen erreichen und ihre Freisetzung in Luft, Wasser und Boden erheblich verringern, um ihre nachteiligen Auswirkungen auf die menschliche Gesundheit und die Umwelt auf ein Mindestmaß zu beschränken	12.4.1 Parteien internationaler Umweltabkommen über gefährliche Abfälle und andere Chemikalien, die erforderliche Informationen übermitteln
	12.4.2 a) Angefallener gefährlicher Abfall und b) Behandelter gefährlicher Abfall
12.5 Bis 2030 das Abfallaufkommen durch Vermeidung, Verminderung, Wiederverwertung und Wiederverwendung deutlich verringern	12.5.1 Nationale Recyclingquote
12.6 Die Unternehmen, insbesondere große und transnationale Unternehmen, dazu ermutigen, nachhaltige Verfahren einzuführen und in ihre Berichterstattung Nachhaltigkeitsinformationen aufzunehmen	12.6.1 Unternehmen, die Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichen
12.7 In der öffentlichen Beschaffung nachhaltige Verfahren fördern, im Einklang mit den nationalen Politiken und Prioritäten	12.7.1 Staaten mit implementierten Politiken und Aktionsplänen zur nachhaltigen öffentlichen Beschaffung
12.8 Bis 2030 sicherstellen, dass die Menschen überall über einschlägige Informationen und das Bewusstsein für nachhaltige	12.8.1 Mainstreaming von a) Global Citizenship Education b) Bildung für nachhaltige

Entwicklung und eine Lebensweise in Harmonie mit der Natur verfügen	Entwicklung, einschließlich Klimawandel
12.a Die Entwicklungsländer bei der Stärkung ihrer wissenschaftlichen und technologischen Kapazitäten im Hinblick auf den Übergang zu nachhaltigeren Konsum- und Produktionsmustern unterstützen	12.a.1 Unterstützung der Entwicklungsländer für F&E bzgl. nachhaltigem Konsum und Produktion sowie umweltfreundlicher Technologien
12.b Instrumente zur Beobachtung der Auswirkungen eines nachhaltigen Tourismus, der Arbeitsplätze schafft und die lokale Kultur und lokale Produkte fördert, auf die nachhaltige Entwicklung entwickeln und anwenden	12.b.1 Nachhaltige Tourismusstrategien oder -politiken und implementierte Aktionspläne
12.c Die ineffiziente Subventionierung fossiler Brennstoffe, die zu verschwenderischem Verbrauch verleitet, durch Beseitigung von Marktverzerrungen entsprechend den nationalen Gegebenheiten rationalisieren, unter anderem durch eine Umstrukturierung der Besteuerung und die allmähliche Abschaffung dieser schädlichen Subventionen, um ihren Umweltauswirkungen Rechnung zu tragen, wobei die besonderen Bedürfnisse und Gegebenheiten der Entwicklungsländer in vollem Umfang berücksichtigt und die möglichen nachteiligen Auswirkungen auf ihre Entwicklung in einer die Armen und die betroffenen Gemeinwesen schützenden Weise so gering wie möglich gehalten werden	12.c.1 Subventionen für fossile Energieträger

Tabelle 6: SDG 12 – Ziele und Unterziele

 SDG 13 Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen.	
Unterziel für SDG 13	Indikatorenbezeichnung (Kurzform)
13.1 Die Widerstandskraft und die Anpassungsfähigkeit gegenüber klimabedingten Gefahren und Naturkatastrophen in allen Ländern stärken	13.1.1 a) Todesfälle, b) Vermisste Personen, c) Direkt von einer Katastrophe betroffene Personen

	13.1.2 Staaten mit implementierten Strategien zum Katastrophenschutz
	13.1.3 Lokale Regierungen mit implementierten Strategien zum Katastrophenschutz
13.2 Klimaschutzmaßnahmen in die nationalen Politiken, Strategien und Planungen einbeziehen	13.2.1 Staaten, die die Errichtung oder Umsetzung einer integrierten Politik/Strategie/Plan kommuniziert haben, welche/r a) die Fähigkeit zur Anpassung an den Klimawandel erhöht und b) die Widerstandsfähigkeit gegenüber Klimaänderungen fördert und c) die Treibhausgasemissionen verringert, die nicht die Nahrungsmittelproduktion gefährden
13.3 Die Aufklärung und Sensibilisierung sowie die personellen und institutionellen Kapazitäten im Bereich der Abschwächung des Klimawandels, der Klimaanpassung, der Reduzierung der Klimaauswirkungen sowie der Frühwarnung verbessern	13.3.1 Staaten, die a) Minderung, b) Anpassung, c) Reduzierung der Auswirkungen und d) Frühwarnsysteme in den Lehrplänen integriert haben
	13.3.2 Staaten, die den Aufbau von Kapazitäten kommuniziert haben, um a) Anpassung, b) Minderung, c) Technologietransfer und d) Entwicklungsmaßnahmen zu implementieren
13.a Die Verpflichtung erfüllen, die von den Vertragsparteien des Rahmenübereinkommens der Vereinten Nationen über Klimaänderungen, die entwickelte Länder sind, übernommen wurde, bis 2020 gemeinsam jährlich 100 Milliarden Dollar aus allen Quellen aufzubringen, um den Bedürfnissen der Entwicklungsländer im Kontext sinnvoller Klimaschutzmaßnahmen und einer transparenten Umsetzung zu entsprechen, und den Grünen Klimafonds vollständig zu operationalisieren, indem er	13.a.1 Anrechenbare mobilisierte Ressourcen zur 100 Mrd. US Dollar Zusage

schnellstmöglich mit den erforderlichen Finanzmitteln ausgestattet wird	
13.b Mechanismen zum Ausbau effektiver Planungs- und Managementkapazitäten im Bereich des Klimawandels in den am wenigsten entwickelten Ländern und kleinen Inselentwicklungsländern fördern, unter anderem mit gezielter Ausrichtung auf Frauen, junge Menschen sowie lokale und marginalisierte Gemeinwesen	13.b.1 LDCs und SIDS, die Unterstützung zum Kapazitätsaufbau für eine effektive Planung und Management bezüglich des Klimawandels erhalten

Tabelle 7: SDG 13 – Ziele und Unterziele

Anhang 2: Übersicht über die wichtigsten Inhalte der SGMM

Auflösungsebene II

„Umwelt“ wird ausdifferenziert in „Umweltsphären“, „Kontroversen“ und „Stakeholder“.

Definition „Umweltsphären“: Hier geht es um ausdifferenzierte Diskurse, institutionelle Kommunikationsformen, die routinisiert ablaufen. Es herrschen differenzierte Spielregeln aus Wirtschaft, Recht, Politik, Kultur und anerkannte Wertvorstellungen, wie z. B. würdige Arbeitsformen. Es laufen Sensemaking-Prozesse ab.¹⁷⁷

Definition „Kontroversen“: Hier werden Unternehmensinhalte in Frage gestellt und Alternativen artikuliert. Trendbrüche werden signalisiert und mögliche Konfrontationen aufgezeigt. Die Aufmerksamkeit wird auf einschneidende Ereignisse (Unfälle etc.) gelegt. Auf gleiche Begriffe kann verschieden und widersprüchlich Bezug genommen werden (Natur, Ökonomie etc.).¹⁷⁸

Definition „Stakeholder“: Als Stakeholder werden relevante Akteure der Umwelt bezeichnet. Hier geht es um Begegnungen und Beziehungen, Individuen, Communities, Organisationen. Sie können positiv profitieren oder negativ betroffen sein. Auf alle Fälle müssen sie immer neu identifiziert und anerkannt werden. Ihre Auswahl orientiert sich an dem Maß der Auswirkung, die sie auf das Unternehmen haben und daran, welche strategische Bedeutung sie für die Wertschöpfung haben. Sie wollen alle erst genommen werden und zwar unabhängig vom Maß ihrer Einflussnahme. Wichtig ist, den Zugang zu Ressourcen für alle sicherzustellen. Stakeholder sind Adressaten von Wertschöpfung, sie haben Erwartungen, da sie von Entscheidungen betroffen sind. Dabei geht es darum, die Erwartungen und Interessen der Stakeholder zu verstehen.¹⁷⁹

„Organisation“ wird ausdifferenziert in „Referenzrahmen“, „Entscheidungspraxis“ und „Wertschöpfung“.

¹⁷⁷ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.89ff.

¹⁷⁸ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.97f.

¹⁷⁹ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.105ff; vgl. **GRI, 2017, SDG Compass**, https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Sustainable-Development-Goals/Publikationen/SDG-Compass/SDG-Compass_German.pdf, S. 13.

Definition „Wertschöpfung“: Wertschöpfung erfordert eine dynamische Weiterentwicklung. Dabei kann es Irritationen geben durch neue Ideen, Kritik, Erwartungsänderungen, Enttäuschungen etc. Die Frage ist, ob die Irritationen einen positiven oder negativen Unterschied bewirken? Welche Bedeutung haben Irritationen? Beziehen sie sich auf vorhandene oder erst zu kreierende Bedürfnisse? Dabei ist oft eine paradoxe Dynamik zu beobachten (z. B. im Gesundheitswesen und in politischen Parteien): Bedürfnisse wollen befriedigt werden und gleichzeitig sollen Bedürfnisse geschaffen werden. Ein weiteres zu beobachtendes Paradox: Die Gleichzeitigkeit von Stabilität einerseits und die Notwendigkeit der ständigen Veränderung des Unternehmens andererseits. Aspekte einer Weiterentwicklung sind: Schärfung von Differenzierung, vermehrte Spezialisierung, Prozesse der Integration nach innen und außen, stabiler Endzustand einschl. revisionsfreundlicher Prozesse des Öffnens und Schließens.¹⁸⁰

Definition „Entscheidungspraxis“: Spezielle Kundenanpassungen, Kapazitätsengpässe, Kritik, Ideen etc. erfordern Entscheidungen. Entscheidungen bedürfen der kollektiven Akzeptanz. Diese muss man deshalb in Kommunikationsprozessen erarbeiten, wenn sie in der Wertschöpfungskette wirksam werden sollen. Die Entscheidungspraxis stützt sich auf drei Punkte: 1. Erwartungsänderungen und –enttäuschungen müssen zur Sprache gebracht werden. 2. Entscheidungen müssen in eine kollektiv akzeptierte Gewissheit überführt werden. Dies geschieht durch Routinisierung der Entscheidungsabläufe. 3. Die Voraussetzung für rechtzeitige Entscheidungen ist gemeinschaftliche Entscheidungsfähigkeit.¹⁸¹

Definition „Referenzrahmen“: Durch einen Referenzrahmen wird kollektive Orientierung vermittelt. Ein kohärentes Entscheiden erfordert geklärte Wertvorstellungen. Bezugspunkte sind Wert- und Erfolgsvorstellungen. Ein relevantes Sinn- und Kommunikationsgerüst ergibt einen geeigneten Referenzrahmen. Durch den Referenzrahmen werden laufende Kommunikation und Entscheidungen legitimiert. Die ablaufenden Sensemaking-Prozesse setzen

¹⁸⁰ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.149ff.

