Relevanz der Sustainable Development Goals (SDGs) im Kontext des Integrated Thinking

AK Integrated Reporting und Sustainable Management der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.*

1 Einleitung

Die großen und an existenzieller Bedeutung stark zunehmenden Herausforderungen der globalen Gesellschaft – wie z. B. Klimawandel, Ressourcenknappheit sowie soziale Ungleichgewichte – haben dazu geführt, dass im letzten Jahrzehnt die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen deutlich intensiver und globaler als je zuvor wahrgenommen und diskutiert wurde.¹ So wurde das Konzept der „Gesellschaftlichen Verantwortung“ von Unternehmen (*Corporate Responsibility*) neu belebt und inhaltlich erweitert. Dabei werden hierunter vor allem die drei für eine nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung als relevant betrachteten Dimensionen „Ökologie“, „Soziales“ und „Ökonomie“ subsumiert (Europäische Kommission 2011: 7-10), die auch häufig als die „*triple bottom*

* 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.

¹ Die Auffassung, dass Unternehmen soziale Gebilde mit gesellschaftlicher Einbettung sind, die von Individuen geformt und von deren Zielvorstellungen geprägt werden, und die Diskussion darüber hat (nicht nur in Deutschland) bereits eine lange Tradition, vgl. z.B. Dierkes (1984: 1210ff); Haller (1997: 144ff); Dierkes et al. (2002: 5ff).

line“ (Elkington 1994) bezeichnet werden und die auch die zentralen (Beurteilungs- und Steuerungs-)Ebenen nationaler und internationaler Nachhaltigkeitsstrategien darstellen. Diese „neue“ Erwartungshaltung gegenüber Unternehmen führte und führt aufgrund ihrer thematisch inhärenten Dringlichkeit zu Konzepten, Standards bzw. Regelwerken, die Unternehmen dazu bewegen sollen, ihrer Verantwortung gerecht zu werden, die „triple bottom line“ in ihre strategischen und operativen Maßnahmen und Entscheidungen mit einzubeziehen und die bisherige Fixierung auf das Finanzkapital (entsprechend dem kurzfristig orientierten Shareholder Value-Konzept) zu Gunsten der Überführung in ein mehrdimensionales Zielsystem aufzugeben. Waren diese Normen in der Vergangenheit primär als Appelle bzw. Aufforderung zur freiwilligen Anwendung konzipiert, machen internationale Bestrebungen (G7 2021; G20 2021) und nicht zuletzt die Regulierungen auf EU-Ebene im Rahmen der Sustainable Finance-Agenda, der (bisherigen) Nichtfinanziellen Erklärung sowie der Nachhaltigkeitsberichterstattung (Europäische Kommission 2021b)² eindringlich deutlich, dass die politisch Verantwortlichen die Dringlichkeit, den Pfad der nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung konsequent zu beschreiten, als sehr hoch einschätzen. Jene bislang auf Freiwilligkeit basierten Appelle werden vor diesem Hintergrund als nicht mehr ausreichend erachtet, um die politisch vereinbarten, global vertraglich festgehaltenen Nachhaltigkeitsziele zu erreichen (CSRD 2021: Erw.gr. 32). Diese wurden im Jahr 2015 durch die Vereinten Nationen (UN) über die sog. Sustainable Development Goals (SDGs) konkretisiert und verabschiedet. Dabei verpflichteten sich die UN-Mitgliedstaaten – zum Stand 31.03.2020 haben 189 der 193 Mitgliedstaaten das Abkommen ratifiziert (United Nations 2020: 50) – dazu beizutragen, dass diese Ziele bis zum Jahr 2030 global erreicht werden.

Da (insbesondere global agierende) Unternehmen als gesellschaftliche Institutionen³ eine wesentliche Rolle dabei spielen, ob die SDGs, die sich z. B. in der EU im sog. „Green Deal“ (Europäische Kommission 2019b) sowie in der erneuerten Sustainable Finance Strategie (Europäische Kommission 2021c: 1) widerspiegeln, erreicht werden können, nimmt die Politik auch Unternehmen verstärkt (regulatorisch) in die Verantwortung. Dieser Verantwortung muss sich das Unternehmensmanagement stellen und die SDGs in die Führungssysteme bzw. -handlungen übernehmen. Dies kann zum einen ausschließlich auf Compliance- bzw. Risikoüberlegungen basieren oder zum anderen aus einer proaktiven, chancenorientierten, die Herausforderung der Nachhaltigkeit annehmenden Motivation heraus geschehen. Unabhängig von der Motivation ist die Unternehmensleitung grundsätzlich gut beraten, die relevanten (Nachhaltigkeits-)Aspekte in das Planungs-, Steuerungs- und Überwachungssystem, sprich in das (strategische und operative) Controlling zu integrieren, da sich hieraus bedeutende wertsteigernden Effekte ergeben können (AKIR 2020: 154-164). Eine solche Integration von über das traditionelle (finanzielle) Controlling hinausgehenden (nachhaltigkeitsbezogenen) Aspekten ist Kernelement eines Unternehmensführungs-konzeptes, das als „Integrated Thinking“ bezeichnet wird (Value Reporting Foundation 2021: 6). Im Folgenden wird erläutert, inwieweit eine Umsetzung des *Integrated Thinking* in der Unternehmenssteuerung eine

² Fortan als Corporate Sustainability Reporting Directive bzw. kurz CSRD referenziert.

³ Neben den Regierungen, öffentlichen Haushalten sowie Privatpersonen.

Berücksichtigung der SDGs bedingt bzw. welche Rolle die SDGs im Rahmen dieses Unternehmensführungskonzepts spielen können und welche Effekte sich daraus für die Unternehmensführung, -überwachung und -berichterstattung ergeben.

2 Konzeptionelle Verbindungen zwischen den SDGs und dem Integrated Thinking

2.1 Die SDGs als Zielsystem planetarer Nachhaltigkeit

Die unter dem Projektnamen „Transformation unserer Welt: Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“ der UN im Jahre 2015 festgehaltenen SDGs sind auf den sog. „Millennium Goals“ aufbauende und diesen nachfolgende Ziele der UN. Während sich die Millennium Goals noch vorrangig an Entwicklungsländer richteten, zielen die SDGs auf alle Staaten und fokussieren damit auf die gesamte Welt (United Nations 2015b). Sie haben zur Aufgabe, das Konzept der Nachhaltigkeit (i. S. nachhaltiger gesellschaftlicher Entwicklung) auf globaler Ebene durch die Vorgabe von 17 Teilzielen greifbarer und damit umsetzbarer zu machen. So handelt es sich bei den SDGs um Makro-Ziele, die von politischer Seite zum Zwecke der globalen Steuerung gesellschaftlicher Entwicklungen festgelegt wurden und die ein nachhaltiges, gesamtgesellschaftliches Zusammenleben ermöglichen sollen. Sie entspringen der Erkenntnis von zentralen globalen Herausforderungen für die Existenz der Menschheit und haben gesellschaftlich-politisch transformatorischen Charakter. Sie stellen soziale Ziele, wie die Bekämpfung von Hunger und Armut, ökonomischen und ökologischen Zielen gleich. Das Bekenntnis der in der UN vertretenen Staaten zu den SDGs auf globaler Ebene ist bis heute bemerkenswert, spiegelt sich darin doch die global erkannte Relevanz einer nachhaltigen Entwicklung prominent wider – wenngleich konträre politische Interessen einiger weniger Länder das Bekenntnis zu den SDGs oftmals lediglich als Lippenbekenntnis erscheinen lassen (Sachs et al. 2021; Obrovsky 2020: 4–7). Damit handelt es sich bei den SDGs nicht nur um ein Konzept oder um ein Rahmenwerk, sondern sie sind vielmehr ein plakativ gestaltetes Abbild einer Reaktion auf wesentliche existenzielle Herausforderungen unserer Zeit und bieten dafür Lösungswege an.

1. Armut beenden	11. Nachhaltige Städte und Siedlungen
2. Ernährung sichern	12. Nachhaltige Konsum- und Produktionsweisen
3. Gesundes Leben für alle	13. Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen
4. Bildung für alle	14. Ozeane, Meere und Meeresressourcen im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nutzen
5. Gleichstellung der Geschlechter	15. Landökosysteme schützen
6. Wasser und Sanitärversorgung für alle	16. Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen
7. Nachhaltige und moderne Energie für alle	17. Umsetzungsmittel und globale Partnerschaft stärken
8. Nachhaltiges Wirtschaftswachstum und menschenwürdige Arbeit für alle	
9. Widerstandsfähige Infrastruktur und nachhaltige Industrialisierung	
10. Ungleichheit verringern	

Tab. 1: Die 17 SDGs.

Obgleich die 17 SDGs durch 169 Unterziele konkretisiert sind (United Nations 2015b), sind sie als gesamtpolitische Makro-Ziele durch eine vergleichsweise hohe Abstraktionsebene gekennzeichnet und bedürfen einer konkreteren Umsetzung in nationale Handlungsstrategien. Dies begründet sich damit, dass sie zum einen die Vermittlung eines globalen Aktions- und Werterahmens zum Ziel haben und die Ratifizierung der Agenda 2030 zum anderen durch die einzelnen souveränen Mitgliedstaaten der UN vorzunehmen ist bzw. vorgenommen wurde. So flossen die SDGs beispielsweise in die Nachhaltigkeitsstrategie der EU⁴ sowie in die deutsche Nachhaltigkeitsagenda⁵ ein. Die Bereiche, in denen die SDGs wirken sollen, werden auch häufig als die fünf „Ps“ (*People, Planet, Prosperity, Peace* und *Partnership*) bezeichnet (United Nations 2015b).

Derweil werden nicht alle SDGs von den verschiedenen Mitgliedstaaten gleichrangig verfolgt. Eine kurze Meta-Studie des *Basel Institute of Commons and Economics* aus dem Jahr 2019 zeigt anhand einer Analyse der Anzahl der Nennungen der SDGs in europäischen Studien und Statistiken, dass die Aspekte Gesundheit, Energie, Klima, Wasser sowie Bildung deutlich vor den Zielen Landökosysteme, Ozeane, Meere und Meeresressourcen sowie sozialer Inklusion priorisiert werden (Basel Institute of Commons and Economics 2019: 1f).⁶

⁴ Siehe dazu die umfassenden Angaben der EU-Kommission unter https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-holistic-approach-sustainable-development_de [09.08.2021].

⁵ Die SDGs sind für diese seit der Neuauflage 2016 auch maßgeblich bestimmend (siehe Bundesregierung 2016: 1 und 22f), obschon bereits die Nachhaltigkeitsstrategie 2002 sowie insbesondere die Fassung von 2012 inhaltlich sehr starke Parallelen zu den später entwickelten SDGs aufweist (siehe Bundesregierung 2012). Für die aktuelle Fassung aus 2021, die ebenfalls maßgeblich auf den SDGs aufbaut, siehe Bundesregierung (2021).

⁶ Dies scheint stimmig, fokussieren zahlreiche Staaten ihre Bemühungen derzeit auf die Bekämpfung der Auswirkungen des Klimawandels; allerdings erweist sich in diesem Zusammenhang die nachrangige Beachtung des Schutzes von Ozeanen und Meeren als widersprüchlich. Die Priorisierung auf staatlicher Ebene dürfte somit mit einer gewissen Skepsis und Zurückhaltung zu bewerten sein, da sie zugleich in hohem Maße von politischen Interessenlagen beeinflusst wird.

Die SDGs richten sich augenscheinlich an alle Länder der Erde und andere staatliche Akteure, wie etwa Kommunen, sowie darüber hinaus an nicht staatliche-Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft und mithin auch an Unternehmen (Scheerer 2021). Dabei kommt global agierenden Unternehmen aufgrund ihrer vielfältigen, wesentlichen Einflüsse auf die *triple bottom line* eine ganz besondere Rolle zu. Ohne den Einbezug der Aspekte, die für das Erreichen einer nachhaltigen gesamtgesellschaftlichen Entwicklung von Bedeutung sind, in das unternehmerische Entscheidungskalkül werden die SDGs nicht erreichbar sein. Es lässt sich feststellen, dass eine explizite Erwähnung gewisser oder aller SDGs im Rahmen gesetzlicher Regelungen, wie z. B. im neuen Entwurf einer EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, i. d. R. zwar nicht erfolgt, dass diese aber sehr wohl implizit bzw. in den Begründungen regulatorischer Maßnahmen Erwähnung finden und als „baseline“ für viele, auf die gesellschaftliche Entwicklung abzielende Regelungen fungieren.⁷

2.2 Integrated Thinking – mehrdimensionale Unternehmensführung

Der Begriff des „*Integrated Thinking*“ wurde vom *International Integrated Reporting Council* (IIRC) geprägt (IIRC 2011: 6ff; 2021: 2f; Value Reporting Foundation 2021: 3 und 13-15) und wie folgt definiert:

„Integrated thinking is the active consideration by an organization of the relationships between its various operating and functional units and the capitals that the organization uses or affects. Integrated thinking leads to integrated decision making and actions that consider the creation, preservation or erosion of value over the short, medium and long term“ (IIRC 2021: 3)

Diese begriffliche Definition liefert indes nur einen ersten Einstieg in die tatsächliche Tragweite dieses Konzepts, wie nachfolgend dargelegt wird.

Integrated Thinking basiert auf einer ganzheitlichen und alle Unternehmensfunktionen umfassenden Betrachtung der Wertschaffung eines Unternehmens im Rahmen der Unternehmensführung (d. h. Strategie, Governance sowie Leistungsbeurteilung) (Günther et al. 2016: 43ff; Bray und Prescott 2020: 18). Dabei werden in die Beurteilung und Bemessung der Wertgenerierung eines Unternehmens neben dem finanziellen (Eigen- und Fremd-)Kapital auch weitere „Kapitalarten“, wie z. B. das „Kapital“ der natürlichen Umwelt sowie der materiellen Infrastruktur, das Humankapital, das Sozialkapital und das Intellektuelle Kapital, einbezogen (IIRC 2021: 18f). Folglich besteht das zentrale Charakteristikum des *Integrated Thinking* darin, in der Unternehmensführung die Trennung zwischen der finanziellen und der nichtfinanziellen Dimension der Unternehmensleistung bzw. Wertschaffung aufzuheben und ein Bewusstsein für die zwischen diesen beiden bestehenden Interdependenzen zu schaffen (IIRC 2021: 3; Villiers et al. 2020: 2). Die Anwendung von *Integrated Thinking* im

⁷ So z. B. in Erw.gr. 5 der CSRD, in dem die EU-Kommission explizit Folgendes formuliert: „In seinen Schlussfolgerungen vom 20. Juni bekräftigte der [Europäische, Anm. d. Verf.] Rat die Entschlossenheit der Union und ihrer Mitgliedstaaten, die Agenda 2030 vollständig, kohärent, umfassend, integrativ und wirksam sowie in enger Zusammenarbeit mit den Partnern und anderen Akteuren umzusetzen.“

Unternehmen impliziert somit einen wesentlichen ganzheitlichen Veränderungsprozess im unternehmerischen Entscheiden und Handeln (AKIR 2017: 340f; Bray und Prescott 2020: 19), der die Komplexität für das Unternehmensmanagement in jeder Hinsicht deutlich erhöht, aber einen wesentlichen Beitrag zu einer umfassend verstandenen Wertschaffung und damit auch zu den gesamtgesellschaftlich formulierten Nachhaltigkeitszielen leisten kann (Busco et al. 2020: 403ff).⁸

Das *Integrated Thinking* ist konstituierendes Charakteristikum eines *Integrated Reporting*, einem Berichtskonzept, das sowohl für interne als auch externe Zwecke genau diese holistische Wertschaffung transparent und somit für verschiedene Adressaten verständlich und nutzbar machen soll (Value Reporting Foundation 2021: 4 und 11; IIRC 2016: 4-7). Das *Integrated Thinking* und das *Integrated Reporting* lassen sich durch folgende, vom IIRC entwickelte Darstellung anschaulich skizzieren (siehe Abb. 1).

