

Die Sustainable Development Goals für und durch KMU

Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen

Bror Giesenbauer
Georg Müller-Christ



Impressum

Herausgeber

Bror Giesenbauer,
Prof. Dr. Georg Müller-Christ,
Fachgebiet Nachhaltiges Management, Universität Bremen

Projektpartner

RENN.nord Partnerorganisation
Geschäftsstelle „Umwelt Unternehmen“
c/o RKW Bremen GmbH
Martin Schulze, Geschäftsstelle „Umwelt Unternehmen“
Iacob-Lucian Mărginean, RENN.nord

Martinstraße 68
28195 Bremen

Fotos

S. 3: © Geschäftsstelle „Umwelt Unternehmen“
S. 7: Bild 1: © Georg Müller-Christ, Bild 2: © Torsten Stadler

Auflage

500

Herausgabe

August 2018



Liebe Leserinnen und Leser,

die Vereinten Nationen haben mit den Sustainable Development Goals (SDGs) den politischen Handlungsrahmen bis 2030 verabschiedet. Die 17 SDGs schaffen die Grundlage dafür, weltweiten wirtschaftlichen Fortschritt im Einklang mit sozialer Gerechtigkeit und im Rahmen der ökologischen Grenzen der Erde zu gestalten. Es geht also darum, unsere Erde ein Stück besser zu machen und für kommende Generationen zu erhalten. Hierbei kommt den Unternehmen unabhängig von ihrer Größe eine zentrale Rolle zu. Jedes Unternehmen bewegt sich in diesem politischen Handlungsrahmen und trägt mit seiner Art zu wirtschaften zum Erreichen oder auch Nichterreichen der Ziele bei.

Gemeinsam mit Unternehmen der CSR-Hanse – ein Zusammenschluss von nachhaltig agierenden Unternehmen im Rahmen der Aktivität „Umwelt Unternehmen“ – haben wir die SDGs aus der Perspektive der Unternehmen beleuchtet und mit Unterstützung des Fachgebietes „Nachhaltiges Management“ der Universität Bremen aufgezeigt, wie die Einflussmöglichkeiten der Unternehmen auf die international vereinbarten Ziele sind. An dieser Stelle möchten wir uns für das Engagement der Unternehmen und von Herrn Prof. Dr. Müller-Christ und Herrn Giesenbauer von der Universität Bremen bei der Erstellung der Broschüre bedanken.

Eines wird beim Lesen deutlich: Jedes Unternehmen kann im Rahmen seiner Möglichkeiten einen Beitrag zu den SDGs leisten. Wir hoffen auch Sie mit der Broschüre zu inspirieren, aktiv zu werden – ob ein unternehmensspezifisches Projekt oder gar die Einbindung der SDGs in die strategische Ausrichtung des Unternehmens – jeder Beitrag zum Erreichen der Ziele zählt!

Martin Schulze

Leiter der Geschäftsstelle „Umwelt Unternehmen“

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Das Anliegen des Leitfadens	7
Die Sustainable Development Goals: Die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen	8
Ein anderer Ansatz?	9
SDGs im KMU-Raum	10
Ihre eigene Karte für die SDGs	11
SDG-Ziellogik und KMU-Kapazitäten	12
Es geht um alle Wirkungen!	13
Nachhaltigkeit und ihre Dilemmata	14
Die drei Ambitionsniveaus	15
SDGs fordern das Entscheidungsverhalten	16
Entscheiden mit allen Typen: Unterschiede im Können, im Wollen und im Sollen	17

Die SDGs mit ihrem Bezug zu KMU im Überblick	19
SDG 1: Keine Armut Armut in jeder Form und überall beenden	20
SDG 2: Kein Hunger Den Hunger beenden und Ernährungssicherheit schaffen	22
SDG 3: Gesundheit und Wohlergehen Ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern	24
SDG 4: Hochwertige Bildung Inklusive, gerechte und hochwertige Bildung gewährleis- ten und Möglichkeiten des lebenslangen Lernens für alle fördern	26
SDG 5: Geschlechtergleichheit Geschlechtergleichstellung erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen	28
SDG 6: Sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von Wasser und Sanitärversorgung für alle gewährleisten	30
SDG 7: Bezahlbare und saubere Energie Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und moderner Energie für alle sichern	32
SDG 8: Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wachs- tum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern	34
SDG 9: Industrie, Innovation und Infrastruktur Eine widerstandsfähige Infrastruktur aufbauen, breiten- wirksame und nachhaltige Industrialisierung fördern und Innovationen unterstützen	36

SDG 10: Weniger Ungleichheiten Ungleichheiten in und zwischen Ländern verringern	38
SDG 11: Nachhaltige Städte und Gemeinden Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten	40
SDG 12: Nachhaltige/r Konsum und Produktion Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen	42
SDG 13: Maßnahmen zum Klimaschutz Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen	44
SDG 14: Leben unter Wasser Ozeane, Meere und Meeresressourcen im Sinne nachhalti- ger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen	46
SDG 15: Leben an Land Landökosysteme schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, Wälder nachhaltig bewirt- schaften, Wüstenbildung bekämpfen, Bodendegradation beenden und umkehren und dem Verlust der Biodiversität ein Ende setzen	48
SDG 16: Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen Friedliche und inklusive Gesellschaften für eine nachhaltige Entwicklung fördern, allen Menschen Zugang zur Justiz ermöglichen und leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und inklusive Institutionen auf allen Ebenen aufbauen ...	50
SDG 17: Partnerschaften zur Erreichung der Ziele Umsetzungsmittel stärken und die globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen ..	52

Die Umsetzung der SDGs durch bewährte Instrumente .	55
SDGs und ihre lineare oder systemische Umsetzung	56
Systematisch oder systemisch vorgehen:	
Was ist sinnvoll?	56
SDGs durch Compliance und Managementsysteme	58
SDGs und Nachhaltigkeitsberichterstattung	60
Gemeinwohlökonomie: Ein hohes Ambitionsniveau	62
Schlusswort: Welcher Schritt ist Ihr nächster?	64
„Umwelt Unternehmen“	65
RENN.nord	65
Literatur	66
Quellenverzeichnis der Statistiken zu den SDGs	66

Das Anliegen des Leitfadens

Was sind die SDGs?

