Sustainable Development Goals und Integrated Thinking: eine kohärente Beziehung

Extrakt des Beitrags "Relevanz der Sustainable Development Goals (SDGs) im Kontext des Integrated Thinking" von AK Integrated Reporting und Sustainable Management der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.*
erschienen in: Schmalenbach IMPULSE, 1. Jg. 2021, Heft 1,
[https://doi.org/ 10.54585/IDPJ1252](https://doi.org/10.54585/IDPJ1252).

Veränderungen in den gesellschaftlichen Herausforderungen und Bedürfnisstrukturen sowie den daraus resultierenden regulatorischen Anforderungen führen vermehrt zu einer Abkehr von einer lediglich die finanzielle Dimension unternehmerischer Tätigkeit betrachtenden und damit einer eindimensionalen Unternehmensführung, -steuerung sowie -berichterstattung. Diese Entwicklung wird im Konzept des Integrated Reporting aufgegriffen, das als Kernelement ein sog. „Integrated Thinking“ in der gesamten Corporate Governance und bei den im Unternehmen handelnden Personen einfordert. Demnach sollten bei der Leistungsmessung und -beurteilung sowie der Ermittlung der Wertschaffung von Unternehmen neben finanziellen auch ökologische, soziale und intellektuelle Ressourcen sowie die langfristigen Effekte

* AK Integrated Reporting und Sustainable Management | Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. | sg@schmalenbach.org

Mitglieder des Arbeitskreises: Reinhard Becker, HEAG Holding AG – Beteiligungsmanagement der Wissenschaftsstadt Darmstadt (HEAG) | Nicolette Behncke, PricewaterhouseCoopers GmbH WPG | Uwe Bergmann, Henkel AG & Co. KGaA | Tanja Castor, BASF SE | Dr. Christoph Deiminger, Universität Regensburg | Dr. Tobias Groß, SAP SE | Prof. Dr. Edeltraud Günther, TU Dresden | Prof. Dr. Axel Haller, Universität Regensburg (AK-Leiter) | Dr. Klaus Hufschlag, Deutsche Post AG | Georg Lanfermann, Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e.V. | Prof. Dr. Kerstin Lopatta, Universität Hamburg | Prof. Dr. Peter Lorson, Universität Rostock | Dr. Hendrik Nardmann, Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft | Susana Penarrubia Fraguas, Deutsche Asset & Wealth Management Investment GmbH | Nicole Richter, Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft | Dr. Werner Rockel, Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG | Mariella Röhm-Kottmann, ZF Friedrichshafen AG | Dr. Daniel-Sascha Roth, Volkswagen AG | Dr. Martin Schloemer, Bayer AG | Dr. Rüdiger Schmidt, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft | Dr. Monica Streck, Flughafen München GmbH (AK-Leiterin) | Isabella Widmer, EnBW Energie Baden-Württemberg AG

der Unternehmenstätigkeit auf verschiedene Stakeholder des Unternehmens berücksichtigt werden. Bei dieser Ausrichtung der Unternehmensführung kommt den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen nicht nur eine gesellschaftspolitische, sondern auch eine konkret unternehmenspolitische Relevanz zu, wodurch sich interessante Verbindungen zum Konzept des Integrated Reporting ergeben.

Sustainable Development Goals (SDGs)

Die *Sustainable Development Goals* (SDGs) sind gesellschaftliche Makroziele, die von den Vereinten Nationen entwickelt und vorgegeben wurden, um die globale Gesamtentwicklung nachhaltig zu gestalten und so ein langfristig global-gesellschaftliches Zusammenleben zu ermöglichen. Obgleich ihre Formulierung sich primär an staatliche und politische Institutionen richtet, hängt ihre Erreichung im Wesentlichen auch von der intensiven Mitwirkung nicht-staatlicher Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft ab.

In konkreter Weise zeigt sich z.B. eine Transformation der makropolitischen SDGs in die Nachhaltigkeitsstrategien der EU sowie von Nationalstaaten. Auch wenn die SDGs bspw. im Rahmen gesetzlicher Regelungen nicht immer explizit erwähnt werden, dienen sie eindeutig als globale „Baseline“ nachhaltigkeitsbezogener politisch-regulatorischer Aktivitäten.