Abb. 1: Verständnis der unternehmerischen Wertschaffung als Basis des Integrated Thinking. In Anlehnung an IIRC 2021: 22.

Die durch das Geschäftsmodell/die Geschäftsmodelle geprägten Unternehmenstätigkeiten basieren auf der Verwendung von Ressourcen (hier Input von sog. „Kapitalarten“) und der Schaffung von „Output“ (Gütern/Dienstleistungen) sowie den daraus entstehenden Folgen/„Impacts“ (sog. „Outcome“) für die verschiedenen Ressourcentypen (Kapitalarten). Die Ausprägung dieser „Input/Output/Outcome“-Beziehung determiniert, ob ein Unternehmen (bezogen auf alle Kapitalarten) Wert schafft, erhält oder vernichtet. Ein in der Governance eines Unternehmens etabliertes *Integrated Thinking* versucht folglich, in Abwägung mehrdimensionaler Wertbeeinflussungen die Wertminderungen und Wertsteigerungen so zu gestalten, dass mittel- und langfristig neuer Wert geschaffen wird. Diese über die Veränderungen der verschiedenen Wertdimensionen in Form von Kapitalarten definierte Wertschaffung dürfte sich – langfristig betrachtet – in jeglicher Form der (monetäre) Ermittlung bzw. Definition des Unternehmenswertes widerspiegeln, da nach mittlerweile verbreiteter

⁸ Vgl. hierzu Haller (2021).

Auffassung die sich momentan nicht unmittelbar im Finanzkapital niederschlagenden Wertdimensionen sich mit hoher Wahrscheinlichkeit mittel- und langfristig sehr wohl im traditionell ermittelten, finanziellen, eigentümerbezogenen Unternehmenswert niederschlagen dürften (AKIR 2020: 154-159).⁹

Klar ist jedenfalls, dass die ressourcenbezogenen Wertkomponenten miteinander verwoben sind, d. h. sich gegenseitig bedingen (insbesondere bei mittel- und langfristiger Betrachtung). Die Aufgabe des *Integrated Thinking* und des *Integrated Reporting* besteht nun darin, für die Unternehmensführung eine Basis zu schaffen, diesen so betrachteten Unternehmenswert operationalisier- und steuerbar zu machen, indem die Veränderungen des Unternehmenswerts (Steigerung, Erhaltung bzw. Minderung) im Hinblick auf einzelne, auf die Ressourcen bezogene Wertparameter sowie deren Interdependenzen erfasst, aufgezeigt und gesteuert werden (können). Dabei liegt die Aufgabe der Governance vor allem darin, vorausschauend die Chancen und Risiken für das Geschäftsmodell zu erkennen und das Geschäftsmodell hinsichtlich der mehrdimensionalen Leistungserbringung strategisch und nachhaltig auszugestalten und bei Konflikten zwischen den verschiedenen Wertdimensionen Ausgleich zu schaffen bzw. Prioritäten zu setzen.

Die miteinander verwobenen Konzepte *Integrated Thinking* und *Integrated Reporting* werden zunehmend von Institutionen als vorteilhaft propagiert, allen voran durch das IIRC, das seit Mai 2021 mit dem US-amerikanischen *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) zur *Value Reporting Foundation* verschmolzen ist,¹⁰ aber mittlerweile auch durch die *IFRS Foundation* im Rahmen der avisierten Gründung des *International Sustainability Standards Board* (ISSB) (IFRS Foundation 2021: 27). Darüber hinaus wird es auch in Regulierungsinitiativen aufgegriffen (Europäische Kommission 2019a: 4f; CSRD: Erw.gr. 45) sowie zur Anwendung im öffentlichen Sektor empfohlen (European Organisation of Supreme Audit Institutions und European Confederation of Internal Audit Institutes 2021). Damit diese konzeptionell logischen Überlegungen leichter in der Praxis Anwendung finden können, hat das IIRC Plattformen geschaffen, auf denen Unternehmen ihre Herangehensweisen und Erfahrungen bei der Verwendung von *Integrated Thinking* öffentlich teilen können. So gibt z.B. der „*State-of-Play-Report*“ der *Integrated Thinking & Strategy Group* des IIRC (IIRC 2020; Value Reporting Foundation 2021) praktische Hinweise, worauf bei der Umsetzung des *Integrated Thinking* zu achten ist und wie damit verbundene Hindernisse überwunden werden können (siehe Abb. 2).

⁹ Das IIRC betont hinsichtlich seines „Wertverständnisses“, dass der Unternehmenswert zwei zentrale Komponenten beinhaltet, nämlich einen Wert für die Kapitalgeber (*value for the organization*) sowie einen davon teilweise abweichenden Wert für die anderen Stakeholder (*value for others*), vgl. IIRC (2021: 16) sowie ausführlich Haller (2016: 37ff)

¹⁰ Siehe die korrespondierende Presseerklärung unter <https://www.valuereportingfoundation.org/news/iirc-and-sasb-form-the-value-reportingfoundation-providing-comprehensive-suite-of-tools-to-assess-manage-and-communicate-value/> [Abruf: 09.08.2021].

Tools to overcome the barriers to integrated thinking

Category	Barrier	Description	Interactions (examples)	Approaches (examples)
Strategic	Leadership	<ul style="list-style-type: none"> Gaining top management support Importance of individual leaders advocating for integrated thinking, with CFOs being particularly relevant 	Complexity/causality: Both barriers might feed into the challenge of gaining top management support	Visualization of integrated thinking (See Royal Schiphol Group)
	Strategizing	<ul style="list-style-type: none"> Strategy development: Embedding integrated thinking as foundational element in beginning of strategy development processes (versus add-on at later stages) Strategy implementation: Rolling out strategy based on integrated thinking throughout organization 	Causality: Difficulties in establishing causal relationships between financial and non-financial factors might limit the incorporation of integrated thinking in strategy development	Integrated Thinking Model (See discussion around the development of the String-Spring concept on page 12)
Organizational	Inertia	Getting started with integrated thinking can be challenging (see also Complexity)	Leadership: Getting started can be particularly challenging in the absence of top management support	"Just do it" approach (See ABN AMRO and Schiphol Group)
	Collaboration	Collaborations between functions can be hampered by differences in mind-sets, cultures and languages	Measurement: Finance functions might struggle with lack of rigorous and robust non-financial KPIs, impeding effective interactions between finance and sustainability functions.	Use of collaborative methods such as Agile Scrum (See ING)
	Complexity	<ul style="list-style-type: none"> Multi-dimensional character of integrated thinking increases complexity of decision making and can be met with resistance by organizational members. Due to the holistic nature of integrated thinking, it can be difficult for organizations to assess their progress and identify next steps. 	Meta-barrier: Complexity seems to be implicated in many of the other barriers.	Maturity matrix of integrated thinking (See ongoing work of our working group)
Analytical	Measurement	<ul style="list-style-type: none"> Lack of robust KPIs for non-financial factors Frequency of data: Mismatch between financial and non-financial data availability (daily vs. quarterly/annually) System integration: Challenge of integrating financial and non-financial data systems, e.g., due to lack of adequate IT systems 	Collaborations: Insufficient cross-functional interactions might hamper development of integrated financial and non-financial measurement systems	Integrated Dashboards (See Solvay)
	Comparability	<ul style="list-style-type: none"> Evaluating non-financial and financial factors against each other Creating common unit of analysis, e.g., through monetization 	Measurement: Gap between financial and non-financial data availability and quality might reduce comparability	a) Integrative Assessment Tools (See Sustainable Portfolio Management in Solvay) b) Integrated Profit & Loss Statement (See Value-to-Society in BASF)
	Causality	Establishing links and determining causal relationships between non-financial and financial factors		SAP Connectivity Approach (See SAP Integrated Report 2018)

Abb. 2: Werkzeuge zur Überwindung von Hindernissen des Integrated Thinking. IIRC 2020: 20.

Was bei diesen strukturierten, der praktischen Erfahrung entspringenden Hinweisen bzw. den konzeptionellen Ausführungen nicht explizit deutlich wird, aber indirekt sicherlich eine zentrale Rolle für die Bereitschaft einer Organisation zur Umsetzung von *Integrated Thinking* spielt, sind die persönlichen Einstellungen und Fähigkeiten von Personen, die in den Organisationen tätig sind. Denn als ein soziales Gebilde kann ein Unternehmen nicht von sich heraus integriert denken, sondern es sind die dort beschäftigten, denkenden und handelnden Personen, die zum *Integrated Thinking* fähig und willens sein müssen. Daher wird in der Wissenschaft unter dem Schlagwort „*Integrative Thinking*“ (integratives Denken) auch diskutiert, unter welchen umfeldbezogenen bzw. persönlichen Voraussetzungen Menschen zu integriertem Denken und Entscheiden in Unternehmen fähig sind bzw. hierzu beitragen können (McGuigan et al. 2020; Miller 1981). Miller (1981: 3f) beschreibt diese integrative Denkhaltung als „ein Bemühen um Synthese, Partizipation und Verbundenheit“ und nennt drei Hauptkomponenten des integrativen Denkens:

- **Komplexität:** die Fähigkeit, komplexe Beziehungen zu erkennen, insbesondere im Umgang mit mehrdeutigen, widersprüchlichen und unvollständigen Informationen.
- **Anpassungsfähigkeit:** die Fähigkeit, Probleme auf neue Weise anzugehen, wenn traditionelle oder konventionelle Methoden unwirksam sind, und die Fähigkeit, eine solche Notwendigkeit neuer Ansätze zu erkennen.
- **Aufgeschlossenheit:** die Bereitschaft, den Standpunkt des anderen zu sehen und damit Offenheit für Interpretationen zu zeigen, die von der eigenen abweichen.

Diese sicherlich auch praxisrelevante Auffassung unterstreicht, dass Unternehmen soziale Gebilde sind, und verdeutlicht die Bedeutung der *Human Resources* sowie der damit zusammenhängenden Komponenten unternehmerischer Wertschaffung, nämlich der Auswahl sowie der (auch auf die Persönlichkeitseigenschaften abzielenden) Weiterbildung der Beschäftigten in Unternehmen.

2.3 Interdependenzen zwischen SDGs und Integrated Thinking

Wie oben ausgeführt, stellen die SDGs eine spezifische, primär auf die Verantwortung öffentlicher Einrichtungen abzielende Konkretisierung einer nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung dar. Sie sind nicht nur Ausdruck von durch politische Entscheider formulierten Zielsetzungen, sondern eines breiten, globalen Konsenses über die existenziellen Bedrohungen des menschlichen Zusammenlebens auf der Erde. Dieser Konsens beruht auf einem Wertewandel, der sich durch alle institutionellen Teile der globalen Gesellschaft zieht und sich nicht zuletzt auch in einer großen und stetig wachsenden Anzahl an NGOs und Stakeholder-Initiativen widerspiegelt (IFRS Foundation 2021: 4 und 16; Tsagas und Villiers 2020: 5f und 18f). Dieser Wertewandel beeinflusst auch wesentlich die Erwartungen der Stakeholder gegenüber Unternehmen insbesondere im Hinblick auf die Sensibilität der Unternehmensführung hinsichtlich der Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen für das jeweilige Unternehmen. Diese sich ändernde Erwartungshaltung artikuliert sich zumeist nicht unbedingt unter Referenzierung auf die SDGs, sondern vielmehr grundsätzlich in Bezug auf die drei Dimensionen der *triple bottom line* mit ihren verschiedensten Ausprägungen, die sich allerdings i. d. R. allesamt mit den SDGs in Verbindung bringen lassen. Insbesondere Kunden (in Bezug auf nachhaltig produzierte Waren über die gesamte Lieferkette) sowie (Eigen-)Kapitalgeber (durch ihre gesetzlich verbriefte oder faktische Machtposition gegenüber den Managern) sind diejenigen Stakeholder, die hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsausrichtung wesentlichen Einfluss auf die (strategische) Ausrichtung der Unternehmensführung haben. So verlängern und erweitern insbesondere institutionelle Investoren ihren Betrachtungshorizont und legen zunehmend großen Wert auf eine nachhaltige Wertentwicklung ihrer Investments (AKIR 2020: 157-159; Jadoon et al. 2021: 157; Hartzmark und Sussman 2019: 2820-2827), die ohne eine Integration der Nachhaltigkeit in die strategischen und operativen Entscheidungsprozesse von Unternehmen nicht erreicht werden kann (Fink 2021; IIRC und Kirchhoff Consult 2020; DWS 2018: 6f). Dieser Gesinnungswandel entspringt nicht nur einer wahrgenommenen gesellschaftlichen Verantwortung der Finanzkapitalgeber,¹¹ sondern basiert auf klaren langfristig ausgerichteten ökonomischen Überlegungen, die konsequent die direkten sowie (über die zunehmende Regulierung verursachten) indirekten ökonomischen Konsequenzen der gesellschaftlichen Entwicklung für Unternehmen einbeziehen (AKIR 2020: 154ff; AKEU/AKIR 2021).

¹¹ Wie z. B. bei der im Jahre 2006 gegründeten Initiative *Principles for Responsible Investments* (Principles for Responsible Investment 2017: 3).