Die SDGs (Sustainable Development Goals) sind die 17 Nachhaltigkeitsziele mit 169 Unterzielen, auf die sich die Vereinten Nationen 2015 gemeinsam verständigt haben. Bis 2030 soll die nachhaltige Entwicklung aller Nationen mithilfe dieser Ziele in großen Schritten vorangetrieben werden. In den Worten des damaligen UN-Generalsekretärs Ban Ki-moon: „Wir können die erste Generation sein, der es gelingt, die Armut zu beseitigen, ebenso wie wir die letzte sein könnten, die die Chance hat, unseren Planeten zu retten.“

Viele Themen, wie etwa Hungersnöte zu verhindern, sind primär auf den globalen Süden ausgerichtet. Doch die SDGs machen auch Staaten wie Deutschland wieder zu Entwicklungsländern. Die Bundesregierung hat diesen Faden aufgenommen und mit der aktualisierten Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie von 2016 die 17 SDGs auf Deutschland angewendet.

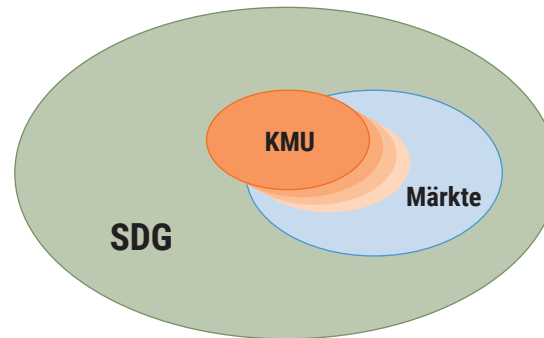
Selbst wenn viele Teilziele im Wirkungsbereich der Politik angesiedelt sind: Auch Unternehmen und ihre Märkte sind automatisch in die globalen Zusammenhänge eingebunden und beeinflussen diese.

Der vorliegende Leitfaden soll kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland aufzeigen, wo die zahlreichen Berührungspunkte liegen.

Unternehmen aller Größen haben etwas mit den SDGs zu tun

Egal, was Unternehmen tun: Sie berühren mit ihrem Handeln immer auch die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen. Dabei unterstützen Unternehmen in vielen Bereichen bereits selbstverständlich die Erfüllung der SDGs. Sie schaffen Arbeitsplätze, bilden aus, zahlen Steuern, bieten

Firmenfitness an oder reduzieren den Energie- und Ressourcenverbrauch in ihren Prozessen. All dies trägt zu einer besseren Welt im Sinne der SDGs bei.



Der Entwicklungsweg der KMU

Und auch mit allen anderen unternehmerischen Handlungen wirken Sie als Unternehmer/innen und Führungskräfte auf die Erfüllung der SDGs ein. Ob Sie wollen, oder nicht: Ihr Betrieb beeinflusst beispielsweise immer auch die Lebensqualität, Gesundheit und das Wohlbefinden Ihrer Mitarbeitenden (SDG 3). Und selbstverständlich hat auch Ihre Wahl der Zulieferer und Produktionsorte Einfluss auf die gesellschaftliche Entwicklung.

Die SDGs bieten Ihnen daher die Chance, sich die Wirkungen Ihres Unternehmens bewusst zu machen: Wo leisten Sie bereits einen Beitrag zum Gemeinwohl? Wo könnten Sie negative Nebenwirkungen reduzieren? An welchen Stellen könnten Sie zusätzliche positive Wirkungen erzeugen? Mithilfe der SDGs können Sie somit Ihr tägliches Handeln und Ihr Engagement in den globalen Zusammenhang einordnen und so die Wirkungskraft Ihres Unternehmens greifbar machen.

Was können Unternehmen tun?

Der Referenzrahmen der sogenannten SDGs erzeugt seitdem eine ungeheure Resonanz in der Welt. So hat etwa die

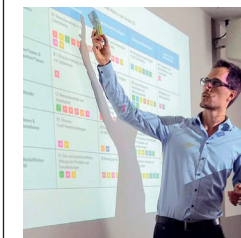
deutsche Bundesregierung die SDGs in die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie eingearbeitet und Organisationen wie UN Global Compact und econsense haben SDG-Leitfäden für größere Unternehmen herausgegeben. Und tatsächlich nutzen bereits zahlreiche große Unternehmen wie etwa die Telekom, Aldi Süd oder BASF den ansprechenden Referenzrahmen, mit all seinen bunten Kacheln und Icons, um ihre CSR-Aktivitäten darzustellen oder neu aufzustellen.

Sie, liebe Lesende, befinden sich also in bester Gesellschaft mit Organisationen und Initiativen auf der ganzen Welt.

Doch was bei aller Resonanz bislang fehlte, war der Blick auf die kleineren und mittleren Unternehmen (KMU). Wie können diese den globalen Faden aufnehmen und auf ihre Weise verarbeiten? Der vorliegende Leitfaden soll diese Lücke schließen und deutschen KMU Orientierung geben, wie sie entlang der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen einen Beitrag zu einer ökologisch und sozial tragfähigen Entwicklung unserer Welt leisten können.

Diesen Leitfaden haben wir erstellt im Auftrage von RENN.nord, der regionalen Netzstelle Nachhaltigkeitsstrategien, ein vom Rat für Nachhaltige Entwicklung eingerichtetes Projekt, das Impulse für mehr Nachhaltigkeit setzen soll.