¹⁸¹ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.165f.

sich mit alltäglichen und zukunftsrelevanten Themen auseinander, machen sie nachvollziehbar und schaffen Verständnis für die aktuelle Entwicklung. Dadurch werden grundlegende Wertvorstellungen präzisiert. Die unternehmensspezifischen Erfolgsvorstellungen können Grundlagen für eine verlässliche, schlüssige Wertschöpfung bilden. Die Aspekte der effizienten Alltagsbewältigung und Ressourcenausschöpfung werden dabei berücksichtigt.¹⁸²

„Management“ wird ausdifferenziert in „Corporate Governance“, „Management-Praxis“ und „Executive Management“.

Definition „Management-Praxis“: Sie wird reflexiv gestaltet, was ein Zusammenspiel von Praktiken, Plattformen und Communities erfordert. Die Qualität der Wertschöpfung wird vom Management gemessen, welches hierfür zunächst gemeinsame Vorstellungen entwickelt. Jede Herausforderung hat eine prozessuale Dimension, die je nach Kontext eine andere Ausdrucksform und Arbeitsform bedingt. Es wird eine Unterscheidung von Leadership (Führung) und Management (Gestaltung) getroffen. Wichtig dafür sind geklärte Beziehungsebenen. Die Prozessebene strukturiert die Abläufe von Produktion und Entscheidungen. Die Strukturierung der unterschiedlichen Plattformen erfolgt wertschöpfungsorientiert. Wichtig ist nicht nur das „Was“, sondern genauso das „Wie“. „Management-Praxis reflektiert und gestaltet Wertschöpfung und deren Weiterentwicklung, wie auch Relevanz und Sinnhaftigkeit. Neue Möglichkeiten werden als Alternativen kreiert und als realisierbare Initiativen konkretisiert.“¹⁸³ Managementpraxis wird daran gemessen, ob sie der Weiterentwicklung der organisationalen Wertschöpfung dient.¹⁸⁴

Definition „Corporate Governance“: Diese prägt die Grundausrichtung, den Kern und die Weiterentwicklung der organisationalen Wertschöpfung sowie die Beziehungen zur Umwelt mit Blick auf Entwicklungen, absehbare Herausforderungen, Fragen zur Existenz und zur Identität der Organisation. Die Eigentümer engagieren sich durch die Bereitstellung finanzieller Mittel,

¹⁸² Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.178ff.

¹⁸³ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.16ff

¹⁸⁴ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.216ff.

beeinflussen die Wertschöpfung, die Kunden und die Lieferanten jedoch vor allem durch ihr tatsächliches kommerzielles Agieren, in welchem sich ihre gesellschaftlichen, politischen und ethischen Anliegen widerspiegeln. Im Auftrag der Eigentümer wirkt die Corporate Governance als für die Unternehmensgeschäfte. Sie überwacht die Funktionalität, die Wirksamkeit und die Etablierung von handlungsfähigen Manager-Communities. Hier werden Vorstellungen, Erwartungen und Vorgaben für organisationale Wertschöpfung erschlossen. Es werden Verfahren vorgegeben, Aufgaben verteilt und Kompetenzen zugewiesen. Sie stellen die Rechte und Pflichten im Unternehmen auf. Die drei Hauptaufgaben umfassen 1. Die Definition von Systemgrenzen und die Festlegung der systemrelevanten Umwelt, 2. Die Förderung der organisationalen Wertschöpfung und deren Entwicklung als Ganzes. 3. Die Formung einer geeigneten Managementarchitektur für Fragen, Entscheidungen und Praxis.¹⁸⁵

Definition „Executive Management“: wirkt mit Blick auf eine Organisation als Ganzes. Hier wird die Management-Praxis im Rahmen des Sinn-Horizonts und der organisationalen Wertschöpfung erfolgreich realisiert. Die Fokussierung liegt auf die Primär-Umwelt und die Primär-Wertschöpfung durch Identifizierung von Gelegenheiten, Überführungen und Realisierung von Initiativen zur Weiterentwicklung. Es gibt drei Dimensionen: Die erste Dimension beinhaltet fundamentale Erfolgsvorstellungen der Organisation als Ganzes bezogen auf die organisationale Wertschöpfung. Einzelne Manager-Communities, Kontroversen, Issues, unternehmerische Initiativen und organisationale Subsysteme, Teilprozesse organisationaler Wertschöpfung umfasst die zweite Dimension. In der dritten Dimension geht es um die Möglichkeiten und Opportunitäten für die Weiterentwicklung. Vielfältige Initiativen für die Weiterentwicklung der organisationalen Wertschöpfung werden zur Erreichung der Stabilisierung im Unternehmen, unternommen.¹⁸⁶

¹⁸⁵ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.232ff.

¹⁸⁶ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.245f.

Anhang 3: Ausführliche Beschreibung der SGMM-Auflösungsebene III

Schlüsselkategorie „Umwelt“ wird in Auflösungsebene II differenziert in Umweltsphären, Kontroversen und Stakeholder. In Auflösungsebene III werden Umweltsphären differenziert in Fokus, Prozeduren und Bewertungsmaßstäbe, Kontroversen werden differenziert in Issues, Positionen und Medien und Stakeholder werden differenziert in Beziehungen, Erwartungen und Repräsentationen.

Umweltsphäre

- Definition „Fokus“: Im Fokus werden Kernthemen und Bewertungen herausgefiltert sowie dominante Problemstellungen erkannt. Alles in allem wird sich darauf fokussiert, worum es geht.¹⁸⁷
- Definition „Prozeduren“: Prozeduren umfasst logische Verfahren in Kommunikation und Handlung, sie setzen Standards, Institutionalisierungsgrade oder Raum-Zeit-Spezifikationen. Es werden Rationalisierungsprozesse für bestimmte Situationen (Entscheidungen, Handlungen, Abläufe, Kommunikation) zur Effizienzsteigerung und Zielerreichung bestimmt.¹⁸⁸
- Definition „Bewertungsmaßstäbe“: Die Unternehmenspraxis gestaltet sich durch Bewertungsmaßstäbe. Erfolgskritische und erstrebenswerte Kriterien sind festzulegen und im Unternehmen bekannt zu machen. Je nach Unternehmen sind die Bewertungsinstrumente Finanzkennzahlen, Rankings, Indices (oder wie im vorliegenden Fall die SDGs – siehe „Prioritäten“ im SDG-Compass, Seite 15). Dabei soll speziell Rücksicht auf die Umweltsphären genommen werden.¹⁸⁹

Kontroversen

- Definition „Issues“: Selbstverständlichkeiten sind immer wieder zu problematisieren (kontroverse *Blackbox* öffnen: Die Strukturen und Prozesse werden in Frage gestellt). Zur Optimierung werden Empörungs-,

¹⁸⁷ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.91f.

¹⁸⁸ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.93.

¹⁸⁹ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.93f.

Betroffenheits-, Kritik-Potentiale erklärt und zugespitzte Formulierungen („Boni als Bereicherung“, „Kinderarbeit“ etc.) zur Sprache gebracht. Diskussionen und Anspruchsformulierungen über beispielsweise *normative Dimensionen* legen das Gewicht in diesen Auseinandersetzungen auf den spezifischen Begriff.¹⁹⁰

- Definition „Positionen“: Der Bezug zu einem Issue wird als Anliegen, Interessen, Ansprüche, normativer Forderungskatalog, Argumentationsketten oder Deutungsmuster beschrieben. Die Positionen werden beobachtet und aktiv mitgestaltet. Zum Beispiel bekommt die „kreative Projektarbeit“ je nach Position eine spezifische Bedeutung.¹⁹¹
- Definition „Medien“: Kontroversen werden in Medien inszeniert. Medien umfassen „alle öffentlichen Vermittlungs- und Darstellungsformen von Themen und Trends, deren Interpretationen und Begründungen“. Sie können dramatisieren oder das Gegenteil verbreiten. Es gibt Unterschiede in Berechenbarkeit und Wirkung durch unterschiedliche Medien. So entstehen unterschiedliche Spielregeln in Bezug auf den Möglichkeitsraum einer Organisation.¹⁹²

Stakeholder

- Definition „Beziehungen“: Beziehungen gibt es im Unternehmen zu Investoren, Lieferanten, Kunden, Medien, soziale Bewegungen. Die Beziehungen drücken sich in unterschiedlichen Formen aus, wie zum Beispiel Gespräche, Verträge, Social Media-Plattformen, Kundenbefragung. Die Stakeholder sollen überzeugt und gewonnen werden. Den Abhängigkeitsgrad kann die Antwort auf die Frage aufzeigen, ob der Stakeholder austauschbar ist. Relevanz für Beziehungen haben rechtliche Rahmen und unter Umständen auch die öffentliche Diskussion der Rahmen. Der Zugang zu Ressourcen hat Einfluss darauf, welche Beziehung es gibt und wie sie sich entwickeln. Diskurse und Kontroversen spielen eine Rolle für die Beziehung,

¹⁹⁰ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.99.

¹⁹¹ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.99f.

¹⁹² Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S. 97; S.100ff.

genauso wie Begriffe. Zum Beispiel macht der Gebrauch des Begriffes „Mitarbeitende“ statt „Human Resources“ einen Unterschied. Eine sinnstiftende Arbeitsgestaltung ist der Beziehungsgestaltung im Unternehmen förderlich.¹⁹³

- Definition „Erwartungen“: Stakeholder sind die Adressaten von diversen Erwartungen aus der Unternehmung. Die Erwartungen substituieren etwaige Unsicherheiten der Stakeholder, wodurch die kollektive Handlungsfähigkeit gestärkt wird. Das heißt auch, dass zueinander passende, wechselseitige Erwartungen Kooperation zwischen den Beteiligten ermöglichen und struktur- und systembildend wirken können. Steuerung und Klärung von Erwartungen sind beispielsweise nötig für Qualitätsstandards und die Definition von Schnittstellen. Erwartungen werden interaktiv und rekursiv gebildet. Meist ist das ein kreativer Prozess mit wechselseitiger Bezugnahme. Wichtig für die Beziehung ist, ob die Erwartung die Beziehung stärkt. Zentral ist, wie Erwartungen auf die Wertschöpfung übersetzt werden, wenn es um Machbarkeit, Timing oder Akzeptanz geht, und welchen Einfluss sie auf die Produktion haben.¹⁹⁴
- Definition „Repräsentationen“: Stakeholder sorgen für die Repräsentation von Positionen und stellen sie kommunikativ dar. Dabei geht es erstens um die Vertretung einer Position, bei der Erwartungen und Interessen artikuliert und zu Gehör gebracht werden, zum Beispiel, wenn es um neue Produkte, neue Investoren etc. geht. Desweiteren geht es zweitens darum, Bezugspunkte und Entscheidungskriterien zu symbolisieren, sichtbar zu machen und damit einzubringen. Dafür können je nach Wirksamkeit für das spezifische Vorhaben diverse Plattformen genutzt werden. Als Beispiel: Aktienkursen können auf einem Screen, in Rankings oder Reports dargestellt werden. Der dritte Aspekt ist die Möglichkeit, dass ein Stakeholder durch einen Stellvertreter repräsentiert wird. Zum Beispiel sprechen einzelne Akteure im Namen von anderen, die nicht präsent sind. Zum Beispiel: Welcher

¹⁹³ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.107ff.

¹⁹⁴ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.109ff.