Grundsätzlich kommt somit dem Kapitalmarkt eine Schlüsselrolle bei der Erreichung der SDGs zu, da ihm die Aufgaben zugewiesen werden, die Transformation in eine nachhaltige Wirtschaft durch Umleiten der Kapitalströme zu fördern (Europäische Kommission 2019b; 2021c; United Nations 2015a; 2015b; DWS 2018: 7; Ziolo et al. 2017) und für eine effiziente Ressourcenallokation zu sorgen. Im Rahmen der damit verbundenen Effizienzbeurteilung werden (mittlerweile) auch Nachhaltigkeitsaspekte indirekt (über entsprechende Cash Flow-Modelle) oder direkt (durch verantwortungsvolles Investieren) berücksichtigt. Dabei werden Nachhaltigkeitsaspekte häufig als *pre-financials* (Böcking und Althoff 2017: 246ff; Günther 2018: 544) charakterisiert, da sie regelmäßig erst mittel- und langfristig voraussichtlich finanzielle Wirkung entfalten (können) (AKIR 2020: 155). Ein solcher Zusammenhang wurde auch seitens der politischen Entscheider erkannt, wovon die zahlreichen, z. T. schon auf den Weg gebrachten Vorhaben der EU im Rahmen der *Sustainable Finance*-Agenda zeugen.¹²

Die Bedeutung der SDGs für Kapitalmärkte und Unternehmen stellt folglich keine eingleisige Wirkungsrichtung dar. Vielmehr sind Kapitalmärkte und Unternehmen bei bestimmten SDGs, wie etwa SDG 7 „Nachhaltige und moderne Energie für alle“ und SDG 8 „Nachhaltiges Wirtschaftswachstum und menschenwürdige Arbeit für alle“, die bedeutendsten beeinflussenden Faktoren und folglich auch die von dieser Zielformulierung vorrangig angesprochenen Akteure.

Grundsätzlich lassen sich folgende Gemeinsamkeiten und Zusammenhänge zwischen dem *Integrated Thinking* und den SDGs feststellen:

- Die SDGs sind das Ergebnis eines Integrationsgedankens der Weltgemeinschaft. Dabei werden verschiedene nationale Interessen und Zielsetzungen in einem Zielkatalog ohne entsprechende Priorisierung gebündelt. Die SDGs sind in diesem Zusammenhang auch nicht disjunkt, d. h. sie überlappen sich und beeinflussen sich gegenseitig. Für eine erfolgreiche Zielerreichung gilt es, die Konnektivitäten zwischen den SDGs und ihrer Parameter zu erkennen (United Nations 2015b: Präambel). Folglich lässt sich auch als politisches Ziel der Abbau von „Zuständigkeits-Silos“ zwischen den Ländern sowie politischen (funktionalen) Institutionen erkennen. Sowohl die Berücksichtigung der Konnektivität sowie der Abbau von „Zuständigkeits-Silos“ in Unternehmen ist eine Kerneigenschaft des *Integrated Thinking* (IIRC 2021: 26f; Dumay und Dai 2017: 589 und 595f; Feng et al. 2017: 334 und 339; Beyhs und Barth 2011: 2858 und 2862).
- Eine weitere Gemeinsamkeit der SDGs und des Konzepts des *Integrated Thinking* besteht darin, dass für beide Wesentlichkeitsbeurteilungen eine zentrale Rolle spielen. Durch die Mehrdimensionalität der zugrundeliegenden Materie und die Fülle an möglichen Einflussparametern gilt es, sich auf die relevantesten Parameter bzw. Zielcharakteristika zu beschränken (IIRC 2021: 29ff). Dabei dürfte der Zeithorizont der Wesentlichkeitsabwägungen zwischen beiden Konzepten weitgehend identisch sein, der Umfang der sog. „(reporting) boundaries“ dürfte sich jedoch unterscheiden, da sich das *Integrated Thinking* lediglich auf den Einflussbereich des konkreten Unternehmens – gleichwohl auch auf indirekte Einflüsse, wie es in den drei

¹² Siehe zur Übersicht Europäische Kommission (2021a).

Scopes des *Greenhouse Gas Protocol* zum Ausdruck kommt – bezieht, während die SDGs den gesamten Planeten im Fokus haben. Hierbei ist es in beiden Konzepten entscheidend, die Auffassungen verschiedener gesellschaftlicher Gruppen, sprich Stakeholder, in die Beurteilung mit einzubeziehen, was man im Zusammenhang mit dem *Integrated Thinking* explizit als „Stakeholder-Einbeziehung“ bezeichnet (IIRC 2021: 28ff).

- Die mittel- und langfristige Zukunftsorientierung, die strategische Ausrichtung sowie das Ziel, einen positiven Wertbeitrag zu leisten (IIRC 2021: 25f), sind weitere Gemeinsamkeiten der SDGs und des *Integrated Thinking*. Während der Wertbeitrag beim Konzept des *Integrated Thinking* allerdings von Unternehmen unterschiedlich definiert werden kann – dies beruht maßgeblich auf dem Spannungsverhältnis zwischen „value for the organization“ und „value for others“ (IIRC 2021: 16) –, ist der Wertbeitrag bei den SDGs eindeutig auf die globale Gesellschaft gerichtet. Gleichwohl verbindet beide Wertbetrachtungen, dass eine Monetarisierung und Aggregation der Teilwertbeiträge in den verschiedenen Wertdimensionen nur sehr eingeschränkt gelingt bzw. gelingen kann.¹³
- Den SDGs ist ein Spannungsfeld inne, das sich aus dem Konflikt zwischen politischem Willen, dem Umsetzungsdruck in der Kürze der Zeit, dem politischen Versorgungsauftrag und der ökonomischen Rationalität zusammensetzt. Eine ähnliche Spannung besteht hinsichtlich des *Integrated Thinking* durch die möglicherweise unterschiedlichen Motivationslagen der verschiedenen Funktionen in Unternehmen sowie der Stakeholder, dem kurz-, mittel- und langfristigen Zeithorizont sowie den verschiedenen, häufig konträren Outcomes bei den unterschiedlichen, in die Betrachtung einbezogenen Kapitalarten.
- Trotz dieser Spannungen kann *Integrated Thinking* durch seine Mehrdimensionalität und Berücksichtigung der Konnektivitäten zwischen den verschiedenen durch das Unternehmen verursachten Inputs, Outputs und Outcomes helfen, unter Einbezug verschiedener Kapitalarten effiziente Entscheidungen zu treffen, die einen positiven Beitrag des Unternehmens für die Gesellschaft hinsichtlich des Erreichens der SDGs leisten können.
- Gleichzeitig ist ein auf dem *Integrated Thinking* aufbauendes *Integrated Reporting* in der Lage, die Daten verlässlich zu kommunizieren, die die Stakeholder für ihre Entscheidungen im Zusammenhang mit dem Unternehmen benötigen und dadurch zu einer effizienten Kapitalallokation beitragen. Darüber hinaus hilft eine solche Datenkommunikation aber auch den Entscheidern auf politischer Ebene

¹³ Gleichwohl wurden und werden auf Unternehmensebene Versuche unternommen, die gesellschaftliche Wertgenerierung monetär darzustellen. Ein aktuelles Beispiel hierfür ist die Initiative der Value Balancing Alliance (VBA) (<https://www.value-balancing.com/>).

(durch Aggregation der Daten), den gesamtgesellschaftlichen Stand der Erreichung der SDGs abzuschätzen.¹⁴

Die SDGs können folglich nicht ausschließlich als makro-politisches Zielsystem für Staaten dieser Welt verstanden werden. Sie bedürfen einer Transformation insbesondere auf Unternehmensebene, um überhaupt eine politische Nachverfolgung dieser Ziele ermöglichen zu können. Zu einer ähnlichen Schlussfolgerung käme man, würde man der Argumentation folgen, die SDGs seien nur die politische Reaktion auf gesellschaftliche Bedürfnisse (und die damit einhergehende Veränderung von Denkweisen und Ansichten von Individuen), wonach Unternehmen als Bestandteile der Gesellschaft inhärent der Verpflichtung unterlägen, diese gesellschaftlichen Bedürfnisse zu befriedigen. Es lässt sich somit festhalten, dass die Umsetzung der SDGs der Berücksichtigung durch Kapitalmärkte und Unternehmen bedarf, gleichzeitig aber auch die Kapitalmärkte und Unternehmen auf die Berücksichtigung der wegweisenden Richtliniensetzung durch die SDGs angewiesen sind, um bei der Festlegung ihrer Strategien und Konzeption ihrer Geschäftsmodelle die Entwicklungsrichtung der zukünftigen regulatorischen Rahmenbedingungen sowie des Verhaltens der Stakeholder besser abschätzen zu können.

Wie die nachfolgende Abb. 3 zum Ausdruck bringt, lassen sich die SDGs den verschiedenen Kapitalarten des IR-Framework (und damit unternehmensseitig beeinflussten Ressourcen) lückenlos, wenn auch nicht überschneidungsfrei zuordnen. Sie stehen folglich mit Ressourcenminderungen bzw. -mehrungen auf Unternehmensebene bzw. im Unternehmensumfeld in Verbindung. Dies ist für SDG 12 „Verantwortungsvoll Konsumieren und Produzieren“ und das Naturkapital offensichtlich, lässt sich aber z. B. auch für das Sozialkapital herstellen. Hieraus ergibt sich eine unmittelbare Verbindung zwischen der ganzheitlichen Wertschaffung eines Unternehmens im Rahmen des *Integrated Thinking* und dem Unternehmensbeitrag zur Erreichung der SDGs. Das heißt, auch wenn die SDGs nicht explizit einen Teil der Zielformulierung und Leistungsbeurteilung eines Unternehmens darstellen, so führt die Implementierung von *Integrated Thinking* in der Unternehmens-Governance dazu, einen positiven Beitrag zur Erfüllung der SDGs zu leisten sowie das strategische Potential des Einflusses der SDGs auf den gesellschaftlichen Wandlungsprozess rechtzeitig zu erkennen und in der Unternehmensführung zu berücksichtigen.

¹⁴ Ohne dass dies explizit erfolgt, fordern die SDGs implizit eine kaskadenartige Umsetzung bis hin zu jedem einzelnen Individuum selbst. Dies zeigen Ansätze aus dem kommunalen Bereich in Deutschland, die in zunehmendem Ausmaß die SDGs – wenn gleich von der Bundespolitik anvisiert – in ihre Stadt- und Gemeindeentwicklungsstrategien überführen. Mit dem SDG-Portal (<https://sdg-portal.de/de/>) findet sich zudem eine öffentlich einsehbare Statistik, nach der Städte einem Ranking der Beitragsleistung zu den SDGs unterliegen.

Abb. 3: Verknüpfung der SDGs mit den Kapitalarten gemäß IR-Framework. In Anlehnung an Adams et al. 2020: 8.

Die SDGs beschreiben in einer detaillierteren Art und Weise, wie der Umgang mit dem Konzept der *triple bottom line* – wenngleich vor dem Hintergrund politischer Überlegungen – aussehen könnte. Das *Integrated Thinking*, verstanden als Art und Weise der Unternehmensführung, bildet dafür die konzeptionelle Ausgangslage, aus der sich die interdependenten (Teil-)Zielsetzungen der SDGs auf natürliche Art und Weise ergeben. Wie Abbildung 4 darstellt, lassen sich durch *Integrated Thinking* folglich vier grundsätzliche Anknüpfungspunkte zu den SDGs herstellen. So lässt sich *Integrated Thinking* als Verbindungselement zwischen den SDGs und als Synonym für das SDG 17 „Partnerschaften zur Erreichung der Ziele“ betrachten. Gleichsam hilft *Integrated Thinking* als „enabler“ für die Erreichung der SDGs und trägt auch dazu bei, den durch die SDGs global politisch angestoßenen Wandlungsprozess der Gesellschaft besser antizipieren und damit für die strategische Unternehmensausrichtung besser nutzbar machen zu können.¹⁵

¹⁵ Diese Ansatzpunkte haben das IIRC 2019 bewogen, mit der UNCTAD zu kooperieren, um die integrierte Berichterstattung über den Beitrag von Unternehmen zu den SDGs zu fördern, vgl. UNCTAD und IIRC (2019).

Abb. 4: Integrated Thinking als verbindendes Element zwischen den SDGs sowie als notwendige Bedingung für deren umfassende Beachtung. Eigene Darstellung.

3 Ansatzpunkte zur Integration der SDGs in die Governance (und Steuerung) von Unternehmen

Vor dem Hintergrund der oben aufgezeigten grundsätzlichen Interdependenzen zwischen den SDGs und dem Konzept des *Integrated Thinking* wird im Folgenden in Bezug auf einzelne Aspekte der Unternehmensführung herausgearbeitet, in welcher Form der SDG-Bezug in Unternehmen hergestellt werden kann und welche Implikationen sich daraus ergeben. In Bezug auf wesentliche Ansatzpunkte des *Integrated Thinking* wird dabei auf die Governance-Organen des Unternehmens, die strategische Ausrichtung der Unternehmensführung auf die Wertschaffung hin, die Stakeholder-Orientierung hinsichtlich der Mitarbeiter*innen, die Finanzkapitalgeber als relevante Stakeholder sowie die interne und externe Unternehmensberichterstattung eingegangen.

3.1 SDGs und Aufgabe der Unternehmensorgane

Da sich die SDGs – wie erwähnt – nicht nur an öffentliche Institutionen auf globaler und staatlicher Ebene, sondern auch auf lokaler Ebene (inkl. öffentlicher Unternehmen) richten, wurde in den Deutschen Public Corporate Governance- Musterkodex mit Blick auf öffentliche Unternehmen festgeschrieben, dass „(...) das Geschäftsführungsorgan dafür Sorge tragen [soll, Anm. d. Verf.], dass die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten

Nationen (SDGs) sowie die Empfehlungen des von der Bundesregierung berufenen Rates für Nachhaltige Entwicklung bei der Geschäftstätigkeit des Unternehmens berücksichtigt werden und alle zwei Jahre im Aufsichtsorgan (...)“ darüber berichtet wird (Expertenkommission Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex 2021: Tz. 93).¹⁶

Ein solcher expliziter Bezug auf die SDGs fehlt in den Governance-Normen privatwirtschaftlicher Unternehmen in Deutschland. Gleichwohl verpflichtet das Aktiengesetz seit ARUG II¹⁷ Vorstand und Aufsichtsrat nicht nur zu einer „langfristigen“, sondern auch zu einer (im Sinne der „*triple bottom line*“) nachhaltigen Unternehmensführung (§ 87 Abs. 1 Satz 2 AktG). Ebenso sollen Vorstand und Aufsichtsrat nach der Präambel des Deutschen Corporate Governance Kodex das Unternehmen im Unternehmensinteresse führen, d. h. „(...) im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft unter Berücksichtigung der Belange der Aktionäre, der Belegschaft und der sonstigen dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder) für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung (...) sorgen“ (Regierungskommission DCGK 2019: 2). Weiterhin wird die Bedeutung des eigenverantwortlichen, ethisch fundierten Verhaltens nach dem Leitbild des ehrbaren Kaufmanns betont (Regierungskommission DCGK 2019: 2). Dies führt schließlich vor dem oben erläuterten Hintergrund der Regulierung im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung zum Prinzip der „Sustainable Corporate Governance“ (Velte 2021a: 1055f und 1061; 2021b: 1121), aus dem heraus sich eine (Mit-)Berücksichtigung von SDGs bei der Formulierung und der Umsetzung von Unternehmensleitlinien bzw. *Mission Statements* – zumindest implizit – ableiten lässt.¹⁸ Solche Leitlinien fließen häufig auch in die in einem Unternehmen herrschenden *Codes of Conduct* ein, die dem Verhalten von Führungskräften, Mitarbeitern und Geschäftspartnern einen ethisch-normativen Rahmen geben. Finden hierbei Elemente der SDGs Berücksichtigung,¹⁹ so spiegeln diese nicht nur gesellschaftliche Bestrebungen, Ansichten und Bedürfnisse wider, sie prägen auch weiterführend die Verhaltensweisen der Personen im Unternehmen sowie derjenigen außerhalb des Unternehmens, die mit den Unternehmensmitarbeitern interagieren (wie Lieferanten, Kunden etc.), da jene *Codes* z. B. in konkrete Vorgangsweisen der Geschäftsanbahnung bzw. der Vertragsgestaltungen einfließen. Derartige Regeln sind integraler Bestandteil des Compliance Management und damit der Corporate Governance.