Bror Giesenbauer
Prof. Dr. Georg Müller-Christ
Universität Bremen, Juni 2018



Bror Giesenbauer



Prof. Dr. Georg Müller-Christ

Die Sustainable Development Goals: Die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen



In der UN-Agenda 2030 sind die hier dargestellten 17 Zielbereiche noch einmal ausführlicher mit 169 Unterzielen erläutert. Die meisten dieser Ziele wollen die Lebens- und Umweltbedingungen für die Menschen im globalen Süden verbessern. Einige der Ziele machen aber auch die westliche Welt und damit auch Deutschland zu einem Entwicklungsland. Sie finden die UN-Agenda 2030 auf der Internetseite des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (www.bmz.de).

Ein anderer Ansatz?

Der Impuls für diesen Leitfaden kam aus einem Zusammenschluss Bremer Unternehmen, der sich CSR-Hanse nennt. Unter der Leitung der Geschäftsstelle „Umwelt Unternehmen“ beim RKW Bremen treffen sich dort immer wieder engagierte Menschen aus Bremer Unternehmen, um Impulse für Corporate Social Responsibility zu setzen. Die CSR-Hanse stand bei der Entwicklung dieses Leitfadens beratend zur Seite.



Obwohl KMU in die globalen Zusammenhänge eingebettet sind, beobachten wir doch, dass die SDGs vielfach zunächst als „weit weg“ von der unternehmerischen Praxis erlebt werden. Das Kerngeschäft der KMU ist bereits fordernd genug, mit seinen anspruchsvollen Anforderungen, legal, effizient und funktional zu handeln, um am Markt überleben zu können. Die Welt der SDGs ist zunächst eine Welt der Politik, mit wenigen Fenstern zur Welt der KMU.

Um den Zwischenraum zu schließen und beide Welten zusammenzubringen, gibt es verschiedene Möglichkeiten. Die am meisten diskutierten Verknüpfungen laufen über (a) Ordnungsrecht oder bindende Selbstverpflichtungen oder (b) über Anforderungen von den Märkten. Politik kann Regeln – beispielsweise zur Energieauditierung – vorschreiben und Kunden können nachhaltige Produkte einfordern, sodass die Unternehmen über die Mechanismen des Rechts und der Märkte zu Veränderungen angeregt werden.

Doch die Verbindung zu den SDGs wird nicht nur durch Strafvermeidung (Recht) und Win-win-Situationen (Märkte) geschlossen, sondern auch über die Art und Weise, in welcher Haltung in Unternehmen entschieden wird. Wenn Entscheidungen ausschließlich im Entscheidungsmodus Jetzt-für-jetzt-für-selbst getroffen werden (s. Seite 16),

können unserer Auffassung nach die SDGs nur bedingt berücksichtigt werden. Erst, wenn auch andere Anspruchsgruppen und längere Zeithorizonte in die Entscheidungen mit einfließen, können ganzheitlichere Lösungen gefunden werden.

Zudem macht es einen Unterschied im Ambitionsniveau, ob Unternehmen sich dabei vereinzelt Zielen widmen oder ob sie aber ihre gesamten Prozesse neu beleuchten.

Der vorliegende Leitfaden soll die folgenden drei Felder aus Sicht von KMU beleuchten:

- 1. Welche Entscheidungstypen und Ambitionsniveaus sorgen dafür, ob und wie sich Unternehmen den SDGs widmen?**
- 2. Was sind die einzelnen SDGs und was sind die Berührungspunkte für Deutschland im Allgemeinen und KMU im Speziellen?**
- 3. Welche bewährten Wege im unternehmerischen Handeln gibt es, um die Lücke zu den SDGs zu schließen und sie im Alltag zu berücksichtigen?**

Wir hoffen, dass die folgenden Seiten Sie dazu anregen, neue Zugänge zum nachhaltigen Wirtschaften zu finden, und dass wir so gemeinsam einen Schritt weiter zur Erfüllung der SDGs der Vereinten Nationen kommen. Es sind nur noch wenige Jahre bis 2030.