Arbeitnehmer ist legitimiert teilzunehmen oder wer vertritt die Kunden in einem Entwicklungsausschuss etc.¹⁹⁵

Schlüsselkategorie „Organisation“ wurde in Auflösungsebene II differenziert in Referenzrahmen, Entscheidungspraxis und Wertschöpfung. Referenzrahmen wird in Auflösungsebene III differenziert in normativer Sinnhorizont, strategischer Sinnhorizont, operativer Sinnhorizont. Entscheidungspraxis wird differenziert in Entscheidungsnotwendigkeiten, Bearbeitungsformen und in Entscheidungsfähigkeit. Wertschöpfung wird differenziert in Ausdifferenzierung, Prozesse und Stabilisierung.

Wertschöpfung

- Definition „Ausdifferenzierung“: Durch Ausdifferenzierung werden Spezialisierungen ermöglicht, zum Beispiel werden eine spezifische Umwelt oder eine spezifische Ressourcenkonfiguration definiert. Das Unternehmen möchte sich möglicherweise auch von vergleichbaren Organisationen differenzieren. Das Ziel dabei ist, eine möglichst einmalige Wertschöpfung zu erbringen, die einen Unterschied macht. Ein anderer Aspekt ist, dass bei der Unternehmensplanung vieles ausgeschlossen werden muss, damit wenig produziert werden kann. Ausdifferenzierung findet ebenso statt, wenn in der Unternehmung Insourcing und/oder Outsourcing betrieben wird. Die eigenen Kernkompetenzen und die Bildung von Teilsystemen fördern die Produktivität. Forschung, Finanzen und andere Teile des Unternehmen sind verschiedene Teilsysteme in der Unternehmung, kommunizieren (pflegen Beziehungen) aber untereinander und kommunizieren (pflegen Beziehungen) nach außen. Eine Gefahr dabei ist, wenn beispielsweise Qualität oder Kommunikation zu Teilsystemen werden, dass dies nicht nur produktiv und inklusiv sein, sondern kontraproduktiv und exklusiv wirken kann.¹⁹⁶
- Definition „Prozesse“: Eine arbeitsteilige Wertschöpfung braucht Prozesse, die integrieren und zusammen bringen. Die Arbeitsteilung richtet sich danach,

¹⁹⁵ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.113f.

¹⁹⁶ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.151ff.

an wen die Wertschöpfung adressiert ist. Spezialisierung bedeutet, dass selbst die Prozesse arbeitsteilig stattfinden. Dabei sind drei Entwicklungen für Prozesse zu beobachten:

1. Koordinations-Prozesse sind auf größere Anforderungen spezialisiert.
2. Die Prozesse erfüllen den wachsenden Anspruch der Stakeholder nach Klarheit.
3. Den Prozessen stehen neue Möglichkeiten der Informationstechnologie (z. B. wenn bei Kapazitätsauslastung der Status durch alle Beteiligten abrufbar ist) zur Verfügung.

Prozesse können für eine Organisation eine bessere Integration von Spezialisierungen ermöglichen. Analytische Tools (flow charts, Reißbrett) sind dabei die Mittel, denen sich die Prozesse bedienen. Kommunikative Prozesse koordinieren Aktivitäten und moderieren Kontroversen. Durch kommunikative Prozesse werden grundlegende Werte und Vorstellungen geklärt sowie Zugehörigkeit und Beziehungen gestärkt. Für kommunikative Prozesse braucht es ebenfalls eine geeignete Infrastruktur, die außerdem zur Beziehungsarchitektur passt, z. B. Management-Informationssysteme, Intranetsystem, Routinisieren von Meetings, Kurzabsprachen, Eskalationspraktiken. In diesen Prozessen sollen die *Teilsysteme* interaktionsfähig sein.¹⁹⁷

- Definition „Stabilisierung“: Eine dynamische Stabilisierung realisiert sich in Prozessen des Öffnens und Schließens. Wichtig ist, dass die Stabilisierung dynamisch ist, um die Veränderung der Wertschöpfungsprozesse zuzulassen und dabei Kontroversen zu beenden. Dabei stellt sich immer wieder die Frage, welche öffnenden und schließenden Kommunikationsformen angemessen sind, wie etwa bei der Zeitplanung. Für die Stabilisierung braucht es Systemgrenzen, die geformt und etabliert werden unter gleichzeitiger flexibler Offenheit für und Resonanz auf Umwelteinflüsse (z. B. Wahlergebnisse, Kursschwankungen, Abschlussquoten, Zitierhäufigkeiten). Stabilisierung wird darüber hinaus gebraucht zur Identitätsbildung in der

¹⁹⁷ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.155ff.

Unternehmung. Damit diese zukunftsfähig ist, sollten die Stabilisierungsbemühungen ergebnisoffen gedacht werden.¹⁹⁸

Entscheidungspraxis

- Definition „Entscheidungsnotwendigkeiten“: Was zur Entscheidung ansteht, muss in der Unternehmung systematisch zur Sprache gebracht werden. Misserfolge, Erfolge, Vielzahl von Irritationen, Unfälle, Mitarbeitergehälter, Firmenfeste, Anpassung von Ressourcenkonfigurationen, neue Technologien, steigender Kostendruck etc. erfordern Entscheidungen in der Unternehmung. Vor der Entscheidung stehen vorher vielfach kontroverse Bewertungen und die Antwort auf die Frage, ob die Themen relevant sind. Sensemaking-Prozesse finden statt und verschiedene Kommunikationsplattformen sind im Spiel. Strukturierungen helfen, zu klären, wo in der Unternehmung, durch wen und wann die Entscheidung getroffen werden soll und um welche *Issues* es geht, wie vorgegangen werden soll und wie es weiter geht. Tagungsordnungen und Agenden erleichtern dabei den Entscheidungs-Alltag.¹⁹⁹
- Definition „Bearbeitungsformen“: Hier geht es darum, dass eine effiziente Entscheidungspraxis routinisierte Bearbeitungsformen braucht, vor allem für sich wiederholende Entscheidungsnotwendigkeiten, wie z. B. Ausfallprozesse von Lieferanten, neue Mitarbeitende, Patientenaufnahme und –entlassungen im Krankenhaus, Umgang mit Verbesserungsvorschlägen, Priorisierung von Projekten, Bearbeitung von großen Investitionsvorhaben etc. Vergleichbare Entscheidungen haben ähnliche Strukturen und Bearbeitungsformen. Ein gut abgestimmtes Repertoire von Bearbeitungsformen wird im Unternehmen situativ mobilisiert und fortlaufend optimiert, was zu den zentralen Managementaufgaben zählt. *Routinen* ermöglichen rasche und produktive Erledigung (Kunden mit Sonderwünschen, neue rechtliche Anforderungen müssen integriert werden etc.).²⁰⁰

¹⁹⁸ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.158ff.

¹⁹⁹ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.166ff.

²⁰⁰ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.170ff.

- Definition „Entscheidungsfähigkeit“: Hier geht es darum, dass eine wirksame Entscheidungspraxis entsprechende Fähigkeiten erfordert. Um die Entscheidungsfähigkeit sicherzustellen, braucht es freiwillige Loyalität der Stakeholder und verbindliche Bezugspunkte. Voraussetzungen für die Sicherstellung der Entscheidungsfähigkeit sind eine kommunikative Anschlussfähigkeit, Legitimität, kommunikative Sorgfalt und Macht. Damit die Entscheidungsfähigkeit zum Tragen kommt, muss die Entscheidung Sinn machen, die Entscheidenden legitimiert sowie die Betroffenen fair beteiligt und Abhängigkeiten berücksichtigt sein.²⁰¹

Referenzrahmen

- Definition „normativer Sinnhorizont“: Grundsätzlich klären sich am *normativen Sinnhorizont* Identität und Verantwortung in der Unternehmung. Die Themen sind Grundfragen der Existenzberechtigung und die grundlegende Beziehungsgestaltung von Organisation mit Umwelt. Der Begriff „normativ“ bedeutet wertvoll oder lebensdienlich, ist aber nicht „moralisch“ gemeint. Hier wird die Frage reflektiert, welchen Beitrag die Organisation zu einem guten, menschengerechten Leben leistet. Außerdem wird hier geklärt, welcher Raum, welche Priorität den Grundfragen des menschlichen Zusammenlebens eingeräumt wird. Worum es im normativen Sinnhorizont geht, geht über eine strategische Erfolgspraxis hinaus und ist eine zentrale Management-Aufgabe. Was hier „verhandelt“ wird, braucht Sinnhaftigkeit, Begründbarkeit, Selbstkritik, Anerkennung von Werten und deren Allgemeingültigkeit. Es findet im übertragenen Sinn „Wert“-Schöpfung statt. Die existentielle Sinnfrage hat Einfluss auf die Verantwortung des Unternehmens in der Gesellschaft. Unternehmensintern bedeutet der normative Sinnhorizont, dass seine Inhalte einen Einfluss auf die Gestaltung der Prozeduren hat. Zum Beispiel ist das Stichwort „Nachhaltigkeit“ für die Unternehmung in sozialer und ökonomischer Hinsicht relevant. Die Grundlage, um im normativen Sinnhorizont zu agieren, ist ein Bewusstsein von wechselseitiger Abhängigkeit in einem universellen Sinn. Dabei ist die Beziehung zur Umwelt

²⁰¹ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.173ff.

existenzrelevant für die komplette Unternehmung und die Wertschöpfung zu verantworten.²⁰²

- Definition „strategischer Sinnhorizont“: Hier, im *strategischen Sinnhorizont*, findet die Zukunftssicherung statt. Die Planungen sind langfristig ausgerichtet. Orientierung dabei geben Leistungsattribute (im Vergleich zu Wettbewerbern) und eine solide Ausdifferenzierung zu den wichtigsten Wettbewerbern. Hilfreich dafür sind interne Analysen, Informationen über Marktanteil, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Erfolgskriterien (Vorstellungen und Maßstäbe für Erfolg) werden hier festgelegt. Es finden Analysen statt bezüglich der Verfügbarkeit wichtiger Ressourcen. Dazu gehört der Austausch mit Kunden und eine Stärkenbewertung. Im *strategischen Sinnhorizont* werden Veränderungen über Optimierungspotentiale geplant. All das erfordert eine strukturierte Selbstbeobachtung mit Distanz zum Alltag.²⁰³
- Definition „operativer Sinnhorizont“: Im *operativen Sinnhorizont* wird die Alltagspraxis koordiniert. Die relevanten Bezugspunkte sind Produktivität, Qualität, Effizienz, Zielgrößen und Leistungsindikatoren, Umsatz, Deckungsbeitrag, Marge, Kundenrentabilität, Zahlungseingang, Liquidationsbeanspruchung, Prozesskenngrößen, Einrichtungszeiten, Bearbeitungszeiten, Reklamationen etc. Ziele sind eine kontinuierliche Verbesserung im Umgang mit Erfahrungen und Wissensbeständen. Der operative Sinnhorizont ist im Alltag wirksam und in der Wertschöpfung fest verankert. Viele *operative Entscheidungen* erweisen sich im Nachhinein oft als *strategisch*.²⁰⁴

Schlüsselkategorie „Management“ wurde in Auflösungsebene II differenziert in Corporate Governance, Management-Praxis und Executive Management. Corporate Governance wird in Auflösungsebene III differenziert in Systemgrenzen, Executive Management institutionalisieren, Management-Architektur strukturieren. Management-Praxis wird differenziert in Reflexivität

²⁰² Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.180ff.