¹⁶ Vor diesem Hintergrund haben sich auf kommunaler Ebene verschiedene Initiativen gegründet, die das Ziel haben, die SDGs in ihren kommunalen Zielkatalog aufzunehmen. So wurde z.B. eine Servicestelle „Kommunen in der einen Welt“ gebildet, in der sich Kommunen über ihre diesbezüglichen Maßnahmen und Erfahrungen austauschen bzw. sich auch beraten lassen können (vgl. <https://skew.engagement-global.de/>). Darüber hinaus hat der Deutsche Städtetag die UN-Resolution zur Agenda 2030 über die Resolution „Nachhaltigkeit auf kommunaler Ebene gestalten“ themenspezifisch und nationalpolitisch transformiert, siehe <https://www.staedtetag.de/themen/nachhaltigkeit-auf-kommunaler-ebene-gestalten> (Abruf: 09.08.2021). Auf Veranlassung des Deutschen Städtetags wurden 2017 (zusammen mit weiteren Partnern) die „SDG-Indikatoren für Kommunen“ entwickelt (vgl. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/agenda-2030-nachhaltige-entwicklung-vor-ort/projektnachrichten/sdg-indikatoren-fuer-kommunen>; Abruf: 09.08.2021).

¹⁷ Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie, BGBl. I 2019 S. 2637-2651.

¹⁸ So ist z. B. nach Auffassung der EU auch die „Rolle des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung im Hinblick auf Nachhaltigkeitsaspekte“ (CSR 2021: Erw.gr. 26) im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu erläutern.

¹⁹ Wie z. B. bei der Deutsche Post DHL (2021).

Folglich können auf diesem Wege die vormalig politisch avisierten, makroperspektivisch ausgerichteten SDGs ein Teil der „Governance“ im Rahmen der ESG-Ausrichtung²⁰ eines jeden Unternehmens (und auch eines jeden Stakeholders über die Beschäftigung im Unternehmen) werden.

Vor diesem Hintergrund wird in der Unternehmenspraxis bei der Formulierung von Leitbildern, Leitmotiven bzw. *Mission Statements* zunehmend darauf geachtet, den „*Purpose*“ des Unternehmens zum Ausdruck zu bringen. Hieraus ergibt sich zwangsläufig eine Grundrichtung für die Strategieentwicklung, die häufig auch eine Orientierung an gesellschaftlichen Anforderungen bzw. Bedürfnissen und damit zumindest implizit an den SDGs zum Ausdruck bringt. So formulieren z. B. die Deutsche Post DHL „*Connecting People and Improving Lives*“, die BASF „*We create chemistry for a sustainable future*“, die SAP „*To help the world run better and improve people's lives*“ oder Bayer „*Science for a better life*“ ihre Leitmotive „*Purpose*“-basiert.

Eine Berücksichtigung der SDGs bei der Formulierung der Governance-Ziele sowie -Inhalte kann einen Beitrag leisten, die Nachhaltigkeitsausrichtung der Unternehmensführung sowie deren Einfluss auf die Formulierung der Unternehmensstrategie und auch das Geschäftsmodell zu konkretisieren, dieses Geschäftsmodell gesamtgesellschaftlich zu begründen und darüber hinaus transparent und verständlich zu machen. Eine Sensibilität der Unternehmensführung für die SDGs hilft dabei, im Sinne der Legitimitätstheorie, das unternehmerische Handeln und Entscheiden gesellschaftlich zu rechtfertigen (Frynas und Yamahaki 2016: 258-285). Gleichzeitig wird so konkret dem Teilziel 6 von SDG 12 „Verantwortungsvoll Konsumieren und Produzieren“ entsprochen, das zu einer Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten in die Unternehmenssteuerung und -berichterstattung aufruft.

Aus der von den Governance Gremien erkannten gesellschaftlichen Verantwortung heraus, werden in Unternehmen auch Maßnahmen initiiert, die direkt positiv auf einzelne SDGs wirken, jedoch nicht unmittelbar mit dem Geschäft des Unternehmens in Verbindung stehen. So engagieren sich z.B. Mitgliedsunternehmen des AKIR in Bildungsprogrammen für regional bzw. sozial benachteiligte Kinder und Jugendliche in der ganzen Welt oder unterstützen Hilfsmaßnahmen bei Katastropheneinsätzen etc.²¹ Es liegt auf der Hand, dass sich hieraus auch eine Steigerung der Unternehmensreputation – eine Ressource, die sich ebenso aus legitimitätstheoretischen Überlegungen ableiten lässt (Pérez 2015: 16f) – begründet erwarten lässt. Allerdings dürfte es sich dabei nicht notwendigerweise um die zentrale Motivation für das Engagement handeln; vielmehr dürfte das Engagement auf eine gelebte Corporate Responsibility zurückzuführen sein. Gleichwohl dürfte aber auch hieraus ein positiver wirtschaftlicher Impact für die Gesellschaft und damit auch wieder für das Unternehmen resultieren, da durch derartige Aktionen zumeist auch die wirtschaftlichen Verhältnisse der Bevölkerung verbessert werden.

Ein zentrales Instrument zur Erreichung einer konkreten Einbeziehung von (objektiv und verlässlich messbaren) ESG-Faktoren bzw. nichtfinanziellen Leistungsindikatoren (die zumeist „auf die SDGs einzahlen“), in das Ziel-

²⁰ „ESG“ steht für „Environment“, „Social“ und „Governance“ und ist ein in der Praxis üblicher Begriff für „Nachhaltigkeit“.

²¹ Als konkrete Beispiele lassen sich die BASF und die Deutsche Post DHL anführen.

und Steuerungssystem von Unternehmen liegt in deren Verankerung im Anreizsystem der Führungsorgane. Hiermit lassen sich multiple, in ihren Folgewirkungen skalierende Effekte erzielen. Denn werden die Führungspersonen zur Erfüllung von ESG-Zielen (und damit der SDGs) motiviert (siehe auch nächster Gliederungspunkt), lässt sich nicht nur ihre Vergütung gesamtgesellschaftlich deutlich besser „rechtfertigen“, da ein gesellschaftlicher Nutzen Ihrer Arbeitsleistung transparent wird, sondern auch die Rolle des Unternehmens, seiner Geschäftstätigkeit sowie Governance wird insgesamt in der Gesellschaft in einem besseren „moralischen“ Licht gesehen.

Diese Aspekte werden im Nachfolgenden näher ausgeführt.

3.2 SDGs und Strategieentwicklung

Wie oben dargestellt, ist es eine notwendige Bedingung im Umgang mit den SDGs, diese als inkrementelle Bestandteile in der unternehmerischen Strategie zu verankern. UN Global Compact, GRI und der World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) haben vor diesem Hintergrund einen sog. SDG-Compass (<https://sdgcompass.org/>) veröffentlicht, um Unternehmen anzuleiten, wie sie sich strategisch an den SDGs ausrichten sowie ihren Beitrag zu den SDGs messen und beeinflussen können (GRI et al. 2015). Darin werden, wie nachstehende Abbildung 5 aufgezeigt, fünf Schritte im Rahmen einer SDG berücksichtigenden Unternehmensführung beschrieben: (1) SDGs verstehen, (2) Prioritäten setzen, (3) Ziele setzen, (4) integrieren und (5) Berichterstellung und Kommunikation. In Folgeperioden kann der Prozess auf die Schritte (2) bis (5) verkürzt werden, wobei dann der Fokus konsequenterweise auf der Überprüfung/Justierung der gesetzten Prioritäten, Ziele und der SDG-Integration liegen soll. Mit Schritt 4 wird deutlich, dass für eine effektive SDG-Berücksichtigung (wie bereits oben beschrieben) *Integrated Thinking* unabdingbar ist.

Abb. 5: Prozess der SDG-Berücksichtigung in der Unternehmensführung. In Anlehnung an GRI et al. 2015: 5.

Eine sehr ähnliche Vorgehensweise, die allerdings auf die Berichterstattung fokussiert, wurde von *Adams/Druckman/Picot* (2020) vorgeschlagen und in Anlehnung an das *Integrated Reporting* als „*SDG-Disclosure*“ bezeichnet. Dabei sind in sehr ähnlicher Weise ebenfalls fünf Schritte bis zur Erstellung eines jährlichen SDG-Berichts vorgesehen. Im ersten Schritt gilt es, die mit den nachhaltigen Entwicklungszielen verbundenen Themen zu identifizieren und zu verstehen, die im externen Umfeld des Berichterstellers von Bedeutung sind. Im zweiten Schritt („*Management Approach*“) soll das Management die wesentlichen nachhaltigen Entwicklungsthemen identifizieren, die für die langfristige Wertschaffung in Bezug auf das jeweilige Berichtsunternehmen und der Gesellschaft von Bedeutung sind. Hierauf folgt Schritt 3 („*Strategy*“): Die Entwicklung einer Strategie, die im Rahmen des Geschäftsmodells Beiträge zu den ausgewählten, identifizierbaren SDGs leistet. Mit „*Governance*“ ist der vierte Schritt überschrieben: Dabei gilt es, ein integriertes Denken zu entwickeln,²² die mannigfaltigen (Rück-)Bezüge zwischen den in Schritt 2 identifizierten Treibern der langfristigen Wertschaffung im Kontext der eingeschlagenen Strategien im Auge zu behalten und das Top-Management („*board*“) in diese Prozesse einzubeziehen. Hernach ist im 5. Schritt der jährliche Bericht gemäß der vorgeschlagenen „*SDG Disclosure Recommendations*“ zu erstellen (siehe unten Abschnitt 3.5 zur Berichterstattung). Diese fünf Schritte, die in nachfolgender Abbildung 6 grafisch dargestellt werden, sollen die Ausrichtung des Unternehmens auf eine langfristige Wertschaffung sowohl für das jeweilige Unternehmen als auch für die Gesellschaft sicherstellen (Adams et al. 2020: 14f).

²² Dies findet sich in Analogie auch beim oben vorgestellten Ansatz von GRI et al., die dies mit „(...) *embed sustainability across all functions*(...)“ (GRI et al. (2015), S. 23) umschreiben.

Abb. 6: Prozess der Entwicklung eines SDG-Berichts nach den Empfehlungen von Adams/Druckman/Picot. In Anlehnung an Adams et al. 2020: 14.

Dabei lässt sich natürlich fragen, inwieweit eine Ausrichtung von Unternehmensstrategien primär auf die SDGs abstellen sollte oder ob Unternehmen nicht vielmehr allgemeiner die gesellschaftlichen Herausforderungen, die sich aus der globalen Notwendigkeit einer nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung ergeben, in den Fokus ihrer Strategieausrichtung und die Geschäftsmodellentwicklung nehmen sollten. Denn eine vorrangige SDG-Orientierung betont logischerweise Impacts des Unternehmens auf seine Umwelt (sog. „inside-out Perspektive“). Dabei besteht die latente Gefahr, die Einflüsse der gesellschaftlichen und ökologischen Wandlungsprozesse auf das Unternehmen zu vernachlässigen und in der Unternehmensführung zu wenig Augenmerk auf die Chancen und Risiken dieser Prozesse für das Unternehmen zu legen (sog. „outside-in Perspektive“). Gleichwohl stellen die SDGs klare (Ziel-)Ausprägungsformen des gesellschaftlichen Wandlungsprozesses dar, was sie wiederum für die Abschätzung der unternehmerischen Chancen und Risiken äußerst relevant macht. Folglich trägt eine Integration der SDGs in die strategische Unternehmensausrichtung zur Verringerung bestehender bzw. zukünftig auftretender Geschäftsmodellrisiken bei, da die UN-Ziele letztlich Lenkungswirkung für den gesellschaftlichen Wandlungsprozess haben und deren Berücksichtigung durch das Unternehmen wesentliche Parameter für die Unternehmensplanung liefert (siehe dazu auch obigen Abschnitt 2.1). Unternehmerische Herausforderungen können dadurch früher auf dem „Radar“ erscheinen, entsprechend antizipiert und in den Geschäftsmodellen berücksichtigt werden.

Vor diesem Hintergrund ist es ratsam, die SDGs bei der Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung zu berücksichtigen, da diese die politische „Marschrichtung“ für die globale Gesellschaft vorgeben und somit materiell zukunftsrelevant sind. Durch eine Berücksichtigung der SDGs kann sich auch die Erkenntnis über Chancen für neue Geschäftsmodelle bzw. die Erweiterung oder Anpassung von bestehenden Geschäftsmodellen ergeben. In einem solchen Fall ist es nicht ungewöhnlich, wenn das eine oder andere SDG unmittelbar als strategisches Ziel erkannt und in analoger Formulierung übernommen wird (z. B. insbesondere betreffend *Smart City*, Energie-Effizienz etc.). Letztlich liegt der Nukleus des unternehmerisch-strategischen Umgangs mit den SDGs darin, die für die jeweilige Branche des Unternehmens primär zukunftsweisenden SDGs zu erkennen und zu überlegen, in welcher Form sowie welchem Ausmaß diese die Wertentwicklung des Unternehmens zu beeinflussen vermögen. Somit

lässt sich die Berücksichtigung von ESG-Aspekten und damit auch der SDGs sogar lediglich aus der Verantwortung des Managements gegenüber den Finanzkapitalgebern ableiten, da diese für den langfristigen (finanziellen) Unternehmenserfolg und damit den Fortbestand, gar die Existenz des Unternehmens unabdingbar sind.²³ Aus dieser Strategieverfolgung resultiert zudem ein wertsteigernder Beitrag für andere Bereiche der Gesellschaft („*value for others*“ (IIRC 2021: 16) oder „*value to society*“ (AKIR 2020: 156)), was sodann häufig auch als sog. „*Shared Value*“-Konzept (e.g. Porter und Kramer 2011; AKIR 2020: 156)²⁴ bezeichnet wird.²⁵

Gleichwohl dürfte die Erreichung der SDGs bei der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Strategieentwicklung in der Praxis (momentan noch) nicht an vorderster Stelle der Zielformulierung stehen. Vielmehr erfolgt diese i. d. R. immer noch auf Basis des „*triple bottom line*“- oder des „ESG“-Konzeptes. Es ist aber verstärkt festzustellen, dass die SDGs zunehmend herangezogen werden, um die (von diesen losgelöst entwickelte) unternehmenseigene (Nachhaltigkeits-)Strategie zu überprüfen. Die eigenen Unternehmensziele werden dabei auf ihren Zusammenhang mit den SDGs hin untersucht und es wird auch überprüft, ob alle als relevant eingeschätzten SDGs (mit Unterzielen) adäquat in der unternehmensindividuellen (Nachhaltigkeits-)Strategie reflektiert werden (sog. „*Mapping*“).²⁶ Damit können die SDGs für Unternehmen einen zweiteiligen Beitrag in der Strategieentwicklung leisten: zum einen helfen sie über ihre Leitplankenfunktion bei der Konzeption einer umfassenden, interdependenten (Nachhaltigkeits-)Strategie, zum anderen unterstützen sie in der Abgleichung einer bereits bestehenden (Nachhaltigkeits-)Strategie die Berücksichtigung wesentlicher Handlungsfelder (Institut für ökologische Wirtschaftsforschung und future e. V. 2019: 108). Wie nachstehende Abbildung 7 zeigt, lässt sich ein solches Mapping grundsätzlich visualisieren und – wie hier mit den „*triple bottom line*“-Dimensionen

²³ So formuliert auch die Regierungskommission DCGK (2019) auf S. 2 im Deutschen Corporate Governance Kodex: „Sozial- und Umweltfaktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg. Im Interesse des Unternehmens stellen Vorstand und Aufsichtsrat sicher, dass die potenziellen Auswirkungen dieser Faktoren auf die Unternehmensstrategie und operative Entscheidungen erkannt und adressiert werden.“ Ähnlich formuliert auch die Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse (DVFA) in ihrem Kodex für Nachhaltigkeit im Anlageprozess die Verantwortung von „Investment Professionals“ hinsichtlich der Berücksichtigung von ESG-Aspekten bei ihren Analysen bzw. Entscheidungen (DVFA 2018: 2).