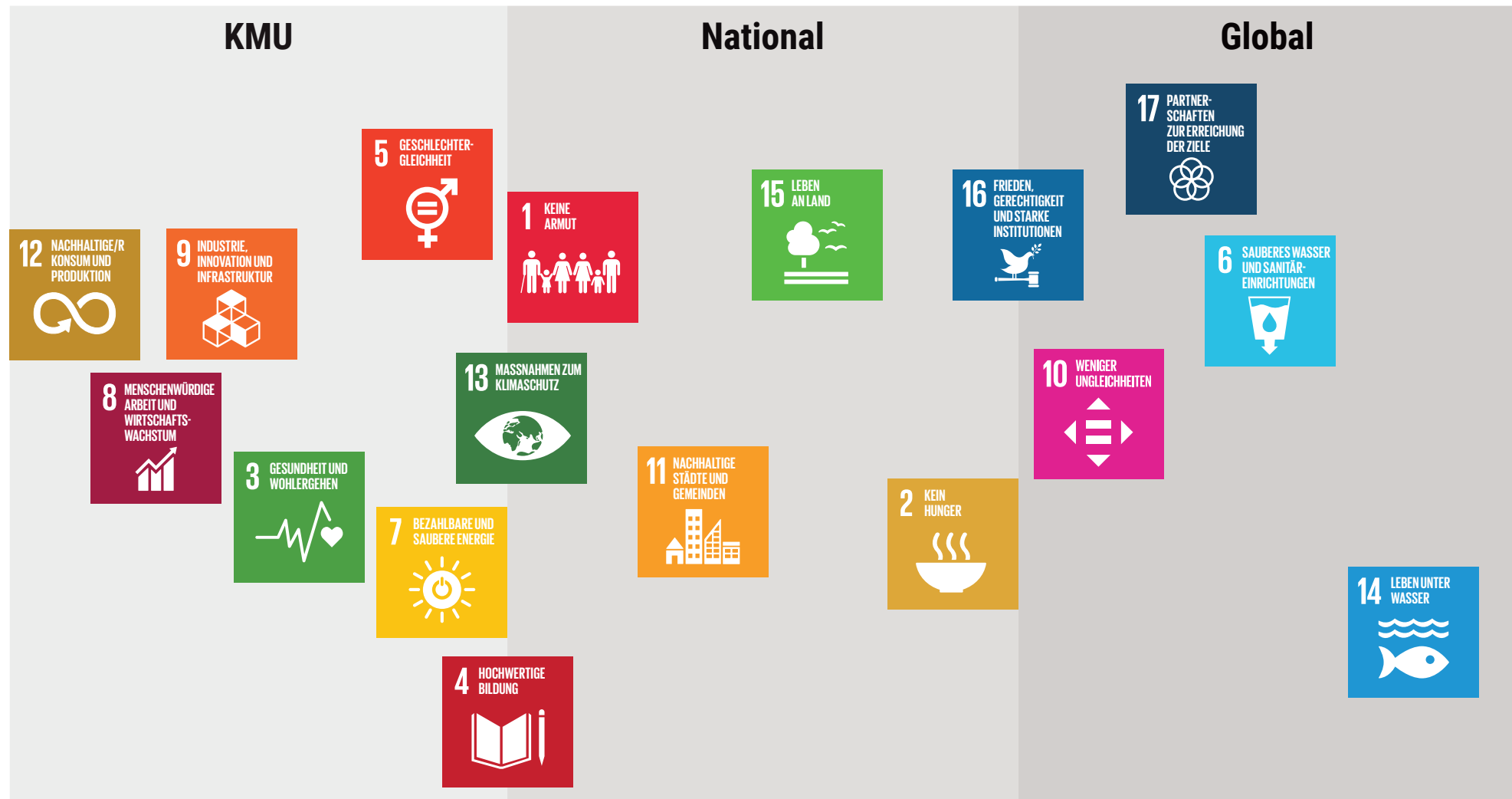
SDGs im KMU-Raum

Im März 2018 haben wir mit einer Gruppe von interessierten Menschen der Bremer CSR-Hanse darüber nachgedacht, wie nah und wie weit die Ziele von der Alltagslogik von kleinen und mittleren Unternehmen entfernt sind. Wir haben in einer anregenden Diskussion die Ziele im Raum verteilt: Welche Ziele könnten die Kerngeschäfte direkt betreffen, welche sind eher auf der nationalen Ebene relevant und brauchen

größere Unternehmen und die Politik – und welche Ziele brauchen die globale Bühne, um erfolgreich umgesetzt zu werden?

Natürlich sieht diese Landkarte für jedes Unternehmen anders aus – je nach Branche, Größe und Haltung der Eigentümer/innen. Nehmen Sie dieses Bild als Anregung, um vor Ihrem geistigen Auge Ihr Unternehmen in Bezug auf eine globale Perspektive zu setzen.

Viele SDGs sind dabei auf allen drei Ebenen relevant. Beispielsweise ist eine der größten Herausforderungen für SDG 3 „Gesundheit und Wohlergehen“ die hohe Sterblichkeit von Müttern und Neugeborenen in Entwicklungsländern. Gleichwohl sind beispielsweise Depressionen oder Übergewicht auch ein relevantes Problem in hiesigen Betrieben, sodass in diesem Fall das SDG eher im KMU-Raum angesiedelt wäre – selbst wenn es möglicherweise mit hochrelevanten globalen Problemen assoziiert wird.



Ihre eigene Karte für die SDGs

Wir laden Sie ein, auf dieser Karte einzutragen, ob ein SDG durch Ihre unternehmensinternen Prozesse berührt wird oder ob es eher auf nationaler oder globaler Ebene eine Rolle spielt. Auf Basis dieser Einschätzung können Sie anschließend mögliche Maßnahmen priorisieren und so die

SDGs greifbarer werden lassen. Machen Sie ruhig eine sehr spontane Einschätzung. Später erfahren Sie dann mehr über jedes einzelne SDG und seinen Bezug zu KMU. Vielleicht ändert sich dann Ihre spontane Einschätzung noch einmal.

Die Leitfragen:

Wie nah dran sind die einzelnen SDGs an den Kernprozessen sowie den Beschaffungs- und Absatzmärkten meines Unternehmens?

Wo könnten wir in unserem Unternehmensalltag unmittelbar einen Beitrag leisten?



KMU

National

Global

(Zeichnen Sie in diesen Raum einfach die Nummern der SDGs, wie Sie sie auf den Kacheln finden.)

SDG-Ziellogik und KMU-Kapazitäten

Die Bundesregierung hat in der Neufassung der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie 2016 die SDGs als Leitidee aufgenommen und die strategischen Ziele der deutschen Politik auf diese ausgerichtet. Sie schreibt zur Ziellogik (S. 53):

„Die 63 einzelnen Zielstellungen der Strategie bilden eine Gesamtheit. Teilweise stehen einzelne Ziele in einem Spannungsfeld zu anderen Zielen, teilweise bedingen sie sich gegenseitig. Gerade die Auseinandersetzung mit den Zielkonflikten zwischen Zielen kann zu neuen Lösungswegen führen, wie einer Siedlungsverdichtung statt Flächenneuinanspruchnahme, wenn es um neuen Wohnraum geht.