²⁰³ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.183ff.

²⁰⁴ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.186ff.

ermöglichen, Möglichkeiten kreieren und Wirkungen skalieren. Executive Management wird differenziert in Erfolgsvorstellungen konkretisieren, Management-Praxis ausdifferenzieren und Entwicklungsprozesse stabilisieren.

Management-Praxis

- Definition „Reflexivität ermöglichen“: Die Bearbeitung vieler Einzelereignisse und Planung spezifischer Interventionen wird ermöglicht. Was wird beibehalten und wo weiterentwickelt? Hier können Themen interpretiert und beurteilt werden, wie z.B. die Kundenerwartungen, finanzielle Ergebnisse, Qualitätsstandards als auch technologische Möglichkeiten. So wird das Wertschöpfungssystem langfristig geschützt und angepasst. Erstens: Kritische Reflexion erfolgt über Bewerten und Messen des infragestehenden Teils der Wertschöpfung. Zweitens: Kritische Reflexion wird durch einen systematische Perspektivenwechsel ermöglicht. Darüber hinaus unterstützen branchenfremde Experten, jüngere Manager-Communities. So erhält man konkrete Einblicke in andere Organisationen, auch auf anderen Kontinenten. Drittens: Kommunikative Praktiken klären und bewerten Experimente sowie Erfahrungen. Durch Investition in ausgewählte Zukunftsthemen kann z.B. auf unerwartete Marktveränderungen reagiert werden. Hier ergibt sich eine Bestätigung oder Infragestellung der Wertschöpfungspraxis.²⁰⁵
- Definition „Möglichkeiten kreieren“: Um die besten Möglichkeiten zu kreieren sollten alternative Zukunftsentwürfe exploriert und in die Wertschöpfung eingebaut werden. Ein Entwerfen und Improvisieren erfolgt nicht individuell, sondern arbeitsteilig in der Gemeinschaft. Erstens: Es werden Prozesse zu Praktiken des Entwerfens, der Kritik und Bewertung des Bestehenden sowie „Was wäre, wenn ...“-Fragen, entwickelt. Es braucht zweitens Praktiken des Experimentierens, der Überprüfung von Behauptungen und der vertieften Auseinandersetzung mit Erfahrungen und Experimenten anderer. Darüber hinaus gestalten drittens Praktiken des Improvisierens, Entwicklung neuer Möglichkeiten und Prototypen. Möglichkeiten werden durch situative

²⁰⁵

Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.212ff.

Neuentwicklungen, Aufarbeitung gemachter Beobachtungen sowie schneller Wechsel zwischen Realisierung und Reflexion, kreiert.²⁰⁶

- Definition „Wirkungen skalieren“: Räumliche und zeitliche Wirkungshorizonte verändern sich zu größeren Räumen und längeren Zeiträumen, umso ihre Wirkung zu entfalten. Die gewünschte Reichweite wird bewusst und sinnvoll justiert: Erstens: Es erfolgen Praktiken des Sensemaking, die sich durch ein Wirken eines gemeinsamen Verständnisses und überzeugende Geschichten ausdrücken. Zweitens: Durch Mobilisierung von Praktiken des Kollektivierens verankern sich neuartige Perspektiven. Drittens: Die Kontextualisierung bedeutet Anschlussfähigkeit an operationale Prozesse. Vereinfachung stößt auf positive Resonanz. Es ist relevant, wer sich für welche Idee einsetzt.²⁰⁷

Corporate Governance

- Definition „Systemgrenzen definieren“: Systemgrenzen machen es einer Organisation möglich, bestimmte Leistungen zu erbringen. Hier wird der Kern der organisationalen Wertschöpfung festgelegt, z.B. zur gesellschaftlichen Reputation und der dafür notwendigen Ressourcenkonfiguration. Unter anderem werden Stakeholder bestimmt. Vor allem bringt die Auswahl strategischer Partnerschaften eine hohe Verantwortung mit sich. Es finden kontinuierlich, fortlaufende Weiterentwicklungen von Partnerschaften, Erwartungen sowie der Umwelt als Möglichkeitsraum statt. Die Primärwertschöpfung, welche leitend für Wert- und Erfolgsvorstellungen sein soll, wird herausgestellt. Hierbei unterscheiden sich vier Dimensionen verschiedener Organisationstypen: Erstens: Welche Umwelt ist die Primär-Umwelt? Zweitens: Wodurch zeichnet sich die Primär-Wertschöpfung aus? Wo liegen die Unterscheidungsmerkmale? Drittens: Primär-Wertschöpfung vergleichen mit alternativen Wertschöpfungen. Viertens: Wie wird die Wertschöpfung ausdifferenziert? Welche Merkmale sollen in welcher Phase identitätsstiftend sein? → Durch die Identität entsteht das

²⁰⁶ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.232ff.

²⁰⁷ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.225ff.

Wertschöpfungssystem -> Zusammenspiel von Umwelt – Organisation – Management = vereinfachend und entlastend.²⁰⁸

- Definition „Executive Management institutionalisieren“: Mit Bezug zu organisationaler Wertschöpfung als Ganzes, werden gegebene Voraussetzungen sowie Selbstverständlichkeiten kritisch hinterfragt. Kontroversen können produktiv mit einbezogen werden. Unerwartete Ereignisse, Entwicklungen oder andere Perspektiven werden zur Distanzierung von Kontroversen führen. Kontroversen bedürfen einer systematischen Bearbeitung. Reflexionsprozesse sind zu erheben und Entwürfe alternativer Möglichkeiten zu strukturieren:
 - Makro-Strukturierung: Weiterentwicklung von Managementplattformen – Vernetzung von Plattformen zu einer einheitlichen Managementarchitektur
 - Mikro-Strukturierung: Kommunikative Strukturierung der Reflexionsprozesse von Ereignissen, Kontroversen und Herausforderungen. (Sitzung, Workshop)

Debatten werden aktiv beeinflusst und Issues bewertet zur Akzeptanz einzelner Positionen.²⁰⁹

- Definition „Management-Architektur strukturieren“: Rahmenbedingungen werden gestaltet und etabliert. Es erfolgt eine Sicherstellung und Weiterentwicklung von Strukturen. Geschäfts- und Organisationsregelungen sowie Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind zu klären. Zur Management-Architektur gehört zum Beispiel der Verwaltungsrat, die Geschäftsleitung und andere Gremien. In den gemeinsamen Sitzungen wird über die Entscheidungsfähigkeit, relevante Ressourcen, Rechte, Pflichten sowie Voraussetzungen diskutiert.²¹⁰

Executive Management

- Definition „Erfolgsvorstellungen konkretisieren“: Erfolgsvorstellungen können spezifisch und konkret greifbar, relativ, abstrakt oder pointiert sein. Im

²⁰⁸ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.234ff.

²⁰⁹ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.238ff.

²¹⁰ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.240ff.

Wettbewerb machen sie einen Unterschied. Eine Erfolgsvorstellung ist zum Beispiel, sich zu einer Qualitätsmarke weiter zu entwickeln. Eine Vorstellung davon zu haben, welche Bedeutung „Erfolg“ für die verschiedenen Stakeholder hat ist essenziell. Hierbei lassen sich fünf Fragengruppen stellen: Erstens: Wie kann ich meinen Erfolg definieren? Zweitens: Was für Voraussetzungen müssen geschaffen werden, damit meine Organisation erfolgreich sein kann? Wie kann das Erfolgskonzept realisiert werden? Drittens: Welche Ressourcen müssen mobilisiert werden, um erfolgreich zu sein und zu bleiben? Was muss für die Gewinnung der Ressourcen getan werden? Viertens: Welche Executive Management-Praktiken können zum Erfolg beitragen? Wie wirkt die reflexive Gestaltungspraxis und wie kann sie realisiert werden? Fünftens: Wer gehört dazu? Wer engagiert sich? Wer kann als Ressource mobilisiert werden? Erfolgsvorstellungen unterliegen Weiterentwicklungen, Kontroversen, Gültigkeitsansprüchen und Wirkungshorizonten.²¹¹

- Definition „Management-Praxis ausdifferenzieren“: Ausdifferenzieren heißt sich hinterfragen, reflektieren, stützen, entscheiden, schärfen, stabilisieren, abstimmen und zu bewerten. Es soll sich gegen Probleme und übliche Verhaltensmuster gestellt werden. Durch die Bezugnahme auf spezifische normative und strategische Sinnhorizonte lassen sich neue Praktiken ausdifferenzieren: Praxis des Messens (Zahlen), der Referenzierungen und der Argumente. Die ausdifferenzierten Repertoires sind zu reflektieren und weiterzuentwickeln.²¹²
- Definition „Entwicklungsprozesse stabilisieren“: Neue Möglichkeiten entstehen durch erfolgreiches stabilisieren der Wertschöpfung. Konkrete, sinnstiftende Initiativen werden ergriffen durch die Bewertung dieser Möglichkeiten (ethisch geboten, technologisch attraktiv, politisch zwingend, ökonomisch notwendig). Durch die faire Prüfung der Entwicklung lassen sich die Entwicklungsprozesse rationalisieren und realisieren. So werden Experimente durchgeführt, alternative Ansätze erarbeitet und neue

²¹¹ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.247ff.

²¹² Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.251ff.

Entwicklungen gefördert. Darüber hinaus gewinnen Experimente an Bedeutung generieren Erfahrungen. Dafür können letztlich parallel Investitionen getätigt werden, um damit die Erfahrungen zu verfestigen.²¹³

²¹³ Vgl. Rüegg-Stürm, 2017, Das St. Galler Management-Modell, S.253ff.

Anhang 4: Vollständige SDG-Indikatorenliste mit den auf Unternehmensebene umgesetzten Indikatoren zu Kapitel 5



SDG 5 Geschlechtergerechtigkeit und Selbstbestimmung für alle Frauen und Mädchen erreichen.