²⁴ Zu einem *Shared Value* bekennen sich auch explizit Unternehmen, wie z. B. Munich RE (2021: 42).

²⁵ An der monetären Bestimmung eines solchen mehrdimensional verstandenen Unternehmenswertes arbeitet die VBA, siehe hierzu die folgenden Ausführungen in diesem Abschnitt.

²⁶ Siehe hierzu z. B. Munich RE (2021: 9 ff); BASF (2021: 32); Deutsche Post DHL (2020: 27); Henkel (2021: 32 ff); Bayer (2021: 5).

geschehen – den von der Unternehmensleitung gewählten Nachhaltigkeitsfeldern zuordnen.

Abb. 7: Einordnung der SDGs in das „triple bottom line“-Konzept. In Anlehnung an Stockholm Resilience Centre 2016.

Darüber hinaus können SDGs dazu beitragen, den Strategien noch eine andere Erklärungsdimension zu geben. Die Unternehmensstrategie wird nicht nur auf das Unternehmen und seine Stakeholder bezogen, sondern sie wird in eine weitere, global von der Wertgemeinschaft formulierte, strategische Zielsetzung eingeordnet. Das Unternehmen, sein Geschäftsmodell und seine Aktivitäten tragen zur Erreichung der übergeordneten gesellschaftlichen Zielsetzungen bei.

Bei der aufgezeigten, notwendigen Identifikation branchenspezifischer SDGs können Unternehmen auf Vorarbeiten der *World Benchmarking Alliance* (WBA) zurückgreifen. Die WBA verfolgt das Ziel, dem Privatsektor seinen Einfluss auf eine nachhaltige Zukunft für alle bewusst zu machen und diesen Einfluss in positiver Wirkung zu erhöhen. Bezweckt wird damit schließlich auch, die Bemühungen von Unternehmen zur Erreichung der SDGs zu beschleunigen. Dabei besteht eine relevante Vorarbeit der WBA in einer branchenspezifischen Wesentlichkeitsbeurteilung der SDGs für 22 Branchen (siehe nachstehende Abbildung 8). Diese grundsätzliche Zuordnung gewährt auch branchenübergreifend agierenden Unternehmen Anhaltspunkte für ihre eigenen Wesentlichkeitsüberlegungen.

Abb. 8: Zuordnung der SDGs zu bestimmten Branchen gemäß ihrer spezifischen Relevanz. In Anlehnung an WBA 2019: 8.

Bei der Messung der Nachhaltigkeitsleistung können die Ergebnisse der WBA ebenfalls hilfreich sein. Denn die WBA ordnet die SDGs sieben Transformationsbereichen zu (siehe nachstehende Abbildung 9), die zur Erreichung eines nachhaltigen Wirtschaftens notwendig sind. Darüber hinaus werden den Transformationsbereichen jeweils bis zu 2.000 Schlüsselunternehmen zugeordnet:

1. Soziale Transformation (inkl. Gleichberechtigung), 2.000 Unternehmen;
2. Transformation der Landwirtschaft und des Nahrungsmittelsystems (u. a. um die wachsende Weltbevölkerung zu ernähren), 350 Unternehmen;
3. Dekarbonisierung und Energietransformation, 450 Unternehmen;
4. Zirkuläre Transformation (u. a. Entkopplung von Konsum und Produktion von der Nutzung natürlicher Ressourcen), 750 Unternehmen;
5. Digitale Transformation (u. a. Vermeidung von Risiken und unerwünschten Auswirkungen digitaler Technologien), 200 Unternehmen;
6. Urbane Transformation (u. a. Schaffung nachhaltiger und inklusiver, vernetzter Städte), noch keine Angabe zu Schlüsselunternehmen; sowie
7. Transformation des Finanzsystems (Neuausrichtung der Ressourcenströme zum beschleunigten Übergang zu einer langfristig nachhaltigen Wirtschaft), 400 Unternehmen.

Abb. 9: Bereiche der globalen gesellschaftlichen Transformation. In Anlehnung an WBA 2019: 11; 2021:13.

Für jeden dieser Transformationsbereiche werden Messkonzepte als Scoring-Modelle entwickelt, deren Anwendbarkeit in Zusammenarbeit mit der Praxis überprüft wird, bevor die diesen Transformationsbereichen zugeordneten Schlüsselunternehmen Gegenstand eines unternehmensexternen Benchmarkings durch die WBA auf Basis öffentlich verfügbarer Informationen werden. Vor Veröffentlichung des Benchmarking-Ergebnisses wird dabei den betreffenden Unternehmen die Möglichkeit zur Stellungnahme gewährt. Ungeachtet dessen wird die Methodik der Zusammensetzung des Punktbewertungsmodells offengelegt und die Informationsgrundlage (z. B. nach GRI) für die vorgenommene Bewertung benannt. Diese Bewertung ist komplex, kann aber auch unternehmensseitig für Berichterstattungs-, Strategiefindungs- und Operationalisierungszwecke genutzt werden. Nachstehende Abbildung 10 zeigt beispielhaft die Struktur des Scoring-Modells, bezogen auf das bislang nur vereinfacht gemessene *Gender*-Thema als Teil der sozialen Transformation.

Weighting	Measurement areas	Workplace	Supply chain
20%	Governance and Strategy		
	1. Strategic action	5. Grievance mechanism	8. Commitment in the supply chain
	2. Senior leadership accountability	6. Employee engagement	9. Grievance mechanism
	3. Gender-responsive human rights due diligence process	7. External stakeholder engagement	10. Corrective action process
17.5%	Representation		
		11. Gender equality in leadership	15. Gender equality in leadership
		12. Professional development and promotion	16. Non-discrimination against pregnant and/or married women workers
		13. Occupational segregation	17. Enabling environment for freedom of association and collective bargaining
17.5%	Compensation and Benefits		
		14. Turnover and absenteeism	18. Gender-responsive procurement
		19. Gender pay gap	23. Formal contracts
		20. Primary/secondary carer leave	24. Living wage
17.5%	Health and Well-being		
		21. Childcare and other family support	25. Family-friendly benefit provision
		22. Flexible work	
		26. Health information and services	27. Safe and healthy work environment
17.5%	Violence and harassment		
		29. Violence and harassment prevention	31. Violence and harassment prevention
		30. Violence and harassment remediation	32. Violence and harassment remediation
5%	Marketplace	33. Marketing content	
5%	Community	34. Community support	

Abb. 10: Scoring- Modell zur Bemessung der Unternehmensleistung im Transformationsbereich „Sozial“ am Beispiel des Gender-Aspektes. In Anlehnung an WBA 2020: 12.

Für die Messung von Erreichungsgraden hinsichtlich der SDGs bzw. der Nachhaltigkeitsleistung können weitergehend auch die Ergebnisse der

Value Balancing Alliance (VBA) Hilfestellung bieten.²⁷ Hierbei wird versucht, einen „*Broader Enterprise Value*“ zu bestimmen, der aus einem *value to society* (als positive und negative Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf Gesellschaft und Umwelt) sowie aus einem *value to business* (als finanzielle Auswirkungen der ökologischen und sozialen Einflüsse seiner Tätigkeit auf das Unternehmen) bestimmt wird (VBA 2021: 4f). Dabei setzt das Messmodell da auf, wo die traditionelle Wertbestimmung endet, beispielsweise bei den direkten Wirkungen von Outputs (wie den CO₂-Emissionen). Es gilt, den Outcome (Veränderungen des Klimas) zu bestimmen sowie dessen Impact (Auswirkungen) auf die Gesellschaft, wie menschliche Gesundheit. Hieran schließt sich dann die Bewertung des Impacts (als soziale Kosten der CO₂-Emissionen) an. Insgesamt sollen drei Abbildungsbereiche erfasst werden: (1) *upstream* („*cradle-to-gate*“), (2) *own operations* („*gate-to-gate*“) und (3) *downstream* („*gate-to-grave*“) (VBA 2021: 12f).

Bei dem Prozess der Strategieentwicklung sowie der Bestimmung der strategiekonformen Mess- und Zielgrößen – nicht zuletzt bei der Berücksichtigung von SDGs – spielt die Beurteilung von Wesentlichkeiten in vielerlei Hinsicht eine entscheidende Rolle. Die Impacts des Unternehmens auf seine ökologische und soziale Umwelt und vice versa sind so vielfältig, hochgradig interdependent und damit komplex in ihrer Identifikation, Bemessung sowie Beurteilung, dass es einer Beschränkung auf die für das jeweilige Unternehmen relevantesten bedarf. Auch hierbei kann ein Blick auf die SDGs eine wesentliche Hilfestellung leisten. So finden diese in der Unternehmenspraxis im Rahmen der Festlegung von Kriterien zur Bestimmung der Parameter von Wesentlichkeitsmatrizen Verwendung (Institut für ökologische Wirtschaftsforschung und future e. V. 2019: 107).²⁸ Gleichzeitig werden die SDGs in Unternehmen herangezogen, wenn es darum geht, abhängig vom Geschäftsmodell bzw. der Branche, wesentliche Impacts der Unternehmenstätigkeit auf die natürliche und soziale Umwelt zu identifizieren (was u. a. Inhalt der oben dargestellten Arbeit der WBA ist).²⁹

3.3 SDGs und Human, Social and Relationship Capital

Durch ihre Eignung, Strategien noch eine andere, konkret gesamtgesellschaftliche und globale Erklärungsdimension zu geben, kann die explizite Nennung von SDGs bei der Formulierung bzw. Begründung von strategischen Zielen zur intrinsischen Motivation der Mitarbeiter*innen sowie zu deren erhöhter Identifikation mit der Unternehmensstrategie und damit auch mit dem gesamten Unternehmen sowie der eigenen Arbeit beitragen. Der „*Purpose Driven/Lead*“-Aspekt der Unternehmenstätigkeit, der bei Mitarbeiter*innen sowie der Akquisition neuer Mitarbeiter*innen mittler-

²⁷ Dabei wird die VBA (aller Voraussicht nach) künftig auch Unterstützung bei der Entwicklung von Vorschlägen zu *European Sustainability Reporting Standards*-Entwürfen durch die EFRAG (siehe CSRD 2021: Erw.gr. 34 und Art. 1 Abs. 11) leisten.

²⁸ Vgl. auch Volkswagen (2021: 6).

²⁹ Siehe z.B. Volkswagen (2021: 17); Henkel (2021: 32 ff); SAP (2021: 243 ff).

weile eine große Rolle spielt, kann durch den Einbezug von SDGs verdeutlicht und veranschaulicht werden. Im internen *Integrated Reporting* kann der Einsatz von KPI-Dashboards helfen, die Belegschaft kontinuierlich zu sensibilisieren und zu motivieren. Je deutlicher diese zwischen den verschiedenen Scopes der SDG-Impacts (Scope 1-3) ³⁰ differenzieren, umso höher dürfte die Wirkung auf die Mitarbeiter sein, da der Einflussbereich für jede(n) einzelne(n) Mitarbeiter*in deutlicher und dadurch die Arbeitsbefriedigung größer wird, da sich jede(r) als Teil eines großen Ganzen sehen und begreifen kann.

Dies kann ferner über die Arbeitswelt hinausgehend auch zu einer Änderung des Mindsets der Mitarbeiter*innen beitragen, die diese auch mit nach Hause in ihr privates Umfeld nehmen, was folglich eine Multiplikator-Wirkung hinsichtlich der Verbreitung der SDGs im Bewusstsein der Bevölkerung haben kann. Dies wäre ein wertschaffender Outcome, im Sinne des obigen „Wertschaffungsmodells“ des IIRC. Ein solcher Outcome ist auch für andere Stakeholdergruppen, die mit einer SDGs einbeziehenden Strategieformulierung des Unternehmens in Berührung kommen, wie etwa Lieferanten und Kunden, realistisch (siehe die Ausführungen im obigen Abschnitt 3.1). Das heißt, Unternehmen können (wie bereits oben angesprochen) mit ihrem expliziten Bezug zu den SDGs einen wesentlichen Beitrag zur Sensibilisierung verschiedener gesellschaftlicher Gruppen weltweit beitragen, was sicherlich grundsätzlich einen positiven Impact auf deren Erreichung haben dürfte. Folglich sind die SDGs nicht nur eine Repräsentanz gesellschaftlicher Veränderungen und Bedürfnisse und somit Leitplanken für unternehmerisches Handeln, sondern sie selbst sind ein Hebel (über die mit ihnen verbundene, soziale und persönliche Identifikation) in der Erreichung einer gesamtgesellschaftlich nachhaltigen Transformation der (Wirtschafts-)Welt.

Die Effektivität sowie die Glaubwürdigkeit des *Integrated Thinking* wird – wie oben bereits angedeutet – wesentlich durch die Einbeziehung von ESG-bezogenen KPIs in das Anreiz-/Vergütungssystem gesteigert. Auch diesbezüglich zeichnet sich in der Unternehmenspraxis ein deutlicher Trend ab (Velte 2016: 19f und 21ff; Aldogan Eklund 2019: 67-73). So berichten Mitgliedsunternehmen des AKIR, dass ein nicht unwesentlicher Teil der variablen Vergütung der Führungskräfte durch ESG-bezogene Leistungen determiniert werde (z. B. BASF 2021: 183; Bayer 2021: 135; SAP 2021: 24).