Eine Auflösung der Zielkonflikte muss auf der Maßnahmenebene erfolgen, wo die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit Wirtschaft, Umwelt und Soziales einschließlich der internationalen Wirkung jeweils zu prüfen sind. Dabei unterliegt die Gewichtung der einzelnen Aspekte jedoch einem Abwägungsprozess in jedem Einzelfall.“

Was können KMU leisten?

Es wird vielfach darauf hingewiesen, dass gerade KMU sich sehr stabile und geklärte, soll heißen widerspruchsfreie, Rahmenbedingungen wünschen, weil sie nicht die Kapazitäten (Freiräume bei Geld, Zeit, Ressourcen und Aufmerksamkeit) haben, sich neben der Gestaltung der Kernprozesse um andere, außerbetriebliche Prozesse zu kümmern. Insbesondere KMU in schwierigen wirtschaftlichen Situationen müssen alle Kräfte bündeln, um auf dem Markt aktiv bleiben zu können, indem sie gute Produkte und Dienstleistungen anbieten.

Tatsächlich fordert die Auseinandersetzung mit den SDGs genau diese Kapazität an Zeit, Geld und Aufmerksamkeit, die in KMU für die Gestaltung außermarktlicher Prozesse

wenig vorhanden ist. KMU müssen deshalb einen lange bewährten Glaubenssatz neu ausrichten. Dieser lautet: Die Politik sichert stabile Rahmenbedingungen, in denen KMU Arbeitsplätze schaffen und sichern, Gewinne erwirtschaften und Steuern zahlen, die der Staat dann wieder in die Rahmenbedingungen investiert. Dieser Glaubenssatz wird der heutigen Komplexität einer globalen Wirtschaft nicht mehr gerecht. Eine nachhaltigere und nebenwirkungsärmere Welt kann nicht alleine durch gesetzliche Regeln geschaffen werden, für die die Politik verantwortlich ist.

Deswegen weist die Bundesregierung zu Recht darauf hin, dass Nachhaltigkeit neue Partnerschaften zwischen Politik, Wissenschaft, Wirtschaft, Kirchen und Zivilgesellschaft erfordert. Und auch die moderne Managementlehre drückt es in diesem Sinne aus, wenn sie darauf hinweist, dass es in einer komplexen Gesellschaft, in der alle für Prosperität und gute Bedingungen verantwortlich sind, nicht mehr ausreicht, nach der Formel zu wirtschaften: Überlebenssicherung allein durch Gewinnerzielung (Müller-Christ, 2014). Was kommt also hinzu?



Es geht um alle Wirkungen!

Unternehmerisches Handeln heißt Wirkungen zu erzeugen. Egal was Sie tun, Sie können nicht nicht wirken.

Ihr Handeln als Unternehmerinnen und Unternehmer betrifft daher immer auch die Erfüllung der 17 SDGs. Wenn Sie Arbeitsplätze schaffen und Steuern zahlen, leisten Sie bereits mit Ihrer Grundstruktur einen Beitrag zum Gemeinwohl. Doch auch darüber hinaus beeinflussen Sie direkt und indirekt die Erreichung der Nachhaltigkeitsziele: Wie zufrieden und gesund sind Ihre Mitarbeitenden? Unter welchen ökologischen und sozialen Bedingungen wird auf Ihrem Beschaffungsmarkt gewirtschaftet? Wie wirkt sich Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung auf die Umwelt und auf Ihre Kunden aus?

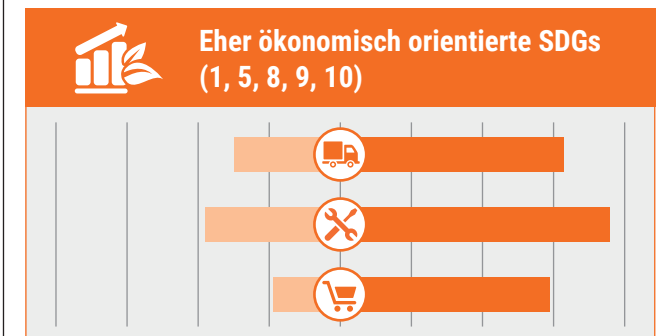
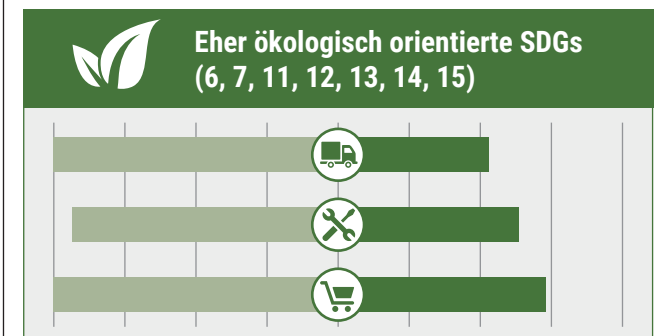
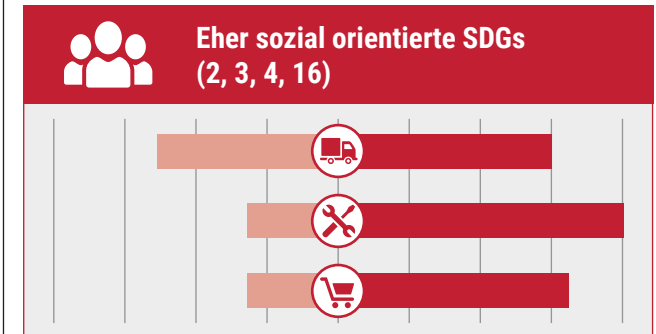
So gesehen können Sie sich als Unternehmerin und Unternehmer nicht neutral zu den SDGs verhalten, selbst wenn Sie sich strikt an den gesetzlichen Normen orientieren. Die Frage ist eher, wie bewusst Sie Ihre Haupt- und Nebenwirkungen gestalten. Systematiken wie die Gemeinwohlbilanz (s. S. 62) oder der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (s. S. 60) können dabei helfen, diese Wirkungen offenzulegen. Dabei werden Sie feststellen, dass Sie an vielen Stellen bereits einen konstruktiven Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten, ohne dies zu merken – und dass Sie zudem mit handhabbaren Maßnahmen in Ihrem direkten Umfeld eine ganze Reihe von positiven Veränderungen bewirken können.