UN-Vorlage Unterziel	UN-Vorlage Indikator	Auf Unternehmen transformierte Ziele	Auf Unternehmen transformierte Indikatoren	Anmerkung (Resultat / Ergebnis für Indikator)
5.1 Alle Formen der Diskriminierung von Frauen und Mädchen überall auf der Welt beenden	5.1.1 Staaten mit gesetzlichen Rahmenbedingungen, die die Gleichstellung und die Nicht-Diskriminierung aufgrund des Geschlechts fördern, durchsetzen und überwachen	U5.1 Alle Formen der Diskriminierung von Frauen in Unternehmen beenden	U5.1.1 Rahmenbedingungen, die die Gleichstellung und die Nicht-Diskriminierung in Unternehmen aufgrund des Geschlechts fördern, durchsetzen und überwachen	
5.2 Alle Formen von Gewalt gegen alle Frauen und Mädchen im öffentlichen und im privaten Bereich einschließlich des Menschenhandels und sexueller und anderer Formen der Ausbeutung beseitigen	5.2.1 Frauen und Mädchen, die a) physischer, b) sexueller oder c) psychischer Gewalt durch ihren aktuellen oder früheren intimen Partner ausgesetzt waren	U5.2 Alle Formen von Gewalt gegen Männer, Frauen und Mädchen in Unternehmen und im öffentlichen Bereich einschließlich des Menschenhandels und sexueller und anderer Formen der Ausbeutung beseitigen	U5.2.1 Männer, Frauen und Mädchen, die a) physischer, b) sexueller oder c) psychischer Gewalt im Unternehmen ausgesetzt waren	Vergleichskennzahl: Senkung der Gewaltsfälle in einer Zeitspanne
	5.2.2 Frauen und Mädchen, die sexueller Gewalt durch andere Personen als			

		einem intimen Partner ausgesetzt waren			
5.3 Alle schädlichen Praktiken wie Kinderheirat, Frühverheiratung und Zwangsheirat sowie die Genitalverstümmelung bei Frauen und Mädchen beseitigen	5.3.1 Kinderheirat von Mädchen				
	5.3.2 Weibliche Genitalverstümmelung				
5.4 Unbezahlte Pflege- und Hausarbeit durch die Bereitstellung öffentlicher Dienstleistungen und Infrastrukturen, Sozialschutzmaßnahmen und die Förderung geteilter Verantwortung innerhalb des Haushalts und der Familie entsprechend den nationalen Gegebenheiten anerkennen und wertschätzen	5.4.1 Zeitaufwand für unbezahlte Haus- und Pflegearbeit	U5.4 Unbezahlte Pflege- und Hausarbeit durch die Bereitstellung von Infrastrukturen, Sozialschutzmaßnahmen und die Förderung geteilter Verantwortung innerhalb des Unternehmens anerkennen und wertschätzen	U5.4.1 Abwesenheiten im Unternehmen aufgrund von (unbezahlter) Pflegearbeit von Angehörigen	Anmerkung : Pflegearbeit und Hausarbeit näher definieren, um realistisch für Unternehmen zu sein.	
5.5 Die volle und wirksame Teilhabe von Frauen und ihre Chancengleichheit bei der	5.5.1 Frauenanteil in a) nationalen Parlamenten und b) Landesregierungen	U5.5 Die volle und wirksame Teilhabe von Frauen und ihre Chancengleichheit bei der	U5.5.2 Frauen in Führungspositionen		

Übernahme von Führungsrollen auf allen Ebenen der Entscheidungsfindung im politischen, wirtschaftlichen und öffentlichen Leben sicherstellen	ngen	Übernahme von Führungsrollen auf allen Ebenen der Entscheidungsfindung im Unternehmen sicherstellen		
	5.5.2 Frauen in Führungspositionen			
5.6 Den allgemeinen Zugang zu sexueller und reproduktiver Gesundheit und reproduktiven Rechten gewährleisten, wie im Einklang mit dem Aktionsprogramm der Internationalen Konferenz über Bevölkerung und Entwicklung, der Aktionsplattform von Beijing und den Ergebnisdokumenten ihrer Überprüfungskonferenzen vereinbart	5.6.1 Frauen, die eigene informierte Entscheidungen bezüglich sexueller Beziehungen, Verhütungsmittel und reproduktiver Gesundheit treffen			
	5.6.2 Staaten mit Gesetzen und Vorschriften, die den vollen und gleichberechtigten Zugang zu sexuellen und reproduktiven Gesundheitsleistungen, Information und Bildung garantieren			
5.a Reformen durchführen, um Frauen die gleichen Rechte auf wirtschaftliche Ressourcen	5.a.1 a) Landwirtschaftliche Bevölkerung mit Eigentum oder sicheren Rechten an			

sowie Zugang zu Grundeigentum und zur Verfügungsgewalt über Grund und Boden und sonstige Vermögensformen, zu Finanzdienstleistungen,	landwirtschaftlichen Flächen und b) Frauenanteil unter Eigentümern und sonstige Rechteinhaber landwirtschaftlicher Flächen			
Erbschaften und natürlichen Ressourcen zu verschaffen, im Einklang mit den nationalen Rechtsvorschriften	5.a.2 Staaten mit Gesetzen, die Frauen die gleichen Rechte für Landeigentum und/oder -nutzung garantieren			
5.b Die Nutzung von Grundlagentechnologien, insbesondere der Informations- und Kommunikationstechnologien, verbessern, um die Selbstbestimmung der Frauen zu fördern	5.b.1 Mobiltelefonbesitzer			
5.c Eine solide Politik und durchsetzbare Rechtsvorschriften zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und der Selbstbestimmung	5.c.1 Staaten mit Systemen zur transparenten Nachverfolgung öffentlicher Zuwendungen für Gleichberechtigung und Frauenförderung	U5.c Eine solide Unternehmens-Politik und durchsetzbare Richtlinien zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und der Selbstbestimmung aller	U5.c.1 Unternehmen hat Systeme zur transparenten Nachverfolgung unternehmerischer Zuwendungen für Gleichberechtigung und	

ng aller Frauen und Mädchen auf allen Ebenen beschließen und verstärken		Frauen und Mädchen auf allen Ebenen beschließen und verstärken	Frauenförderung	
---	--	--	-----------------	--

Tabelle 8: SDG 5 – Umsetzung auf Unternehmen



Ziel 8 Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern

UN-Vorlage Unterziel	UN-Vorlage Indikator	Auf Unternehmen transformierte Ziele	Auf Unternehmen transformierte Indikatoren	Anmerkung (Resultat / Ergebnis für Indikator)
8.1 Ein Pro-Kopf-Wirtschaftswachstum entsprechend den nationalen Gegebenheiten und insbesondere ein jährliches Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von mindestens 7 Prozent in den am wenigsten entwickelten Ländern aufrechterhalten	8.1.1 BIP je Einwohner			Jährliche Wachstumsrate des realen BIP pro Kopf
8.2 Eine höhere wirtschaftliche Produktivität durch Diversifizierung,	8.2.1 BIP je Beschäftigten	U8.2 Eine höhere wirtschaftliche Produktivität durch Diversifizierung,	U8.2.1 Höhe der investierten Kosten für Diversifizierung, technologisch	Jährliche Wachstumsrate des realen BIP pro Beschäftigten ^{1 3}

technologische Modernisierung und Innovation erreichen, einschließlich durch Konzentration auf mit hoher Wertschöpfung verbundene und arbeitsintensive Sektoren		technologische Modernisierung und Innovation erreichen, einschließlich durch Konzentration auf mit hoher Wertschöpfung verbundene und arbeitsintensive Sektoren	e Modernisierung und Innovation U8.2.2 Steigerung der wirtschaftlichen Produktivität	
8.3 Entwicklungsorientierte Politiken fördern, die produktive Tätigkeiten, die Schaffung menschenwürdiger Arbeitsplätze, Unternehmertum, Kreativität und Innovation unterstützen, und die Formalisierung und das Wachstum von Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen unter anderem durch den Zugang zu Finanzdienstleistungen begünstigen	8.3.1 Informelle Beschäftigung	U8.3 Entwicklungsorientierte Unternehmenpolitik fördern, die produktive Tätigkeiten, die Schaffung menschenwürdiger Arbeitsplätze, Kreativität und Innovation unterstützen	U8.3.1 Anzahl der in 8.3 beschriebenen Arbeitsplätze im Unternehmen	-
8.4 Bis 2030 die weltweite Ressourceneffizienz	8.4.1 Rohstoff-Fußabdruck	U8.4 Die unternehmensweite Ressourceneffizienz	U8.4.1 Rohstoff-Fußabdruck (http://www.u	Quelle für den 10-Jahresprogrammrah

izienz in Konsum und Produktion Schritt für Schritt verbessern und die Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Umweltzerstörung anstreben, im Einklang mit dem Zehnjahres-Programmrahmen für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster, wobei die entwickelten Länder die Führung übernehmen		izienz in Bedarf und Produktion Schritt für Schritt verbessern und die Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Umweltzerstörung anstreben, im Einklang mit dem Zehnjahres-Programmrahmen für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster.	mweltbildung. at/cms/download/1125.pdf)	men: https://www.nachhaltigkeit.info/media/1236083153phpgGXqo8.pdf?sid=ihg3unajl66tiphd6qh4a4ques0
	8.4.2 Inländischer Materialverbrauch		U8.4.2 Unternehmerischer Materialverbrauch	? ? <i>Inländische Materialverwendung (DMC; abiotische und biotische Rohstoffe)</i>
8.5 Bis 2030 produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle Frauen und Männer, einschließlich junger Menschen und Menschen mit Behinderungen, sowie gleiches Entgelt für gleichwertige	8.5.1 Durchschnittlicher Stundenlohn	U8.5 Produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle Frauen und Männer, einschließlich junger Menschen und Menschen mit Behinderungen, sowie gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit erreichen	U8.5.1 Durchschnittlicher Stundenlohn	Durchschnittlicher Stundenlohn Beschäftigter weiblich männlich Verdienstabstand

Arbeit erreichen	8.5.2 Arbeitslosigkeit			Arbeitslosenquote (15 bis unter 75 Jahre)
				weiblich
				männlich
				15 bis unter 25 Jahre
				25 bis unter 75 Jahre
8.6 Bis 2020 den Anteil junger Menschen, die ohne Beschäftigung sind und keine Schul- oder Berufsausbildung durchlaufen, erheblich verringern	8.6.1 Jugendliche, die nicht in schulischer Ausbildung, in Beschäftigung oder in einer Berufsausbildung sind			Jugendliche (15 bis unter 25 Jahre), die weder eine Arbeit haben, noch in einer schulischen oder beruflichen Ausbildung sind (NEET-Raten)
				weiblich
				männlich
8.7 Sofortige und wirksame Maßnahmen ergreifen, um Zwangsarbeit abzuschaffen, moderne Sklaverei und Menschenhandel zu beenden und das Verbot und die Beseitigung der schlimmsten Formen der Kinderarbeit, einschließlich der Einziehung und des Einsatzes von	8.7.1 Kinderarbeit			-
				Zeitreihen mit Bezug zum Indikator:
				<i>Kinder als Opfer von Menschenhandel zum Zweck der Ausbeutung der Arbeitskraft</i>
				<i>unter 14 Jahren</i>
				<i>unter 18 Jahren</i>

Kindersoldaten, sicherstellen und bis 2025 jeder Form von Kinderarbeit ein Ende setzen					
8.8 Die Arbeitsrechte schützen und sichere Arbeitsumgebungen für alle Arbeitnehmer, einschließlich der Wanderarbeitnehmer, insbesondere der Wanderarbeitnehmerinnen, und der Menschen in prekären Beschäftigungsverhältnissen, fördern	8.8.1 (Tödliche) Arbeitsunfälle	U8.8 Die Arbeitsrechte schützen und sichere Arbeitsumgebungen für alle Arbeitnehmer und der Menschen in prekären Beschäftigungsverhältnissen, fördern	U8.8.1 Arbeitsunfälle	Arbeitsunfälle	
				Nicht-tödliche Arbeitsunfälle	
	8.8.2 Nationale Einhaltung der Arbeitnehmerrechte		U8.8.2 Einhaltung der Arbeitnehmerrechte	weiblich	
				männlich	
8.9 Bis 2030 Politiken zur Förderung eines nachhaltigen Tourismus erarbeiten und umsetzen, der Arbeitsplätze schafft und die lokale Kultur und lokale Produkte fördert	8.9.1 Beitrag des Tourismus zum BIP				
				Zeitreihe mit Bezug zum Indikator:	
				Anteil des Tourismusberichts an der gesamten Bruttowertschöpfung	
	8.9.2 Beschäftigung im nachhaltigen Tourismus			-	
				Zeitreihen mit Bezug zum Indikator:	
				Erwerbstätige im Tourismus	