3.4 SDGs und Finanzkapitalbeschaffung

Die glaubhaft transparent gemachte Verfolgung von SDGs eröffnet auch zusätzliche Finanzierungsquellen. So finden sich mittlerweile spezialisierte SDG-Fonds, institutionelle Anleger aber auch zunehmend Privatpersonen, für die der „Unternehmens-*Purpose*“ eine wichtige Rolle bei der Anlageentscheidung darstellt. Zwar mag dies z. T. auch auf altruistische (moralische) Motive zurückgeführt werden können (DVFA 2018: 4), jedoch zeigt die bestehende empirische Evidenz deutlich auf, dass der Einbezug und die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit bei Anlageentscheidungen eine finanzielle Outperformance gegenüber dem Markt ermöglicht (AKIR

³⁰ In Anlehnung an die Scopes 1-3 des *Greenhouse Gas Protocol*.

2020: 157f). Ebenso kann die Ausrichtung auf bestimmte SDGs auch spezifische Fremdkapitalquellen erschließen, die ansonsten nicht zur Verfügung stünden (*Green Finance*, siehe unten).

Über die letzten Jahre zeigt sich deutlich ein zunehmendes Einfordern einer SDG-Berücksichtigung in der strategischen Unternehmensausrichtung durch institutionelle Investoren, wie Investmentfonds, Versicherungsgesellschaften etc. (DVFA 2018: 2; CGMA 2018: 9). Auch hier lässt sich ein ähnliches Argument zu oben anführen, denn selbst wenn diese lediglich die Maximierung ihres Shareholder Value verfolgen, erreichen sie dies nur über die Berücksichtigung von längerfristigen und damit nachhaltigkeitsberücksichtigenden Parametern. Damit liegt es im ureigenen Interesse aller Investoren, diesen bisher als „*soft data*“ stiefmütterlich behandelten Unternehmensdaten erheblich mehr Aufmerksamkeit zu widmen, da sie in hohem Maße zu einer zutreffenderen Einschätzung der finanziellen Performance beitragen (z. B. Lucia et al. 2020; Maiti 2021; Giese et al. 2019). Darüber hinaus stellt sich zunehmend die Frage, welchen Zeitraum diese längerfristige Betrachtungsweise tatsächlich umfasst. So zeigen sich bspw. die Auswirkungen des akzelerierenden Klimawandels zunehmend schneller und heftiger in ihrem Ausmaß, wodurch die Langfristigkeit in diesem theoretisch-konzeptionellen Konstrukt zunehmend kürzer wird und schließlich durch die globale Krisensituation eine (transformatorisch notwendige) Kongruenz zwischen Share- und Stakeholder Value herbeigeführt wird.

Aufgrund dieser mittlerweile erkannten, zentralen Bedeutung einer Nachhaltigkeitsaspekte integrierenden Unternehmensführung für den langfristigen Unternehmenserfolg stellt die Berücksichtigung der SDGs mittlerweile auch einen bedeutenden Parameter bei der Kreditwürdigkeitsbeurteilung durch Rating Agenturen bzw. Kreditinstitute dar (EZB 2021; International Shareholder Services 2021; S&P Global 2020).

Einen weiteren, deutlichen Treiber der Bedeutung der SDGs für Finanzierungsentscheidungen dürfte die *Sustainable Finance*-Initiative der EU darstellen, die darauf abzielt, Finanzkapitalströme in nachhaltige Investitionsprojekte zu lenken (Europäische Kommission 2021a, 2021c). Dies stellt einen unverzichtbaren Beitrag zu Erreichung des *Green Deal* dar und entspricht unmittelbar einer grundsätzlichen Motivation der SDGs. Folglich trägt auch die vermehrte Ausgabe von *Green Bonds* zur Erreichung der SDGs bei (SDG 9.3). Es liegt deshalb nahe, bei deren Konzeption und den entsprechenden Investitionsprojektbeschreibungen einen direkten Bezug zu den SDGs herzustellen. Denn bei der Sondierung, in welche Investitionsprojekte investiert werden sollte, ergeben sich aus der Betrachtung der SDGs relevante Beurteilungsparameter, die bei unternehmensinternen Investitionsgenehmigungsverfahren und bei der Platzierung entsprechender Wertpapiere am Markt Berücksichtigung finden (sollten).³¹

Gleichzeitig liegt der *Sustainable Finance*-Strategie und der sich daraus ergebenden Berichterstattungsanforderungen ein doppeltes Wesentlichkeitskonzept hinsichtlich der zu berücksichtigenden, relevanten Impacts zugrunde. Dieses umfasst sowohl Impacts des Unternehmensumfelds auf das Unternehmen als auch Impacts des Unternehmens auf sein Umfeld (CSRD 2021: Erw.gr. 25 und Art. 1 Abs. 3). So lassen sich auch die (zunächst

³¹ Vgl. z.B. Munich RE (2021: 15); EnBW (2021: 27); Volkswagen (2021: 30).

auf den Umweltaspekt beschränkte) EU-Taxonomie-Verordnung³² sowie die sich daraus ergebenden delegierten Rechtsakte³³ als konkretisierte Maßnahmen/Komponenten zur Umsetzung der SDGs – wenngleich auf granularer Ebene – begreifen.

3.5 SDGs und Berichterstattung

Hinsichtlich der Unternehmensberichterstattung ist grundsätzlich zwischen der internen und der externen Berichterstattung zu unterscheiden, wobei die letztere sich noch in normierte und nicht-normierte Formen aufteilen lässt.

Die interne Berichterstattung ist konzeptionell eng verbunden mit den Zwecken der Planung, Kontrolle und Steuerung. Sie ist Bestandteil des Controllings und hat eine zentrale Funktion bei der Umsetzung des integrierten Einbezugs von SDG-Aspekten in die Unternehmensführung (CGMA 2018). Darüber hinaus dient die interne Berichterstattung aber auch dem Anreiz, der Motivation, der Identifikation der Mitarbeiter in Bezug auf ihre Arbeit. Wie oben bereits ausgeführt, dürfte hier die explizite Bezugnahme auf die SDGs und eine möglichst transparente Darstellung des Unternehmensimpacts und dessen Veränderung auf die SDGs grundsätzlich positive Effekte nach sich ziehen und den „*Purpose*“ der eigenen Tätigkeit motivationssteigernd betonen. Bereits bei der Konzeption der internen Datenerfassungs-, aufbewahrungs- sowie -aufbereitungssysteme sollte im Sinne des *Integrated Reporting* – soweit praktikabel und effizient möglich – auf eine gemeinsame und integrierte Behandlung finanzieller und nichtfinanzieller Daten auf gleichem Verlässlichkeitsniveau geachtet werden, da nur so eine Operationalisierung des *Integrated Thinking* erreicht werden kann.

Im Rahmen der externen Berichterstattung kann eine der tatsächlichen im Unternehmen praktizierten Integration von ESG- bzw. SDG-Aspekten entsprechende Kommunikation eine positive und auch sensibilisierende Wirkung auf die damit kommunikativ erreichten Stakeholder entfalten. Hierdurch wird neben dem politischen ein zusätzlicher Kanal geschaffen, die SDGs in das gesellschaftliche Bewusstsein zu bringen.³⁴ Zugleich erfüllt eine Nachhaltigkeitsaspekte integrierende Berichterstattung konkret das Teilziel 6 des SDG 12 „Verantwortungsvoll Konsumieren und Produzieren“, das lautet: „*Encourage companies, especially large and transnational companies, to adopt sustainable practices and to integrate sustainability information into their reporting cycle*“ (UN 2015: 22).

In der normierten Berichterstattung (insbesondere der Lageberichterstattung nach HGB oder gemäß des – derzeit in Überarbeitung befindlichen – *practice statement* des IASB) erweist es sich als notwendig, die oben dargestellten, in der Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung

³² Verordnung (EU) 2020/852.

³³ Bisweilen hat die EU-Kommission zwei solcher delegierten Rechtsakte veröffentlicht. Dabei konkretisiert C(2021) 2800 final klimarelevante Aspekte der EU-Taxonomie-Verordnung, während C(2021) 4957 final das (regulatorisch geforderte) Verständnis der in Art. 8 der EU-Taxonomie-Verordnung festgehaltenen quotalen Angaben spezifiziert.

³⁴ So z. B. das von SAP auf der Homepage eingerichtete „*Webbook*“, wie später ausführlicher beschrieben.

als relevant erkannten Bezüge zu den SDGs im Sinne des *management approach* transparent und verständlich zu machen sowie die Veränderungen der festgelegten Indikatoren über die Zeit aufzuzeigen. Um eine möglichst große Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit der gewährten Informationen zu erreichen, sollten diese von einer unternehmens-externen Instanz (i. d. R. Wirtschafts- bzw. Abschlussprüfer) unter Angabe des Prüfungsniveaus (*limited/reasonable*) geprüft werden (CSRD 2021: Erw.gr. 53).

Zur Ausgestaltung einer solchen, die SDGs einbeziehenden externen Berichterstattung gibt es einige konzeptionelle Vorschläge, aber auch bereits eine Reihe von Anschauungsbeispielen in der Praxis.

Ein konzeptioneller Vorschlag eines solchen Reporting ist jener des „SDG Disclosure“ von *Adams/Druckman/Picot*, der oben in Abschnitt 3.2 bereits erwähnt wurde. Die hierbei formulierten Offenlegungsempfehlungen zeigen deutliche inhaltliche Verbindungen zum IR-Framework sowie zu den GRI Universal Standards 101-103. Sie gründen auf drei grundlegenden *Konzepten* (*Langfristige Wertschaffung* für das Unternehmen und die Gesellschaft, in Anlehnung an das IR-Framework, wobei (ebenfalls) die Bedeutung der Finanzmittelgeber besonders betont wird; *Kontext und Relevanz* der nachhaltigen Entwicklung für das Unternehmen, in Anlehnung an GRI 101; sowie *Wesentlichkeit*, in Anlehnung an GRI 101 sowie das IR-Framework). Darüber hinaus werden *Berichtsprinzipien* festgelegt, die mit jenen des IR-Framework im Wesentlichen identisch sind (IIRC 2021: 16ff).³⁵ Vor diesem Hintergrund soll der SDG-Bericht auf vier *Themenfelder* (in Anlehnung an GRI 102 und 103 sowie die *content elements* des IR-Framework (IIRC 2021: 24ff)) eingehen: *Governance* (wie sich die Einbindung und Kompetenzen der Unternehmensführung bei der Integration der SDGs sowie hinsichtlich des Implementierungszeitraums darstellen), *Strategie* (wie die Betrachtung von nachhaltigen Entwicklungsthemen die gesetzte Strategie beeinflusst hat und deren Bedeutung für die SDG-Erreichung); *management approach* (wie die Einbindung des Managements in die Berücksichtigung von Themen der nachhaltigen Entwicklung und die Integration von SDGs in die Geschäftsprozesse erfolgt) sowie *SDG-Performance und -Ziele* (Adams et al. 2020: 17).

Viele dieser Kriterien bzw. Anforderungen an die externe Berichterstattung finden sich auch – wenn auch z. T. nur implizit – in den zu erwartenden gesetzlichen Regelungen der CSRD wieder. Zwar fehlt in dem bisherigen Entwurf (noch) ein expliziter Bezug auf die SDGs, aber die kommunizierte Zielsetzung der Regulierung wird unmittelbar mit den „Zielen der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung“ verknüpft (CSRD 2021: 4).

Eine transparente Berichterstattung im Sinne des *Integrated Reporting* über den Umgang mit den SDGs in der strategischen Ausrichtung und der Geschäftsmodellbestimmung sowie -gestaltung ist Voraussetzung für viele der oben erwähnten wertsteigernden Effekte. Dabei spielt konsequenterweise die Vertrauenswürdigkeit der berichteten Informationen eine entscheidende Rolle, um ein größeres Reputationsrisiko zu vermeiden, das besteht, sollte die Berichterstattung von den Stakeholdern als nicht realitätskonform und damit als „*SDG-Washing*“ angesehen

³⁵ Konkret: Strategischer Fokus und Zukunftsorientierung; Einbindung von Stakeholdern; Prägnanz; Verbundenheit der Informationen (Konnektivität); Konsistenz und Vergleichbarkeit; Vollständigkeit, Ausgewogenheit und Nachvollziehbarkeit; Verlässlichkeit und Überprüfbarkeit sowie Aktualität.

werden. Schließlich ist mittlerweile die Wahrscheinlichkeit, dass SDG-Washing als solches öffentlich gemacht wird, durch die in jüngerer Zeit etablierte „Überwachungskultur“ durch NGOs, Medien sowie Whistle-Blower deutlich gestiegen. Außerdem führt eine adäquate Berichterstattung nicht zuletzt auch zu einem besseren Abschneiden bei entsprechenden Rankings, wie dem oben angesprochenen Ranking der WBA.

Darüber hinaus darf der Nutzen für politische bzw. öffentliche Institutionen nicht unerwähnt bleiben. Auf Unternehmensebene gewährte Informationen und Daten dienen der Generierung bzw. der Plausibilisierung von Daten, die Grundlage für (weitere) politische Entscheidungen bzw. Maßnahmen darstellen. Sie helfen somit, den transformativen Prozess hin zu einer global nachhaltige(re)n Welt durch eine adäquate (Re-)Allokation von Finanzströmen und anderen Ressourcen voranzutreiben und eine diesbezügliche kontinuierliche Fortschrittskontrolle durchzuführen.