Wirkungen: Schaden und Nutzen

Wenn es um Ihren Beitrag zur Erfüllung der 17 SDGs geht, ist es hilfreich, zwischen positiven und negativen Wirkungen zu unterscheiden. Der erste Schritt ist häufig, zunächst *unerwünschte negative Nebenwirkungen* auf die betreffenden SDGs zu erkennen und in der Folge möglichst zu reduzieren. Dies entspricht in etwa der Logik der gesetzlichen Regelungen zum Schutz von Umwelt und Mitarbeitenden.

Im zweiten Schritt ist dann die Frage interessant, *welche positiven Wirkungen* Sie auf die SDGs entfalten können. Wie können Sie im Rahmen Ihres unternehmerischen Handelns noch mehr positive Beiträge zum Gemeinwohl leisten? Wie können Sie beispielsweise dafür sorgen, dass Ihre Mitarbeitenden nicht nur vor Gefahren geschützt werden, sondern sogar überdurchschnittlich gesund und zufrieden sind? Ein solcher Perspektivenwechsel eröffnet zahlreiche Möglichkeiten, wie Sie sich an der Gestaltung einer noch nachhaltigeren Welt beteiligen können.

Eine Umfrage unter den Mitgliedern von econsense zum Wirkungspotenzial von Unternehmen ergab dabei das folgende Bild: Während bei den eher ökologischen SDGs zunächst die Reduzierung von negativen Wirkungen im Vordergrund steht, sehen die Unternehmensvertreter/innen besonders bei den eher sozialen und ökonomischen SDGs viel Potenzial für den Ausbau von positiven Wirkungen (econsense & Accenture Strategy, 2017).



Das Wirkungspotenzial von Unternehmen auf die SDGs aus Sicht von econsense-Mitgliedern (econsense & Accenture Strategy, 2017)

- Positive Wirkungen erhöhen
- Negative Wirkungen reduzieren
- 🚚 Beschaffungsphase / Zuliefererkette
- 🔧 Produktionsphase / Unternehmensinterne Prozesse
- 🛒 Verwertungsphase / Absatz / Service

Nachhaltigkeit und ihre Dilemmata

Wir gehen davon aus, dass das Thema Nachhaltigkeit – sowie auch seine Formulierung in den 17 SDGs und den 169 Unterzielen – deshalb seit Jahren schon nur mühsam in alltagspraktisches Handeln von Wirtschaft, Verwaltung, NGO und Zivilgesellschaft zu integrieren ist, weil sie handfeste Dilemmata produzieren.

1. Heutige Handlungsrouinen in Wirtschaft, Verwaltung, NGO und Zivilgesellschaft haben zu dem Zustand geführt, den wir alle als nicht mehr wünschenswert in seinen Nebenwirkungen auf Mensch und Natur betrachten. Soziale und ökologische Ressourcenquellen werden schneller ausgeschöpft, als sie sich erholen können. Gleichwohl wollen wir die Hauptwirkungen erhalten: hohe Einkommen, breite Güterversorgung, freie Mobilität. Wir wollen ansprechend gekleidet sein und als weltoffene Bürger/innen in den Urlaub reisen. Doch auch eine deutliche Steigerung der Ressourceneffizienz wird es nicht ermöglichen, dass alle Menschen auf dieser Welt unseren Lebensstandard haben können, der zugleich noch wächst. Das Dilemma liegt folglich darin, dass wir nicht die Nebenwirkungen unseres wirtschaftlichen Handelns reduzieren oder reparieren können, ohne die Hauptwirkungen zu verändern. Nebenwirkungsfreier hoher Lebensstandard für alle ist auf einer Welt mit absolut knappen materiellen und immateriellen Ressourcen nicht möglich.
2. Das zweite Dilemma leitet sich aus dem ersten ab und äußert sich in Zielkonflikten zwischen den SDGs. Da diese auf die Reduzierung der Nebenwirkungen als nicht wünschenswerte Zustände reagieren, sind sie auch von den Dilemmata durchzogen, die durch die knappen materiellen und immateriellen Ressourcen der Welt entstehen. Auf der Basis heutiger Regelwerke erzeugen beispielsweise verantwortungsvollere Produktionsmuster (SDG 12) höhere Kosten, weil Nebenwirkungen reintegriert werden (externe Kosten werden internalisiert). Dadurch sinken

die Gewinne, was wiederum zu geringeren Steuerzahlungen führt, aus denen hochwertige Bildung (SDG 4) finanziert werden soll.

Tatsächlich wird auch immer wieder kritisiert, dass die SDGs nicht widerspruchsfrei formuliert sind. Wir sind der Meinung, dass diese Widersprüchlichkeit der Komplexität angemessen ist und nicht aufgehoben werden kann – wohl aber bewältigt.



Die Bewältigung dieser Dilemmata stellt indes erhebliche Anforderungen an die Kompetenzen und Konfliktkultur der beteiligten Akteur/innen. Die Psychologie nennt die Fähigkeit, die Menschen brauchen, um in logischen Spannungsfeldern handlungsfähig zu bleiben, Ambiguitätstoleranz. Zudem ist es eine wichtige Fähigkeit, Konflikte und Dilemmata unterscheiden zu können: Konflikte entstehen durch unvereinbare Interessen von Akteur/innen und können gelöst werden, wenn die Interessen zur Situation stimmig gemacht werden. Dilemmata sind auch ohne Akteur/innen vorhanden (die Welt hat zu wenige Ressourcen für einen hohen Lebensstandard von allen) und können nur bewältigt werden; das Handeln führt nicht zu einer Aufhebung der Spannungsfelder, sondern das Handeln muss innerhalb der Spannungsfelder stattfinden.