				<i>Tätige Personen im Gastgewerbe</i>
8.10 Die Kapazitäten der nationalen Finanzinstitutionen stärken, um den Zugang zu Bank-, Versicherungs- und Finanzdienstleistungen für alle zu begünstigen und zu erweitern	8.10.1 a) Bankfilialen und b) Bankautomaten			-
				Zeitreihen mit Bezug zum Indikator:
				a) <i>Zweigstellen von Zahlungsverkehrsdienstleistungen¹⁴</i>
				b) <i>Bankautomaten von inländischen Zahlungsdienstleistungen</i>
	8.10.2 Erwachsene mit einem Konto bei einer Bank oder einem ähnlichen Dienstleistungsanbieter			-
				Zeitreihen mit Bezug zum Indikator:
				<i>Konten bei Zahlungsverkehrsdienstleistungen</i>
				<i>Online-Konten</i>
8.a Die im Rahmen der Handelshilfe gewährte Unterstützung für die Entwicklungsländer und insbesondere die am wenigsten entwickelten Länder erhöhen, unter anderem durch den	8.a.1 Aid for Trade			<i>Girokonten</i>
				Verpflichtungen zur Handelshilfe (ODA und OOF)
				Bruttoauszahlungen für Handelshilfe (ODA und OOF)

Erweiterten integrierten Rahmenplan für handelsbezogene technische Hilfe für die am wenigsten entwickelten Länder				
8.b Bis 2020 eine globale Strategie für Jugendbeschäftigung erarbeiten und auf den Weg bringen und den Globalen Beschäftigungspakt der Internationalen Arbeitsorganisation umsetzen	8.b.1 Nationale Strategie zu Jugendarbeitslosigkeit	U8.b Eine unternehmerische Strategie für Jugendbeschäftigung erarbeiten und auf den Weg bringen und den Globalen Beschäftigungspakt der Internationalen Arbeitsorganisation umsetzen	U8.b.1 Unternehmerische Strategie zu Jugendbeschäftigung	-

Tabelle 9: SDG 8 – Umsetzung auf Unternehmen



Ziel 12 Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen

UN-Vorlage Unterziel	UN-Vorlage Indikator	Auf Unternehmen transformierte Ziele	Auf Unternehmen transformierte Indikatoren	Anmerkung (Resultat / Ergebnis für Indikator)
12.1 Den Zehnjahres-Programmrahmen für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster	12.1.1 Staaten mit nationalen Aktionsplänen für nachhaltigen Konsum und Produktion	U12.1 Den Zehnjahres-Programmrahmen für nachhaltige Konsum- und Produktionsm	U12.1.1 Aktionspläne für nachhaltigen Konsum und Produktion	-

umsetzen, wobei alle Länder, an der Spitze die entwickelten Länder, Maßnahmen ergreifen, unter Berücksichtigung des Entwicklungsstands und der Kapazitäten der Entwicklungsänder	oder der Berücksichtigung in nationalen Politiken	uster umsetzen		
12.2 Bis 2030 die nachhaltige Bewirtschaftung und effiziente Nutzung der natürlichen Ressourcen erreichen	12.2.1 Rohstoff-Fußabdruck	U12.2 Die nachhaltige Bewirtschaftung und effiziente Nutzung der natürlichen Ressourcen erreichen	U12.2.1 Rohstoff-Fußabdruck (http://www.umweltbildung.at/cms/download/1125.pdf)	
	12.2.2 Inländischer Materialverbrauch		U12.2.2 unternehmerischer Materialverbrauch	
12.3 Bis 2030 die weltweite Nahrungsmittelverschwendung pro Kopf auf Einzelhandels- und Verbraucherebene halbieren und die entlang der Produktions- und Lieferkette entstehenden Nahrungsmittelverluste	12.3.1 Index zu globalen Nahrungsmittelverlusten	U12.3 Nahrungsmittelverschwendung im Unternehmen verringern	U12.3.1 Abschreibungen der Nahrungsmittelverluste	-

einschließlich Nachernteverlusten verringern				
12.4 Bis 2020 einen umweltvertraglichen Umgang mit Chemikalien und allen Abfällen während ihres gesamten Lebenszyklus in Übereinstimmung mit den vereinbarten internationalen Rahmenregelungen erreichen und ihre Freisetzung in Luft, Wasser und Boden erheblich verringern, um ihre nachteiligen Auswirkungen auf die menschliche Gesundheit und die Umwelt auf ein Mindestmaß zu beschränken	12.4.1 Parteien internationaler Umweltabkommen über gefährliche Abfälle und andere Chemikalien, die erforderliche Informationen übermitteln	U12.4 Umweltvertraglicher Umgang mit Chemikalien und allen Abfällen während ihres gesamten Lebenszyklus erreichen und ihre Freisetzung in Luft, Wasser und Boden erheblich verringern, um ihre nachteiligen Auswirkungen auf die menschliche Gesundheit und die Umwelt auf ein Mindestmaß zu beschränken	U12.4.1 Anzahl der Entsorgungen gefährlicher Abfälle und anderer Chemikalien in Übereinstimmung mit den internationalen Rahmenregelungen	Verhältnissen Anzahl: geteilt durch Anzahl der Entsorgungen gefährlicher Abfälle und Chemikalien insgesamt
	12.4.2 a) Angefallener gefährlicher Abfall und b) Behandelte gefährlicher Abfall		U12.4.2 a) Angefallener gefährlicher Abfall und b) Behandelte gefährlicher Abfall	
12.5 Bis 2030 das Abfallaufkommen durch Vermeidung, Verminderung,	12.5.1 Nationale Recyclingquote	U12.5 Das Abfallaufkommen durch Vermeidung, Verminderung, Wiederverwert	U12.5.1 Unternehmerische Recyclingquote	

Wiederverwertung und Wiederverwendung deutlich verringern		ung und Wiederverwendung deutlich verringern		
12.6 Die Unternehmen, insbesondere große und transnationale Unternehmen, dazu ermutigen, nachhaltige Verfahren einzuführen und in ihre Berichterstattung Nachhaltigkeit sinformation n aufzunehmen	12.6.1 Unternehmen, die Nachhaltigkeit sberichte veröffentliche n	12.6 Einführung nachhaltiger Verfahren und Aufnahme in die Berichterstattu ng von Nachhaltigkeit sinformation e n	12.6.1 Veröffentlichu ng von Nachhaltigkeit sberichten	-
12.7 In der öffentlichen Beschaffung nachhaltige Verfahren fördern, im Einklang mit den nationalen Politiken und Prioritäten	12.7.1 Staaten mit implementiert en Politiken und Aktionsplänen zur nachhaltigen öffentlichen Beschaffung	U12.7 In der Beschaffung nachhaltige Verfahren fördern, im Einklang mit den nationalen Politiken und Prioritäten	U12.7.1 Implementieru ngsstand im Unternehmen von Politiken und Aktionsplänen zur nachhaltigen Beschaffung	-
12.8 Bis 2030 sicherstellen, dass die Menschen überall über einschlägige Informationen und das Bewusstsein für nachhaltige Entwicklung und eine	12.8.1 Mainstreamin g von a) Global Citizenship Education b) Bildung für nachhaltige Entwicklung, einschließlich Klimawandel	U12.8 Sicherstellen, dass die Angestellten über einschlägige Informationen und das Bewusstsein für nachhaltige Entwicklung und eine Lebensweise	U12.8.1 Einführung von a) Global Citizenship Education b) Bildung für nachhaltige Entwicklung, einschließlich Klimawandel	Anzahl von (Bildungs-)Veranstaltun gen für Angestellte und als Unternehmen skultur leben, Sinn- und Identitätsvermittlung und Verwirklichun g der Werte

Lebensweise in Harmonie mit der Natur verfügen		in Harmonie mit der Natur verfügen		
12.a Die Entwicklungsänder bei der Stärkung ihrer wissenschaftlichen und technologischen Kapazitäten im Hinblick auf den Übergang zu nachhaltigeren Konsum- und Produktionsmustern unterstützen	12.a.1 Unterstützung der Entwicklungsänder für F&E bzgl. nachhaltigem Konsum und Produktion sowie umweltfreundlicher Technologien	U12.a Die Unternehmen partner in Entwicklungsänder bei der Stärkung ihrer wissenschaftlichen und technologischen Kapazitäten im Hinblick auf den Übergang zu nachhaltigeren Konsum- und Produktionsmustern unterstützen	U12.a.1 Unterstützung der Unternehmen partner in Entwicklungsänder für F&E bzgl. nachhaltigem Konsum und Produktion sowie umweltfreundlicher Technologie	keine Finanzkennzahl
12.b Instrumente zur Beobachtung der Auswirkungen eines nachhaltigen Tourismus, der Arbeitsplätze schafft und die lokale Kultur und lokale Produkte fördert, auf die nachhaltige Entwicklung entwickeln und anwenden	12 .b.1 Nachhaltige Tourismusstrategien oder -politiken und implementierte Aktionspläne			-
12.c Die ineffiziente	12.c.1 Subventionen			-

Subventionierung fossiler Brennstoffe, die zu verschwenderischem Verbrauch verleitet, durch Beseitigung von Marktverzerrungen entsprechend den nationalen Gegebenheiten rationalisieren, unter anderem durch eine Umstrukturierung der Besteuerung und die allmähliche Abschaffung dieser schädlichen Subventionen, um ihren Umweltauswirkungen Rechnung zu tragen, wobei die besonderen Bedürfnisse und Gegebenheiten der Entwicklungsländer in vollem Umfang berücksichtigt und die möglichen nachteiligen Auswirkungen	für fossile Energieträger			
--	----------------------------------	--	--	--

auf ihre Entwicklung in einer die Armen und die betroffenen Gemeinwesen schützenden Weise so gering wie möglich gehalten werden				
---	--	--	--	--

Tabelle 10: SDG 12 – Umsetzung auf Unternehmen



Ziel 13 Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen

UN-Vorlage Unterziel	UN-Vorlage Indikator	Auf Unternehmen transformierte Ziele	Auf Unternehmen transformierte Indikatoren	Anmerkung (Resultat / Ergebnis für Indikator)
13.1 Die Widerstandskraft und die Anpassungsfähigkeit gegenüber klimabedingten Gefahren und Naturkatastrophen in allen Ländern stärken	13.1.1 a) Todesfälle, b) Vermisste Personen, c) Direkt von einer Katastrophe betroffene Personen	U13.1 Die Widerstandskraft und die Anpassungsfähigkeit gegenüber klimabedingten Gefahren und	U13.1.1 Allgemeine Betroffenheit von einer Katastrophe	
	13.1.2 Staaten mit implementierten Strategien zum Katastrophenschutz	Naturkatastrophen im Unternehmen stärken	U13.1.2 Im Unternehmen implementierte Strategien zum Katastrophenschutz	
	13.1.3 Lokale Regierungen mit implementierten Strategien zum Katastrophenschutz			