Wie einschlägige Studien belegen, wurde diese nicht unerhebliche Bedeutung der Berichterstattung über die SDGs in der Unternehmenspraxis erkannt (BDO und Kirchhoff Consult 2021; GRI und UNGC 2017; Institut für ökologische Wirtschaftsforschung und future e. V. 2019; KPMG 2020; OXFAM 2018; PWC 2019). So stellt bereits eine beträchtliche Anzahl an kapitalmarktorientierten Unternehmen in ihren externen Berichten eine Verbindung zwischen den SDGs und ihren Geschäftsmodellen bzw. ihrer strategischen Ausrichtungen her. Diese Anzahl beläuft sich mittlerweile bspw. auf 96 % der DAX-30 Unternehmen (BDO und Kirchhoff Consult 2021: 13). Konkrete Beispiele aus dem AKIR finden sich etwa bei BASF, Bayer, Deutsche Post DHL, EnBW, SAP und Volkswagen. Ähnlich zur Umsetzung der nichtfinanziellen Erklärung gestaltet sich die Tiefe der SDG-Berichterstattung allerdings hierarchisch strukturiert nach der Notierung im Prime Standard. So zeigt die Studie von BDO und Kirchhoff, dass im MDAX nur noch ca. 75 % und im SDAX ca. 46 % zu den SDGs berichten (BDO und Kirchhoff Consult 2021: 13). Darüber hinaus wird deutlich, dass am häufigsten auf SDG 13 zum Klimaschutz, SDG 8 zur menschenwürdigen Arbeit und zum Wirtschaftswachstum, SDG 12 zu nachhaltigem Konsum und Produktion sowie SDG 9 zu Industrie, Innovation und Infrastruktur in der Berichterstattung der DAX 160-Unternehmen referenziert wird³⁶, eine Aussage zum tatsächlich originären Umfang der SDG-Berichterstattung trifft die BDO/Kirchhoff-Studie indes nicht.³⁷ Ebenso zeigt eine Studie von PwC zur Berichterstattung globaler Unternehmen mit Daten aus dem Berichtsjahr 2018 auf, dass sich eine SDG-Berichterstattung zunehmend etabliert, wenngleich der noch überwiegende Teil der betrachteten Unternehmen die SDGs in ihrer Berichterstattung bislang nur erwähnt (72 %), während nur eine kleine Speerspitze ihren Beitrag zur Zielerreichung misst und kommuniziert (1 %) (PWC 2019: 7). Dies lässt vermuten, dass die SDGs häufig eher als Etikettierung inhaltlicher Ausführungen Verwendung finden, ohne explizit die Beitragsleistung zu den SDGs zu erläutern.³⁸ Dies lässt sich jedoch plausibel erklären: die Erfahrungen aus dem AKIR zeigen, dass die unternehmensspezifische (Nachhaltigkeits-)Strategie – wie oben bereits

³⁶ Siehe zu sog. Schlüssel-SDGs auch Institut für ökologische Wirtschaftsforschung und future e. V. (2019: 108 f).

³⁷ Auch nicht jene des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung und future e. V. (2019: 105ff).

³⁸ Dies wird oftmals aufgrund der plakativen Darstellung der SDGs als „rainbow washing“ kritisiert.

erläutert – nicht vorrangig aus den SDGs abgeleitet wird, sondern die SDGs ihren Einfluss (bislang maßgeblich) auf den Prozess der Bestimmung der Wesentlichkeit ausüben.³⁹ Damit überwiegen in der Berichterstattung inhaltlich Themen, die aus der unternehmenseigenen Geschäftstätigkeit als wesentlich determiniert wurden. Obschon die SDGs damit in der Bestimmung wesentlicher Handlungsfelder Anwendung finden und diese durch ihre plakative Gestaltung die externe Berichterstattung kennzeichnen, geht der Inhalt der Berichterstattung regelmäßig über die SDGs und ihre Unterziele hinaus, um die unternehmensindividuellen Problemstellungen und Lösungen – wenngleich diese ebenso regelmäßig die Inhalte der Forderungen der SDGs einschließen – darzulegen.

Die Bezüge zu den SDGs werden in der regulierten Berichterstattung beinahe ausschließlich im Konzern-/Lagebericht im Rahmen der nicht-finanziellen Konzern-/Erklärung aufgezeigt, was sich logisch aus der thematischen Nähe zur Nachhaltigkeit und zur Unternehmensstrategie ergibt.

Aufgrund der bestehenden Nachfrage nach der unternehmensindividuellen Bedeutung der und Beitragsleistung zu den SDGs durch die Kapitalmärkte sowie des regulatorischen Drucks – der schließlich auf gesellschaftlichen Erwartungen beruht – ist begründet zu erwarten, dass sich der Prozess hin zu einer originären SDG-Berichterstattung in den nächsten Jahren fortsetzen und deutlich beschleunigen wird, sodass eine SDG-Berichterstattung, sei sie für sich abgeschlossen stehend oder als integraler Bestandteil anderer Berichtsinstrumente, alsdann als etablierte „*common practice*“ anzusehen sein dürfte.

Ein konkretes Praxisbeispiel, wie die SDGs auf an den Stakeholder-Bedürfnissen ausgerichtete Weise in die Unternehmensberichterstattung einbezogen werden kann, bietet SAP. Die SDG-Berichterstattung baut hier auf einem Dreiklang der thematischen Informationsvermittlung auf. Zum einen findet sich auf der Homepage der SAP in Form eines sog. *Webbooks* ein vollständig von der Finanz- bzw. integrierten Berichterstattung losgelöstes (und damit nicht der Abschlussprüfung unterworfenen), interaktives Tool (SAP 2019). Es dient als erster informatorischer Einstieg, wie sich die SAP mit den SDGs auseinandersetzt, und konfrontiert Interessenten auf spielerische Art und Weise mit den SDGs und damit dem Thema einer nachhaltiger Unternehmensentwicklung. Ferner finden sich (mit *limited assurance* geprüfte) Informationen zu den SDGs und deren Bedeutung für die SAP im integrierten Bericht. Hier werden die (*inside-out*)-Einflüsse der SAP auf die SDGs kurz beschrieben und vor dem Hintergrund des Geschäftsmodells erläutert (SAP 2021: 55f). Eine deutlich ausführlichere Berichterstattung findet sich im ungeprüften Teil des integrierten Berichts, in dessen Rahmen positive sowie negative Einflüsse unter Verwendung einiger KPIs sowie qualitativer Ausführungen angegeben werden (SAP 2021: 243ff). Darüber hinaus werden die SDGs aktiv in der unternehmensinternen Berichterstattung genutzt. Dabei wird versucht, die Mitarbeiter über einzelne Erfahrungsberichte und über Geschichten zur Auseinandersetzung sowie zur Bedeutung nachhaltigen

³⁹ Beispiele aus dem AKIR finden sich etwa bei Volkswagen (2021: 17); Munich RE (2021: 13 f).

Wirtschaftens in die Richtung dementsprechender Handlungsweisen, gemäß der Leitidee der Vermittlung von „*Purpose*“, zu motivieren (siehe dazu auch obigen Abschnitt 3.3).

4 Fazit

Die Analyse und Argumentation lassen sich thesenartig wie folgt zusammenfassen:

- Die SDGs leisten einzeln und in Summe einen wesentlichen Beitrag zur ökologisch, sozialen sowie ökonomisch nachhaltigen Transformation der globalen Gesellschaft und damit auch der Wirtschaft. Sie sind Ergebnis eines integrierten Denkens und Strebens auf globaler politischer Ebene.
- *Integrated Thinking* ist ein Unternehmensführungskonzept, das auf einer umfassenden Vorstellung der unternehmerischen Wertschaffung beruht und deshalb nicht nur finanzielle, sondern eine Reihe von nicht-finanziellen, an der nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung orientierten Aspekte und Parameter in das Entscheidungskalkül des Managements einbezieht.
- Die SDGs und das *Integrated Thinking* weisen konzeptionell eine Reihe von Gemeinsamkeiten und Zusammenhänge auf. So tragen die SDGs dazu bei, *Integrated Thinking* im Unternehmen zu etablieren und auszubauen. Umgekehrt ist *Integrated Thinking* für Unternehmen ein Instrument, ihren Beitrag zur Erreichung der SDGs effektiver und effizienter leisten zu können. Insbesondere kann *Integrated Thinking* dabei helfen zu vermeiden, dass die Berücksichtigung der SDGs das Unternehmensmanagement dazu verleitet, lediglich die positiven Impacts zu sehen bzw. zu kommunizieren und die negativen nicht zu betrachten.⁴⁰
- Die Identifikation der Relevanz spezifischer SDGs für das jeweilige Unternehmen sowie deren Integration in die *Corporate Governance* ergeben sich aus der Verantwortung der Leitungsorgane sowohl gegenüber den Eigentümern bzw. Finanzkapitalgebern als auch gegenüber den anderen Stakeholdern sowie der gesamten (globalen) Gesellschaft.
- Der Einbezug der SDGs in das *Integrated Thinking* kann Unternehmen helfen:
 - den gesellschaftlichen Impact ihrer Strategien und Geschäftsmodelle zu überprüfen und zu justieren;
 - neue Chancen und Risiken zu erkennen und darauf basierend Strategien und Geschäftsmodelle zu entwickeln;

⁴⁰ Ein Kritikpunkt der SDG-Berichterstattung, der z. B. vom Institut für ökologische Wirtschaftsforschung und future e. V. (2019: 112) geäußert wurde.

- den „*Purpose*“ ihrer Existenz zu konkretisieren und klar zu definieren, wodurch potentiell eine Steigerung der Unternehmensreputation bzw. der Identifikation sowie Motivation von Mitarbeiter*innen erreicht werden kann;
- die von ihnen wahrgenommene Rolle in der Gesellschaft zu kommunizieren und dadurch zu einer besseren gesellschaftlichen Akzeptanz ihrer Tätigkeit zu gelangen;
- den Erwartungen einer wachsenden Menge an Kapitalmarktteilnehmern zu entsprechen und dadurch Finanzierungsquellen zu erschließen (SDG-Fonds, Green Finance etc.) und
- in der Strategieentwicklung, Unternehmensführung sowie -berichterstattung adäquate Wesentlichkeitsentscheidungen zu treffen.

Schlussendlich ist die Integration der SDGs in die strategische (und operative) Ausrichtung der Unternehmensführung ein wichtiges Element, um aus einer Nachhaltigkeitsstrategie bzw. einem nachhaltigkeitsberücksichtigenden Management eine nachhaltige Strategie bzw. ein nachhaltiges Management zu machen, ganz im Sinne eines integrierten Management-Ansatzes und damit des Konzepts des *Integrated Thinking*!

Literaturverzeichnis

Adams, C.A., P. Druckman R. Picot. 2020. Sustainable Development Goals Disclosure (SDGD) Recommendations. [online]
https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Adams_Druckman_Picot_2020_Final_SDGD_Recommendations.pdf. [09.08.2021].

AKEU/AKIR. 2021. Integration von ESG-Aspekten in die Unternehmenssteuerung und -berichterstattung. *Betriebs-Berater* 73: 2153-2158.

AKIR. 2017. Integrated Reporting: eine effektive Antwort der Unternehmensführung auf den gesellschaftlichen und technologischen Wandel. In S. Krause und B. Pellens (Hrsg.), *Betriebswirtschaftliche Implikationen der digitalen Transformation*, ZfbF Sonderheft 72. Wiesbaden: 337-349.

AKIR. 2020. „Klimawandel für die Finanzfunktion“: Zehn Thesen zur Notwendigkeit der Erweiterung der Finanzfunktion um die ESG-Dimension. *KoR* 20(4): 153–164.

Aldogan Eklund, M. 2019. *Fairness of CEO Compensation: A Multi-Faceted and Multi-Cultural Framework to Structure Executive Pay*. Cham.

Basel Institute of Commons and Economics. 2019. World Social Capital Monitor 2019. [online] http://commons.ch/wp-content/uploads/Synopsis_SDG_Reports_Goals_Allocation_2019.pdf. [09.08.2021].

BASF. 2021. BASF-Bericht 2020. [online]
https://www.basf.com/global/documents/de/news-and-media/publications/reports/2021/BASF_Bericht_2020.pdf. [09.08.2021].

- Bayer. 2021. Nachhaltigkeitsbericht 2020. [online]
<https://www.bayer.com/sites/default/files/2021-02/Bayer-Nachhaltigkeitsbericht-2020.pdf>. [09.08.2021].
- BDO, Kirchhoff Consult. 2021. Quo Vadis?: Die nichtfinanzielle Berichterstattung im DAX 160. [online]
https://www.bdo.de/getmedia/5b0c1317-07a6-4aa5-a586-b0a35bc5a3d6/20200930_KC-BDO_DAX_160-Studie_Nichtfinanzielle_Berichterstattung_Studie-1.pdf.aspx?ext=.pdf&disposition=attachment. [09.08.2021].
- Beyhs, O., D. Barth. 2011. Integrated Reporting: aktuelle Entwicklungen auf dem Weg zu einer integrierten Unternehmensberichterstattung. *Der Betrieb* 64(51/52): 2857–2863.
- Böcking, H.-J., C. Althoff. 2017. Paradigmenwechsel in der (Konzern-) Lageberichterstattung über nicht-monetäre Erfolgsfaktoren: Pre-Financial Performance Indicators als Vorstufe, nicht als Gegensatz von Financial Performance Indicators. *Der Konzern* (5): 246–255.
- Bray, M., L. Prescott. 2020. The International Integrated Reporting Council's agenda of moving integrated reporting towards global adoption by 2025. In C. de Villiers, P.-C. Kelly Hsiao und W. Maroun (Eds.), *The Routledge Handbook of Integrated Reporting*. London.
- Bundesregierung. 2012. Nationale Nachhaltigkeitsstrategie: Fortschrittsbericht 2012. [online]
<https://archiv.bundesregierung.de/archiv-de/nationale-nachhaltigkeitsstrategie-fortschrittsbericht-2012-370032>. [09.08.2021].
- Bundesregierung. 2016. Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie: Neuauflage 2016. [online] <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/eine-strategie-begleitet-uns/die-deutsche-nachhaltigkeitsstrategie>. [09.08.2021].
- Bundesregierung. 2021. Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie: Neuauflage 2021. [online] <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/eine-strategie-begleitet-uns/die-deutsche-nachhaltigkeitsstrategie>. [09.08.2021].
- Busco, C., F. Granà, M.F. Izzo. 2020. Making Sustainable Development Goals happen through integrated thinking and reporting. In C. de Villiers, P.-C. Kelly Hsiao und W. Maroun (Eds.), *The Routledge Handbook of Integrated Reporting*. London: 403–418.
- CGMA. 2018. Creating a sustainable future: The role of the accountant in implementing the Sustainable Development Goals. [online]
<https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/reports/downloadabledocuments/cgma-sustainable-dvelopment-goals-guide-apr-18.pdf>. [09.08.2021].
- Dierkes, M. 1984. Gesellschaftsbezogene Berichterstattung: Was lehren uns die Experimente der letzten 10 Jahre. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 54: 1210–1235.
- Dierkes, M., L. Marz, A. Berthoin Antal. 2002. *Sozialbilanzen: Konzeptioneller Kern und diskursive Karriere einer zivilgesellschaftlichen Innovation*. Berlin.