Die drei Ambitionsniveaus

Diese Dilemmata können auf unterschiedlichen Ambitionsniveaus bewältigt werden. Wir gehen davon aus, dass das Ambitionsniveau der Transformationsbemühungen in Zusammenhang mit der Bereitschaft steigt, Widersprüche offen zu thematisieren und in konstruktiven Aushandlungsprozessen zu bewältigen. Wichtig ist an dieser Stelle der Hinweis, dass kein Ambitionsniveau besser oder schlechter als ein anderes ist. Auf jeder Ambitionsebene werden Menschen und Institutionen gebraucht, die die Ziele der Agenda 2030 vorantreiben. Die Idee der Ambitionsniveaus ist dem Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU, 2011) zur großen Transformation entlehnt, die Widersprüchlichkeit und Dilemmata der Nachhaltigkeit sind begründet in Müller-Christ (2014).

Normales Ambitionsniveau

Die 17 SDGs und ihre Unterziele lassen sich zunächst einmal einzeln umsetzen. Wir gehen davon aus, dass der erste Zugang zu dem Zielsystem für die meisten Institutionen und Akteur/innen darin liegt, die eigenen Zwecke, die bereits verfolgt werden, einem der Ziele zuzuordnen. Dies führt weitgehend zu einer Einsortierung des eigenen Handelns in das Feld der Agenda 2030.

Auch Einrichtungen und Akteur/innen, die bislang noch keines der SDGs in ihrem Handeln berücksichtigen, steigen auf dem normalen Ambitionsniveau ein, wenn sie eines der Ziele auswählen und verfolgen.

Mittleres Ambitionsniveau

Wenn Unternehmen sich mehrere Ziele zur Kommunikation und/oder zur Umsetzung aussuchen und die Konflikte und Dilemmata zwischen diesen offen thematisieren, gehen wir von einem mittleren Ambitionsniveau aus. Gleichwohl ist

es einfacher, Dilemmata zu kommunizieren als sie in der Umsetzung in der eigenen Institution auch wirklich konstruktiv zu bewältigen. In der Praxis kann man ein mittleres Ambitionsniveau daran erkennen, dass die engagierten Institutionen und Akteur/innen nicht dazu neigen, ein widerspruchsfreies Zielsystem einzufordern, sondern daran, dass sie die Trade-offs der widersprüchlichen Ziele, mithin das Unvereinbare, als zu bewältigende Spannung formulieren.

Hohes Ambitionsniveau

Was vielleicht nach offener Gesellschaftskritik klingt, ist in diesem Dilemmaverständnis der Versuch, die Unvereinbarkeit vieler gesellschaftlicher Ziele wie auch die Wertekonflikte moderner Gesellschaften zu thematisieren und auszuhalten. Auf diesem Ambitionsniveau geht es zunächst nicht in erster Linie darum, bestimmte SDGs zu erreichen, sondern Dialogbühnen zu schaffen oder mitzugestalten, auf denen die gesellschaftlichen Akteur/innen lernen, konstruktiv mit den Dilemmata umzugehen und die Spannungsfelder zu akzeptieren.

Auf diesen Bühnen geht es darum, neue Formen des Wirtschaftens zu suchen und mitzugestalten. Wir zeigen am Ende des Leitfadens mit der Gemeinwohlbilanz ein Instrument, welches eine solche neuartige Form des Wirtschaftens bewirken möchte. Im Übrigen ist die Welt voll von solchen Such- und Diskussionsprozessen.

SDGs fordern das Entscheidungsverhalten

Als Führungskraft in einem Unternehmen oder als Unternehmer/in gehen Sie jeden Tag souverän mit Entscheidungen um. Tatsächlich ist Entscheiden Ihre Haupttätigkeit im Alltag. Mittlerweile ist es absolut gängig, bei sehr schwierigen Entscheidungen die Betroffenen einzubeziehen, weil Mitarbeitende häufig ein gutes Wissen über die Lage haben.

Bei der Einbeziehung der SDGs kommen jedoch Aspekte hinzu, die weit über die Frage partizipativen Entscheidens hinausgehen. Diese führen zuweilen zu den diffusen Gefühlslagen, die Menschen haben, wenn sie sich mit den SDGs auseinandersetzen. Folgende Unterscheidungen von Entscheidungstypen könnten sehr hilfreich sein, um die Herausforderung besser zu verstehen:

- Jetzt-für-jetzt-für-selbst-Entscheidungen
- Jetzt-für-jetzt-für-andere-Entscheidungen
- Jetzt-für-dann-für-selbst-Entscheidungen
- Jetzt-für-dann-für-andere-Entscheidungen

Vielleicht sind die Bezeichnungen sehr eingängig und helfen schon zu erkennen, warum Entscheidungen so unterschiedlich sein können. Die beiden relevanten Unterscheidungen betreffen die Frage, ob die Wirkung einer Entscheidung für die Institution selbst oder für andere ist und ob die Wirkung sehr zeitnah (jetzt) eintritt oder erst in vielen Jahren (als „dann“ bezeichnet). In jeder Entscheidung treffen wir eine Wahl über den Einsatz von Zeit, Geld, Ressourcen und Aufmerksamkeit für eine gewünschte Wirkung (Müller-Christ, 2014).

Jetzt-für-jetzt-für-selbst-Entscheidungen

Bei diesem häufigsten Entscheidungstyp werden eigene Mittel (eigene Zeit, eigenes Geld, eigene Aufmerksamkeit) eingesetzt, um eine Wirkung für die Entscheider/innen

oder ihre Einrichtung selbst zu erzeugen. Das Motto lautet vereinfacht: meine Mittel für eine zeitnahe Wirkung für mich!