Integrated Thinking

Bei Integrated Thinking handelt es sich um ein Unternehmensführungskonzept, das der integrierten Berichterstattung (Integrated Reporting) zugrunde liegt. Integrated Thinking basiert auf einem mehrdimensionalen, die wesentlichen Ressourcen der Unternehmensaktivität berücksichtigenden Verständnis der Wertschaffung eines Unternehmens. Dabei werden in die Beurteilung und Bemessung der Wertgenerierung neben dem finanziellen Kapital auch weitere Kapitalarten wie die natürliche Umwelt, das Humankapital, das Sozialkapital und das Intellektuelle Kapital einbezogen. Im Rahmen des Integrated Thinking werden die finanziellen und die nicht-finanziellen Dimensionen der Beurteilung der Unternehmensleistung sowie der Wertschaffung auf die gleiche Stufe gestellt.

Gemeinsamkeiten und Zusammenhänge zwischen den SDGs und Integrated Thinking

Die SDGs sind das Ergebnis eines Integrationsgedankens der Weltgemeinschaft. Dabei werden verschiedene nationale Interessen

und Zielsetzungen, die sich z. T. überlappen und gegenseitig beeinflussen, ohne Priorisierung bestimmter Ziele, in einem globalen Zielkatalog gebündelt. Eine erfolgreiche Zielerreichung wird auf globaler Ebene nur möglich sein, wenn „Zuständigkeits-Silos“ auf politischer sowie institutioneller Ebene abgebaut, bestehende Interessen von Stakeholdern ausbalanciert, thematisch inhärent bestehende Interdependenzen zwischen den verschiedenen Teilzielen berücksichtigt und Entscheidungen langfristig vor dem Hintergrund dieser impliziten Mehrdimensionalität ausgerichtet werden; allesamt Merkmale, die auch dem Integrated Thinking inhärent sind.

Folglich besteht zwischen den SDGs und dem Integrated Thinking ein kohärentes Verhältnis. Die SDGs tragen dazu bei, Integrated Thinking in Unternehmen zu etablieren bzw. thematisch fokussierter auszubauen. Umgekehrt ist Integrated Thinking für Unternehmen ein Instrument, ihren Beitrag zur Erreichung der SDGs effektiver und effizienter leisten zu können.

Integration der SDGs in die Unternehmenssteuerung

Demnach ist es nicht verwunderlich, dass Unternehmen bei ihrer Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit zunehmend für sie relevante SDGs in ihre Überlegungen einbeziehen, bspw. im Rahmen der Analyse der Wesentlichkeiten potentiell steuerungs- und berichtsrelevanter Aspekte oder zur Konkretisierung ihrer Nachhaltigkeitsziele sowie -leistungen im Rahmen ihrer externen Berichterstattung.

Indem eine Berücksichtigung von SDGs der Unternehmensstrategie eine über die rein finanzwirtschaftliche Dimension hinausgehende, gesamtgesellschaftliche und globale Erklärungsdimension gibt, kann sie zur intrinsischen Motivation und Identifikation der Mitarbeiter:innen im Unternehmen bzw. zur Steigerung der Unternehmensreputation beitragen. Der oftmals von Unternehmen in ihrer Unternehmensstrategie formulierte „Purpose“ ihrer Tätigkeit kann durch das Zusammenspiel von SDGs und Integrated Thinking konkretisiert und klarer definiert werden.

Neben solch intrinsischen Motiven zum Einbezug von SDGs in die Unternehmensstrategie, -steuerung und -berichterstattung tragen vermehrt auch regulatorische Initiativen zu deren Relevanz für Unternehmen bei. Die *Sustainable Finance*-Initiative der EU, die Finanzkapitalströme in nachhaltige Investitionsprojekte lenken will, ist bestrebt, die gesellschaftlichen Erwartungen einer nachhaltigen Unternehmens- und Anlagestrategie in konkrete regulatorische Erfordernisse zu gießen. Im Rahmen dieser Transformation spielt Integrated Thinking wiederum eine tragende Rolle.

Insgesamt ist die Integration der SDGs in die strategische und operative Unternehmensführung ein wichtiges Element, um in einem Unternehmen aus einer Nachhaltigkeitsstrategie eine nachhaltige Strategie bzw. aus einem nachhaltigkeitsbewussten Management ein nachhaltiges Management zu formen, was der Idee des Integrated Thinking entspricht.