13.2 Klimaschutzmaßnahmen in die nationalen Politiken, Strategien und Planungen einbeziehen	13.2.1 Staaten, die die Errichtung oder Umsetzung einer integrierten Politik/Strategie/Plan kommuniziert haben, welche/r a) die Fähigkeit zur Anpassung an den Klimawandel erhöht und b) die Widerstandsfähigkeit gegenüber Klimaänderungen fördert und c) die Treibhausgasemissionen verringert, die nicht die Nahrungsmittelproduktion gefährden	U13.2 Klimaschutzmaßnahmen in die Politiken, Strategien und Planungen des Unternehmens einbeziehen	U13.2.1 Umsetzung einer integrierten Strategie, welche/r a) die Fähigkeit zur Anpassung an den Klimawandel erhöht und b) die Widerstandsfähigkeit gegenüber Klimaänderungen fördert und c) die Treibhausgasemissionen verringert, die nicht die Nahrungsmittelproduktion gefährden	-
13.3 Die Aufklärung und Sensibilisierung sowie die personellen und institutionellen Kapazitäten im Bereich der Abschwächung des Klimawandels, der Klimaanpassung	13.3.1 Staaten, die a) Minderung, b) Anpassung, c) Reduzierung der Auswirkungen und d) Frühwarnsysteme in den Lehrplänen	U13.3 Die Aufklärung und Sensibilisierung sowie die personellen und institutionellen Kapazitäten im Bereich der Abschwächung des Klimawandels, der Klimaanpassung	U13.3.1 Unternehmen, die a) Minderung, b) Anpassung, c) Reduzierung der Auswirkungen und d) Frühwarnsysteme in den Ausbildungspr	-

ng, der Reduzierung der Klimaauswirkungen sowie der Frühwarnung verbessern	integriert haben	ng, der Reduzierung der Klimaauswirkungen sowie der Frühwarnung verbessern	ogrammen integriert haben	Beispiel: Ergebnis sind integrierte Prozesse, die der Bekämpfung des Klimawandels dienen oder eine Nachhaltigkeit sabteilung einzuführen
	13.3.2 Staaten, die den Aufbau von Kapazitäten kommuniziert haben, um a) Anpassung, b) Minderung, c) Technologietransfer und d) Entwicklungsmaßnahmen zu implementieren		U13.3.2 Kommunikationen über den Aufbau von Kapazitäten, um a) Anpassung, b) Minderung, c) Technologietransfer und d) Entwicklungsmaßnahmen zu implementieren	
13.a Die Verpflichtung erfüllen, die von den Vertragsparteien des Rahmenübereinkommens der Vereinten Nationen über Klimaänderungen, die entwickelte Länder sind, übernommen wurde, bis 2020 gemeinsam jährlich 100 Milliarden Dollar aus allen Quellen aufzubringen, um den Bedürfnissen der Entwicklungsl	13.a.1 Anrechenbare mobilisierte Ressourcen zur 100 Mrd. US Dollar Zusage	U13.a Aufbringung von anteiligen Mitteln zur Finanzierung von jährlich 100 Milliarden Dollar aus allen Quellen, um dem Grünen Klimafonds vollständig zu ermöglichen, seine Arbeit aufzunehmen	U13.a.1 Anrechenbare mobilisierte Ressourcen zur 100 Mrd. US Dollar Finanzierung für den Grünen Klimafonds	-

änder im Kontext sinnvoller Klimaschutzmaßnahmen und einer transparenten Umsetzung zu entsprechen, und den Grünen Klimafonds vollständig zu operationalisieren, indem er schnellstmöglich mit den erforderlichen Finanzmitteln ausgestattet wird				
13.b Mechanismen zum Ausbau effektiver Planungs- und Managementkapazitäten im Bereich des Klimawandels in den am wenigsten entwickelten Ländern und kleinen Inselentwicklungsländern fördern, unter anderem mit gezielter Ausrichtung auf Frauen, junge Menschen sowie lokale und marginalisierte	13.b.1 LDCs und SIDS, die Unterstützung zum Kapazitätsaufbau für eine effektive Planung und Management bezüglich des Klimawandels erhalten			-

e Gemeinwesen				
------------------	--	--	--	--

Tabelle 11: SDG 13 – Umsetzung auf Unternehmen

Anhang 5: Interview vom 14.12.2018 mit Frau Dr. Kuttner

Dr. Antje Kuttner

Münchner Bank eG

Leitung Unternehmenskultur und Marketing

Statements von Frau Dr. Kuttner zu Beginn:

- Die Banken waren auf die Niedrigzinsphase schlecht vorbereitet, die eine Weiterarbeit nur mit gewandelten Vorzeichen bedeutete. Eine Niedrigzinsphase braucht andere regulatorische Anforderungen.
- Die Finanzkrise war von jedem realen System entkoppelt, die Finanzakteure arbeiteten abstrakt ohne Bezug zur Realität. Unmoralisch.
- Aus der Politik gibt es regulatorische Vorgaben, die einen ordnungsethischen, wirtschaftsethischen Rahmen bilden. Aber: Regeln sind wenig individuell.
- Die Münchner Bank hat 500 Mitarbeitende, ist ein mittelständisches Unternehmen. Für diese Größe ist es eine Herausforderung, die Regulatorien umzusetzen. Für die Münchner Bank sind die staatlichen Vorgaben überreguliert. In jeder Bank herrschen durch die Niedrigzinsphase andere Voraussetzungen.
- Zur Geschichte der Münchner Bank: Das Genossenschaftsprinzip ist eigentlich ein Urprinzip der Demokratie und Hilfe zur Selbsthilfe. „Wir nehmen das Geld, das wir haben, tun es in eine „Truhe“ und leihen anderen aus der Gemeinschaft“ = Genossenschaft. Die Münchner Bank ist sozusagen Verwalter der „Truhe“.
- Ganz entscheidend ist, dass jedes Unternehmen im Bewusstsein hat, dass es an der Zeit ist wahrzunehmen, dass sich die Wirtschaft gewandelt hat und sich noch wandelt, was dazu führt, dass man sich im Korridor der Wirtschaft bewegen muss. Das bedeutet, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Das wird passieren und ist jedem Verantwortlichen klar. Jedes Unternehmen, jeder Verantwortliche im Unternehmen, muss sich fragen: Was ist mein Beitrag, den ich für die Gesellschaft leisten kann? Was ist

meine ökonomische, ökologische Lösung?

- Die Münchner Bank hat Verantwortung den Kunden gegenüber, dem Standort gegenüber und braucht Antworten auf gesellschaftliche Fragen (Wohnraum, Bauträgerfinanzierung, Unterstützung von Wohnungsbaugenossenschaften).
- Wichtig zum Thema verantwortungsvolles Handeln: Personal-Zahlen, ökologisches sinnstiftendes, ethisches, philosophisches Element, Kultur weiter entwickeln. Genossenschaftliche Wertewelten = Ethik = Kultur (Mitarbeiter-, Vertriebs-, Führungs-Entwicklung, interne, externe Kommunikation, Spenden, Sponsoring, Marketing, Digitales, Innovation = alles Themen, bei denen es um Wirkung nach innen und nach außen geht).
- Es gibt kein Nachhaltigkeitscontrolling bei der MB. Der Nachhaltigkeitsbericht wird von Frau Klaus verfasst. (Larissa Klaus, Abt. Unternehmenskultur und Marketing)
- Kleine und mittlere Unternehmen, so auch die Münchner Bank, arbeiten nach dem CSR-Management, die deren Haltung, Werte prägen.
- Unterschied zwischen HVB und Münchner Bank: man kann mit den Leuten arbeiten. Bei der Münchner Bank gibt es 50 Führungskräfte, alle kennen sich untereinander. Die Implementierung von Gedankengut ist einfacher als im Konzern.

Frage: Ich würde mir gerne ein paar Kennzahlen anschauen wollen, vielleicht auch solche, die Sie noch nicht einsetzen. Tipps, welche Kennzahlen sind für die CSR-Implementierung wichtig?

Antwort: Kennzahlen müssen inhaltlich für das Haus wichtig sein. Die Münchner Bank hat vier Handlungsfelder (Aktionsplan CSR – Dialogprozess der Bundesregierung): Ökologie, Ökonomie, Gesellschaft, Mitarbeiter – danach wird das interne Reporting aufgestellt. Daraus folgt das strategische Ziel. Der Fokus liegt auf dem Menschen. Genossenschaft, Mitgliederquote, alle legen in eine „Truhe“ ihr Geld, das ist das Eigenkapital. Eigenkapital in einer Bank bedeutet Stabilität und Sicherheit sowie reale Bindung wegen der Mitgliederanteile. Zur Strategie des Vorstands gehört, die Mitgliederquote zu erhöhen: von 130.000

Kunden waren nur 40.000 Mitglieder = absurde Entwicklung, deshalb wird die Mitgliederquote gesteigert, kein Kunde wird mehr akzeptiert, ohne dass er Mitglied ist. Der Mitglieder-Stand ist jetzt 60.000 Mitglieder, 250 MA im Vertrieb tätig.

Frage: Aus der E-mail von Frau Kuttner „Einen derartigen Prozess startet man im Bereich Organisations- und Mitarbeiterentwicklung“ (dann erst Controlling): welche konkreten Teilschritte hat dieser Prozess?

Antwort: Leadership-Modelle und werteorientierte Arbeit sind wichtig. Alle zwei Monate gibt es Treffen zum Thema Führungskultur, die Führungskräfte sind die Verwalter der „Truhe“. Weitere Stichworte sind: agiles Arbeiten, ehrlicher Umgang, partnerschaftlicher Umgang, Unabhängigkeit, so eigenverantwortlich wie möglich auf Augenhöhe sprechen, der Mensch steht im Mittelpunkt, Teamtrainings.

Frage: Wie geht dieser Prozess nach der Organisations- und Mitarbeiterentwicklung weiter?

Antwort: Die Unternehmenskultur fließt in die Kreditentscheidungen ein. Die Erhöhung der Mitgliederquote ist ein strategisches Ziel. In allen Kreditrunden werden Kredite nach dem Menschen, der vor einem sitzt, entschieden. In Kreditrunden fließen ethische Kriterien ein. Die nachhaltige Produktentwicklung steckt aber noch in den Kinderschuhen.

Frage: Welche Relevanz haben die SDGs der UN für die MB?

Antwort: Keine.

Frage: Seit wann gibt es Nachhaltigkeitscontrolling bei der MB? Welche Entwicklung hat das Nachhaltigkeitscontrolling über die Zeit der Einrichtung genommen? Was wird in Zukunft noch ergänzt? Wie zufrieden sind Sie persönlich mit dem Nachhaltigkeitscontrolling der MB?

Antwort: Es gibt kein Nachhaltigkeitscontrolling.

Frage: SDG 8.6 Anteil junger Menschen ohne Berufsausbildung/Schulabschluss bzw. wie könnte die Münchner Bank zu diesem Ziel beitragen?

Antwort: 2018 wurden zwei Flüchtlinge eingestellt, die keinen Nachweis über die Ausbildung hatten. Dieser Vorgang geht in Richtung „Quereinsteiger“. Sonst sind mir nur Einstellungen mit Schulabschluss bekannt.

Frage: SDG 8.7 Zum Beispiel keine Kredite an Unternehmen mit Kinderarbeit?

Antwort: Die Münchner Bank hat sich dazu verpflichtet. Die Kreditnehmer müssen sich schriftlich erklären. Allerdings ist eine Kontrolle oder Überprüfung nicht möglich.

Frage: Können Sie sagen, welche Aufgabenbereiche welchen Vorstandsmitgliedern zugeordnet sind? Keine Zuordnung im Internet gefunden.