- Deutsche Post DHL. 2020. Nachhaltigkeitsbericht 2019. [online] <https://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/de/media-center/responsibility/dpdhl-nachhaltigkeitsbericht-2019.pdf>. [09.08.2021].
- Deutsche Post DHL. 2021. Deutsche Post DHL Group Verhaltenskodex. [online] <https://www.dpdhl.com/de/ueber-uns/verhaltenskodex-fuer-mitarbeiter.html>. [09.08.2021].
- Dumay, J., T. Dai. 2017. Integrated thinking as a cultural control? *Meditari Accountancy Research* 25(4): 574–604.
- DVFA. 2018. Kodex für Nachhaltigkeit im Anlageprozess. [online] https://www.dvfa.de/fileadmin/downloads/Verband/DVFA_Kodex_fuer_Nachhaltigkeit_im_Anlageprozess_2018-03-21.pdf. [09.08.2021].
- DWS. 2018. Integrating the UN Sustainable Development Goals into Investment Portfolios. [online] <https://download.dws.com/download?elib-assetguid=a398fdc574694cf8a2af02a76573>. [09.08.2021].
- Elkington, J. 1994. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review* 36(2): 90–100.
- EnBW. 2021. Integrierter Geschäftsbericht 2020. [online] <https://www.enbw.com/media/bericht/bericht-2020/downloads/integrierter-geschaeftsbericht-2020.pdf>. [09.08.2021].
- Europäische Kommission. 2011. Eine neue EU-Strategie (2011–14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). [online] <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:DE:PDF>. [09.08.2021].
- Europäische Kommission. 2019a. Communication from the Commission: Guidelines on non-financial reporting: Supplement on reporting climate-related information (2019/C 209/01). [online] [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019XC0620\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019XC0620(01)&from=EN). [09.08.2021].
- Europäische Kommission. 2019b. The European Green Deal. [online] https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/european-green-deal-communication_en.pdf. [09.08.2021].
- Europäische Kommission. 2021a. Overview of sustainable finance. [online] https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/overview-sustainable-finance_en. [09.08.2021].
- Europäische Kommission. 2021b. Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council amending Directive 2013/34/EU, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Regulation (EU) No 537/2014, as regards corporate sustainability reporting. [online] <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021PC0189&from=EN>. [09.08.2021].
- Europäische Kommission. 2021c. Strategy for Financing the Transition to a Sustainable Economy. [online] https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9f5e7e95-df06-11eb-895a-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_1&format=PDF. [09.08.2021].

European Organisation of Supreme Audit Institutions, und European Confederation of Internal Audit Institutes. 2021. Integrated Reporting in the European Public Sector: It's time to act! [online] <https://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2021/07/IR-in-the-PS-Final-version.pdf>. [09.08.2021].

Expertenkommission Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex. 2021. Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM). [online] https://pcg-musterkodex.de/wp-content/uploads/2021/01/Deutscher-Public-Corporate-Governance-Musterkodex_Fassung_2021-01-15.pdf. [09.08.2021].

EZB. 2021. Press Release: ECB to accept sustainability-linked bonds as collateral. [online] <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2020/html/ecb.pr200922~482e4a5a90.en.html>. [09.08.2021].

Feng, T., L. Cummings, D. Tweedie. 2017. Exploring integrated thinking in integrated reporting – an exploratory study in Australia. *Journal of Intellectual Capital* 18(2): 330–353.

Fink, L. 2021. Larry Fink's 2021 letter to CEOs. [online] <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>. [09.08.2021].

Frynas, J.G., C. Yamahaki. 2016. Corporate social responsibility: Review and roadmap of theoretical perspectives. *Business Ethics: A European Review* 25(3): 258–285.

G20. 2021. Third Finance Ministers and Central Bank Governors Meeting Communiqué. [online] <https://www.g20.org/wp-content/uploads/2021/07/Communique-Third-G20-FMCBG-meeting-9-10-July-2021.pdf>. [09.08.2021].

G7. 2021. G7 Finance Ministers & Central Bank Governors Communiqué. [online] https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/991640/FMCBGs_communique_-_5_June.pdf. [09.08.2021].

Giese, G., L. Eling Lee, D. Melas, Z. Nagy, L. Nishikawa. 2019. Foundations of ESG Investing: How ESG Affects Equity Valuation, Risk, and Performance. *The Journal of Portfolio Management* 45(5): 69–83.

GRI, UNGC. 2017. Business Reporting on the SDGs: An Analysis of the Goals and Targets. [online] <https://www.unglobalcompact.org/library/5361>. [09.08.2021].

GRI, UNGC, WBCSD. 2015. SDG Compass: The guide for business action on the SDGs. [online] https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf. [09.08.2021].

Günther, E., A. Bassen, A. Haller. 2016. Teil I - Konzepte, Aspekte und Herausforderungen des Integrated Reporting. In E. Günther und A. Bassen (Hrsg.), *Integrated Reporting: Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele*. Stuttgart: 1–197.

- Günther, T. 2018. Strategisches Kostenmanagement – Stand der Umsetzung und neue Methoden. In P. Velte, S. Müller, S. C. Weber, R. Sassen und A. Mammen (Hrsg.), *Rechnungslegung, Steuern, Corporate Governance, Wirtschaftsprüfung und Controlling: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis*. Wiesbaden: 543–558.
- Haller, A. 1997. *Wertschöpfungsrechnung: Ein Instrument zur Steigerung der Aussagefähigkeit von Unternehmensabschlüssen im internationalen Kontext*. Stuttgart.
- Haller, A. 2016. Value Creation: A Core Concept of Integrated Reporting. In C. Mio (Ed.), *Integrated Reporting*. London: 37-57.
- Haller, A. 2021. Integrated Reporting – Ein „Lagebericht“. In S. Mittelbach-Hörmanseder und A. Schiebel (Hrsg.), *Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung – Festschrift für Romuald Bertl*. Wien: 755-788. [Im Druck].
- Hartzmark, S.M., A.B. Sussman. 2019. Do Investors Value Sustainability?: A Natural Experiment Examining Ranking and Fund Flows. *The Journal of Finance* 74(6): 2789–2837.
- Henkel. 2021. Nachhaltigkeitsbericht 2020. [online] <https://www.henkel.de/resource/blob/1155336/a71ba2863d1896c4b1f24e2a4bc2bba0/data/2020-nachhaltigkeitsbericht.pdf>. [09.08.2021].
- IFRS Foundation. 2021. Trustee's Feedback Statement on the Consultation Paper on Sustainability Reporting. [online] <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/sustainability-reporting/sustainability-consultation-paper-feedback-statement.pdf>. [09.08.2021].
- IIRC. 2011. Towards Integrated Reporting: Communicating Value in the 21st Century. [online] http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf. [22.01.2019].
- IIRC. 2016. Creating Value: The cyclical power of integrated thinking and reporting. [online] https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/05/CreatingValue_IntegratedThinkingK1.pdf. [01.04.2020].
- IRC. 2020. Integrated Thinking & Strategy: State of play report. [online] https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Integrated-Thinking-and-Strategy-State-of-Play-Report_2020.pdf. [04.02.2020].
- IIRC. 2021. The International <IR> Framework. [online] <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf>. [09.08.2021].
- IIRC, Kirchhoff Consult. 2020. Closing the gap: The role of integrated reporting in communicating a company's value creation to investors. [online] https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/12/IIRC_Kirchhoff_Investor_Research.pdf. [09.08.2021].

Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, future e. V. 2019. Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2018. [online] https://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/fileadmin/ranking/user_upload/2018/Ranking_Nachhaltigkeitsberichte_2018_Ergebnisbericht_lang.pdf. [09.08.2021].

International Shareholder Services. 2021. SDG Impact Rating. [online] <https://www.issgovernance.com/esg/impact-un-sdg/sdg-impact-rating/>. [09.08.2021].

Jadoon, I.A., A. Ali, U. Ayub, M. Tahir, R. Mumtaz. 2021. The impact of sustainability reporting quality on the value relevance of corporate sustainability performance. *Sustainable Development* 29(1): 155-175.

KPMG. 2020. The time has come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020. [online] <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf>. [09.08.2021].

Lucia, C. de, P. Pazienza, M. Bartlett. 2020. Does Good ESG Lead to Better Financial Performances by Firms? Machine Learning and Logistic Regression Models of Public Enterprises in Europe. *Sustainability* 12(13): 5317-5343.

Maiti, M. 2021. Is ESG the succeeding risk factor? *Journal of Sustainable Finance & Investment* 11(3): 199-213.

McGuigan, N., E. Haustein, T. Kern, P. Lorson. 2020. Thinking through the integration of corporate reporting: Exploring the interplay between integrative and integrated thinking. *Meditari Accountancy Research* 29(4): 775-804.

Miller, A. 1981. Integrative Thinking as a Goal of Environmental Education. *The Journal of Environmental Education* 12(4): 3-8.

Munich RE. 2021. Corporate Responsibility Report 2020. [online] https://www.munichre.com/content/dam/munichre/contentlounge/websites/pieces/documents/CR-Report-2020.pdf/_jcr_content/renditions/original./CR-Report-2020.pdf. [09.08.2021].

Obrovsky, M. 2020. Globale Partnerschaften: ein Lippenbekenntnis ohne Ambitionen. Zur Umsetzung des SDG 17 in Österreich. *ÖFSE Policy Note* (35): 1-7.

OXFAM. 2018. Walking the Talk: Assessing companies' progress from SDG rhetoric to action - Discussion Paper. [online] <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/620550/dp-walking-the-talk-business-sdgs-240918-en.pdf>. [09.08.2021].

Pérez, A. 2015. Corporate reputation and CSR reporting to stakeholders. *Corporate Communications: An International Journal* 20(1): 11-29.

Porter, M., M. Kramer. 2011. The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism - and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review* 89: 62-77.

Principles for Responsible Investment. 2017. A Blueprint for Responsible Investment. [online] <https://www.unpri.org/download?ac=5330>. [13.11.2019].

PWC. 2019. Creating a strategy for a better world: How the Sustainable Development Goals can provide the framework for business to deliver progress on our global challenges. [online]
<https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/sdg-2019.pdf>.
 [09.08.2021].

Regierungskommission DCGK. 2019. Deutscher Corporate Governance Kodex: (in der Fassung vom 16. Dezember 2019 mit Beschlüssen aus der Plenarsitzung vom 16. Dezember). [online]
https://www.dcgk.de//files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/191216_Deutscher_Corporate_Governance_Kodex.pdf. [08.04.2020].

S&P Global. 2020. Sustainable Development Goals (SDGs): Emerging Trends and Analysis of the SDG Impact of Companies in the S&P 500. [online]
https://www.spglobal.com/_division_assets/images/images/article-images-charts-tables/sustainable-development-goals-a-misunderstood-market-opportunity/sp-emerging-trends-and-analysis-05.pdf. [09.08.2021].

Sachs, J.D., C. Kroll, G. Lafortune, G. Fuller, F. Woelm. 2021. Sustainable Development Report 2021: The Decade of Action for the Sustainable Development Goals. [online]
<https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2021/2021-sustainable-development-report.pdf>. [09.08.2021]

SAP. 2019. 17 Global Goals to Achieve a Sustainable Future: See how SAP is supporting the United Nations Sustainable Development Goals and helping to end poverty, protect the planet, fight diseases, and ensure prosperity for all by 2030. [online] <https://www.sap.com/dmc/exp/2019-08-unglobalgoals/index.html>. [09.08.2020].

SAP. 2021. Integrierter Bericht 2020. [online]
<https://www.sap.com/docs/download/investors/2020/sap-2020-integrierter-bericht.pdf>. [09.08.2021].

Scheerer, J. 2021. Warum SDGs für Unternehmen wichtig sind: Webseite der Bertelsmann Stiftung. [online] <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/abgeschlossene-projekte/verantwortungsvolles-unternehmertum-und-soziale-innovationen/projektnachrichten/warum-sdgs-fuer-unternehmen-wichtig-sind>. [09.08.2021].

Stockholm Resilience Centre. 2016. How food connects all the SDGs. [online] <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-how-food-connects-all-the-sdgs.html>. [09.08.2021].

Tsagas, G., C. Villiers. 2020. Why “Less is More” in Non-Financial Reporting Initiatives: Concrete Steps Towards Supporting Sustainability. *Accounting, Economics, and Law: A Convivium* 10(2): 1-42. .

UNCTAD, IIRC. 2019. Press release: UNCTAD, IIRC to help companies report performance on global goals. [online]
<https://unctad.org/news/unctad-iirc-help-companies-report-performance-global-goals>. [09.08.2021].

United Nations. 2015a. Paris Agreement. [online]
https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf. [09.08.2021].

United Nations. 2015b. Resolution A/RES/70/1: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. [online] https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E. [09.08.2021].

United Nations. 2020. Ziele für nachhaltige Entwicklung: Bericht 2020. [online] <https://www.un.org/Depts/german/millennium/SDG%20Bericht%202020.pdf>. [09.08.2021].

Value Reporting Foundation. 2021. Integrated Thinking: A Virtuous Loop. [online] <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/06/Integrated-thinking-virtuous-loop.pdf>. [09.08.2021].

VBA. 2021. Methodology: Impact Statement - General Paper. Consultation Draft. [online] https://www.value-balancing.com/_Resources/Persistent/2/6/e/6/26e6d344f3bfa26825244ccfa4a9743f8299e7cf/20210210_VBA%20Impact%20Statement_General_Paper.pdf. [09.08.2021].

Velte, P. 2016. Sustainable management compensation and ESG performance: the German case. *Problems and Perspectives in Management* 14(4): 17-24.

Velte, P. 2021a. Sustainable Corporate Governance: Integration von Nachhaltigkeit in das Aktien- und Bilanzrecht (Teil I). *Der Betrieb* (20): 1054-1062.

Velte, P. 2021b. Sustainable Corporate Governance: Integration von Nachhaltigkeit in das Aktien- und Bilanzrecht (Teil II). *Der Betrieb* (21): 1113-1121.

Villiers, C. de, P.-C. K. Hsiao, W. Maroun. 2020. Introduction to the Routledge Handbook of Integrated Reporting. In C. de Villiers, P.-C. K. Hsiao und W. Maroun (Hrsg.), *The Routledge Handbook of Integrated Reporting*. London.

Volkswagen. 2021. Nachhaltigkeitsbericht 2020. [online] https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2020/Nichtfinanzieller_Bericht_2020_d.pdf. [09.08.2021].

WBA. 2019. Measuring what matters most: Seven systems transformations for benchmarking companies on the SDGs. [online] <https://assets.worldbenchmarkingalliance.org/app/uploads/2020/09/WBA-sevensystemstransformations-report.pdf>. [09.08.2021].

WBA. 2020. Gender Benchmark: Methodology Report. [online] https://assets.worldbenchmarkingalliance.org/app/uploads/2020/09/Gender-Benchmark_Methodology-report.pdf?subject=I%20would%20like%20to%20register%20for%20the%2011:00%20CET%20webinar%20on%2012th%20May. [09.08.2021].

WBA. 2021. It takes a system to change the system: Seven systems transformations for benchmarking companies on the SDGs. [online] <https://assets.worldbenchmarkingalliance.org/app/uploads/2021/07/Systems-Transformations-Report-2021-FINAL.pdf>. [09.08.2021].

Ziolo, M., F. Fidanoski, K. Simeonovski, V. Filipovski, K. Jovanovska. 2017. Sustainable Finance Role in Creating Conditions for Sustainable Economic Growth and Development. In W. L. Filho, D.-M. Pociovalisteanu and A. Q. Al-Amin (Eds.), *Sustainable Economic Development: Green Economy and Green Growth*. Cham: 187-211.