Antwort: Ressorts der Vorstände: Vorsitzender, Wolfgang Gerling, Strategie und Steuerung (Marion, Frau Kuttner berichten an ihn), Vorstandsmitglied Sandra Bindler für Vertrieb (Vermögensmanagement, Privatkunden), Vorstandsmitglied Michael Dandorfer für den Bereich Kredit und Marktfolge.

Frage: Gibt es eine Genderbeauftragte? Wem ist diese zugeordnet?

Antwort: Gibt's nicht.

Frage: Wohin gehen Angestellte, die mit Mobbing zu tun haben?

Antwort: Es gibt einen Betriebsrat und einen PME-Familienservice, jeder kann dort anonym anrufen.

Frage: Hat das Unternehmen „Systeme zur transparenten Nachverfolgung unternehmenseigener Zuwendungen für Gleichberechtigung und Frauenförderung“?

Antwort: nein.

Frage: „Art und Höhe der Investitionen für Diversifizierung, technologische Modernisierung und Innovation“ – wer ist zuständig?

Antwort: Es gibt eine Stelle für Digitales und Innovation, eine Mitarbeiterin kümmert sich ausschließlich um dieses Thema, APPs usw., um das Haus am Puls der Zeit zu halten, zugeordnet Vorstand Frau Bindler.

Frage: Wie wird die Steigerung der Produktivität und des nachhaltigen Wirtschaftens gemessen? Welche Abteilungen sind beteiligt?

Antwort: Vertriebsreporting, Dienstleistungsgeschäft, die Zahlen werden monatlich geliefert.

Frage: Sind eigene und globale Zahlen zum Ökologischen Fußabdruck relevant?

Antwort: Die Münchner Bank ist nicht in der Lage dazu, ist dafür zu „schwach auf der Brust“ im ökologischen Bereich. Die damit zu tun haben sind unglaublich kleine Einheiten. Es ist kaum möglich, den Stromverbrauch zu erheben.

Frage: Welche Versicherungen hat die Münchner Bank für den Katastrophenfall?

Antwort: Keine Ahnung – die Münchner Bank ist Teil der Raiffeisengruppe und über den Verband im Fall einer Bankenkrise abgesichert. Sowohl Verband als auch Bank sind eine Solidargemeinschaft.

Frage: Was hat die Münchner Bank für Mitarbeiterschulungen oder Seminare in Richtung Klimawandel, Nachhaltigkeit im Unternehmen? Werden diese Schulungen extern oder intern unterrichtet?

Antwort: Ausbildung und Fortbildung ist intern als Teil der Mitarbeiterentwicklung angesiedelt. Ausbildung und Fortbildung sind genossenschaftliche Werte und Kultur. Es gibt regelmäßige Schulungen, z. B. „emotional banking“, Workshop „Persönlichkeit und Bildung“ mit jedem Team in diesem Haus, 60 x 2 Stunden „Was macht deine Persönlichkeit aus“, wie entwickelt man sich weiter, welche Rolle spielt dabei Bildung? Ziel: Im Kundengespräch was mitkriegen und über den Tellerrand rausschauen, wissen, was läuft, sich informieren, motivieren, soviel Persönlichkeit wie möglich zu haben, Kleiderordnung auflösen, trotzdem angemessen = Vertrauen zum Mitarbeiter, dieses Format läuft bis März. Wertewoche (ehrlich, partnerschaftlich, unabhängig, heimatverbunden),

Wertequadrat.

Anhang 6: Telefoninterview vom 10.12.2018, 14.00 bis 14:35 Uhr (MEZ) mit Frau Nathalie Auer

Nathalie Auer

Nachhaltigkeit, Alnatura Zentrale

Einführung von mir zu Beginn:

Ich möchte Alnatura als „gutes Beispiel“ in der Bachelorarbeit nehmen.

Habe aus den SDGs die SDGs 5, 8, 12, 13 ausgewählt. Über diese vier SDGs sind die Fragen.

SDGs werden mit dem SGMM in der Bachelorarbeit verbunden.

Fragen an Frau Auer, Alnatura

Frage: Gibt es bei Alnatura Richtlinien zum Beispiel in Bezug auf Nicht-Diskriminierung (SDG 5 / Indikator 5.1.1)? Wenn ja, wer erstellt diese?

Antwort: Wir wissen nicht alles, was im Unternehmen vorgeht. Personalwesen könnte Ihnen bei manchem besser weiterhelfen. Richtlinien in Bezug auf Nicht-Diskriminierung sind mir nicht bekannt. Es gibt keinen allgemeinen Betriebsrat bei Alnatura. Es gibt nur einen Filialbetrieb mit einem Betriebsrat. Wenn es bei Richtlinien um Personal geht, wie z. B. Diskriminierung, wird das im Personalbereich erstellt, die direkt an den Leuten dran sind und die im Bewerbermanagement tätig sind. Im Intranet gibt es ein Organigramm für alle Bereiche, wahrscheinlich haben Sie darauf keinen Zugriff. Im Intranet die Maske links im Kasten „Mitarbeiterservice und -entwicklung, kurz: MS + E.“ anklicken, dort finden Sie die Organigramme für alle Bereiche.

Frage: Wer übernimmt die Einstellungen und entscheidet, ob Frau oder Mann, bei Alnatura? Die Personalabteilung? Hat die Nachhaltigkeitsabteilung einen Einfluss auf die Gender-Balance?

Antwort: Die Bewerbungsgespräche werden vom Personalreferenten plus einem Mitarbeiter aus der betreffenden Abteilung geführt. Nach Können wird entschieden, nicht ob Mann oder Frau. Auf Führungsebene gibt es Bestrebungen, dass zumindest eine Frau im Aufsichtsrat dabei ist. Die Struktur

ist so, dass sehr viele weibliche Mitarbeiterinnen in der Zentrale sind, aber auf den höheren Führungsebenen wesentlich mehr Männer. Es gibt im Bewerbungsprozess Bestrebungen, mehr Frauen einzustellen. Wie der Bewerbungsprozess an sich abläuft bin ich nicht im Thema.

Frage: Hat das Unternehmen „Systeme zur transparenten Nachverfolgung unternehmenseigener Zuwendungen für Gleichberechtigung und Frauenförderung“?

Antwort: Unter Systeme zur transparenten Nachverfolgung usw. kann ich mir nichts vorstellen. Die weiblichen Führungskräfte sind momentan ein Thema im Unternehmen. Im Nachhaltigkeitsbericht stehen die MA-Zahlen mit Grafiken.

Frage: „Art und Höhe der Investitionen für Diversifizierung, technologische Modernisierung und Innovation“ – wer ist zuständig?

Antwort: So pauschal kann man das nicht sagen, was wir alles tun. Wir schauen, was sinnvoll ist. Ich tu mir schwer, mir unter Innovation was vorzustellen. Wir achten auf den Datenschutz, das sehe ich im Sinne der Nachhaltigkeit.

Frage: Wie wird die Steigerung der Produktivität und des nachhaltigen Wirtschaftens gemessen? Welche Abteilungen sind beteiligt?

Antwort: Wir verabschieden mit jedem Bereich Nachhaltigkeitsziele und wollen, dass sie messbar sind. Wir haben die Nachhaltigkeitskennzahlen, die aufzeigen, was verbessert werden kann. 300 bis 400 Kennzahlen, das sind viele Dateien, die einerseits eine zu große Menge zum Rausgeben ist und zum anderen zum Teil nicht zum Weitergeben vorgesehen.

Frage: Sind eigene und globale Zahlen zum Ökologischen Fußabdruck für Alnatura relevant?

Antwort: Wir machen das mit einzelnen Produkten, dass wir schauen, wo wir liegen. Es ist relevant für uns. Aber nicht für das Gesamte. Unterschiedliche Berechnungen, deshalb ist keine genaue Angabe möglich, welches Produkt genau.

Frage: Gibt es gemäß SDG 12 „Aktionspläne für nachhaltigen Konsum und Produktion“?

Antwort: Wir haben unsere Nachhaltigkeitsziele, die zum Teil über drei Jahre gehen. Maßnahmenpakete wirken auf das Ziel hin. Die Unternehmensziele haben den Aspekt der Nachhaltigkeit.

Frage: Welche Versicherungen hat Alnatura für den Katastrophenfall?

Antwort: Es gibt ein Notfallrisikomanagement. Weiter bin ich nicht informiert.

Frage: Wie ist Alnatura für den Katastrophenfall sonst gerüstet (z. B. Beauftragter, Sprinkler, etc.)

Antwort: Für jeden Bereich gibt es einen Beauftragten. Es gibt eine Notfalltelefonkette: Wer muss wen erreichen, wenn was passiert.

Frage: Fortbildungen in Sachen Klimawandel (Minderungen, Anpassungen, Frühwarnsysteme) – gibt es sowas bei Alnatura? In der Zentrale? Für die Lehrlinge? Falls ja, externe oder interne Unterrichtung?

Antwort: Für Seminare ist die Abteilung Mitarbeiterservice und -entwicklung, kurz: MS + E. zuständig. Seminare über den Klimawandel gibt es nicht direkt. Nur indirekt in Sachen ökologischer Landwirtschaft.

Frage: Gibt es Minderungen, Anpassungen, Frühwarnsysteme.

Antwort: Rückfrage: Sollten wir sowas haben?

Frage: Ein Vielblütenhonig wurde aus dem Sortiment genommen, weil Produktionsstätten Südamerika und Rumänien waren = intransparenter und langer Transportweg. War das der Grund? Wie kommt es zu einer solchen Aussortierung genau?

Antwort: Es gibt die EU-Ökoverordnung über die komplette Lieferkette. Wenn eine Zertifizierung über einen Verband läuft, dann kontrolliert der Verband

zusätzlich. Es gibt unabhängige Kontrollstellen, zusätzliche Audits von Alnatura (nicht für Bio, sondern für weiterführende Vorgaben).

Wegen Vielblütenhonig: Es lag nicht an der Biozertifizierung, sondern er wurde aus anderen Gründen aus dem Sortiment genommen.

Frage: Ist bei der Alnatura der Grüne Klimafonds bekannt: SDG 13: „a Die Verpflichtung erfüllen, die von den Vertragsparteien des Rahmenübereinkommens der Vereinten Nationen über Klimaänderungen, die entwickelte Länder sind, übernommen wurde, bis 2020 gemeinsam jährlich 100 Milliarden Dollar aus allen Quellen aufzubringen, um den Bedürfnissen der Entwicklungsländer im Kontext sinnvoller Klimaschutzmaßnahmen und einer transparenten Umsetzung zu entsprechen, und den Grünen Klimafonds vollständig zu operationalisieren, indem er schnellstmöglich mit den erforderlichen Finanzmitteln ausgestattet wird“

Antwort: Der Grüne Klimafonds sagt mir was, aber ob wir ihn unterstützen, kann ich nicht sagen. Wir unterstützen unterschiedliche Sachen. Inwieweit Unternehmen da mitmachen, weiß ich nicht, soweit ich das sehe, ist das auf Länderebene.

Erklärung nach § 18 Abs. 4 Nr. 7 APO THI

Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die Arbeit selbständig verfasst, noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, keine anderen als die angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benutzt sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Ingolstadt, _____
(Datum)

(Unterschrift)
Vincent Simon Schlagheck