Jetzt-für-jetzt-für-andere-Entscheidungen

Bei diesem Entscheidungstyp werden eigene Mittel eingesetzt, damit andere sofort eine Wirkung haben, die aber nicht direkt zu mir zurückkommt. Das vereinfachte Motto lautet: meine Mittel, damit es anderen zeitnah gut gehen kann (z. B. Spenden).

Jetzt-für-dann-für-selbst-Entscheidungen

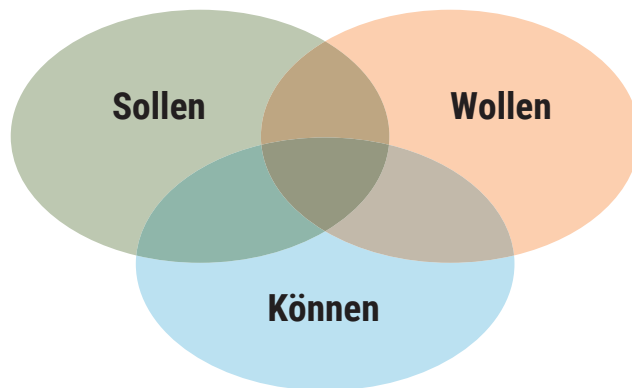
Dies ist der Typ der Langfristentscheidung: Es werden heute eigene Mittel eingesetzt, um in der Zukunft einen eigenen Vorteil zu haben. Die besondere Herausforderung liegt in dem langen Zeitraum zwischen meinem Mitteleinsatz heute und der beabsichtigten Wirkung morgen. Das Motto könnte lauten: Ich investiere heute in meine Zukunft in der Hoffnung, dass die beabsichtigte Wirkung dann auch eintritt.

Jetzt-für-dann-für-andere-Entscheidungen

Dies ist der schwierigste Entscheidungstyp: Es werden heute eigene Mittel eingesetzt, damit andere morgen einen Vorteil haben. Das markanteste Beispiel ist sicherlich der Klimaschutz: Wir investieren heute in energieeffiziente Technologien oder unterlassen ausgewählte Energieverbräuche, damit unsere nachfolgenden Generationen eine lebens- und nutzungswerte Erde vorfinden. Das Motto lautet in aller Kürze: Ich gebe, ohne jemals nehmen zu können.

Entscheiden mit allen Typen: Unterschiede im Können, im Wollen und im Sollen

Die Einbettung der SDGs in die Entscheidungen in KMU setzt voraus, dass Entscheidungsprozesse auch anders ablaufen dürfen als die bewährten Jetzt-für-jetzt-für-selbst-Entscheidungen, die den Kosten/Nutzen-Gesichtspunkt in den Vordergrund stellen. Die nachfolgende Tabelle soll Ihnen verdeutlichen, dass es für die Einbeziehung der SDGs ein Können, ein Wollen und ein Sollen gibt, welches Führungskräften und Unternehmer/innen als Menschen meist sehr vertraut ist, in der Rolle als Verantwortliche für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens zuweilen aus dem Blick gerät, weil es einfach sehr kompliziert ist, eine größere und weitere Perspektive über das eigene Handeln einzunehmen. Wann immer wir den Blick heben und das Große und Ganze sehen, fallen uns die Dilemmata und Widersprüche auf, in denen wir uns bewegen: Diese auszuhalten und zu bewältigen, kostet viel Kraft.



	Jetzt-für-jetzt-für-selbst-Entscheidungen	Jetzt-für-jetzt-für-andere-Entscheidungen	Jetzt-für-dann-für-selbst-Entscheidungen	Jetzt-für-dann-für-andere-Entscheidungen
Das muss eine Führungskraft können	Kosten und Nutzen einer Alternative klug abwägen können	Wissen, was andere brauchen und ob das Geben klug für andere ist	Den Zusammenhang zwischen einer heutigen Maßnahme und den erwarteten Wirkungen in der Zukunft klug prognostizieren	Verstehen, dass auch ein kleines oder mittleres Unternehmen eingebettet ist in ein größeres System, welches länger existieren wird als das Unternehmen
Das muss eine Führungskraft emotional wollen	Optimale Entscheidungen für den eigenen Nutzen treffen wollen	Mitgefühl mit anderen haben zu wollen und Partner sein zu wollen	Davon ausgehen, dass das Unternehmen auch morgen noch existiert und dafür heute schon die Bedingungen geschaffen werden	Sich als Teil einer großen gesellschaftlichen Bewegung zu spüren, in der wir immer humanere Bedingungen für die Menschen nach uns schaffen
Das muss einer Führungskraft wichtig sein	Mit anderen so umzugehen, dass sie auch weitere Geschäfte mitmachen	Andere an den Erfolgen teilhaben zu lassen, weil die Gesellschaft das erwartet	Die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Bedingungen des Unternehmens dauerhaft zu stabilisieren	Sich als Mensch einer Ethik zu verpflichten, die die Einheit der ganzen Welt als Ziel hat

Die SDGs mit ihrem Bezug zu KMU im Überblick

Hinweis: Die nachfolgenden einleitenden Textelemente sind aus der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie 2016 entnommen oder paraphrasiert, welche die Bundesregierung 2017 veröffentlicht hat. In dieser Nachhaltigkeitsstrategie berichtet die Bundesregierung über ihr Engagement für eine nachhaltige Entwicklung. Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie kann im Internet heruntergeladen werden oder als Druckexemplar bestellt werden. Eine Lektüre dieser Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie empfiehlt sich sehr. Die Hinweise zu KMU sind exklusiv für diesen Leitfaden entstanden.





Armut in jeder Form und überall beenden

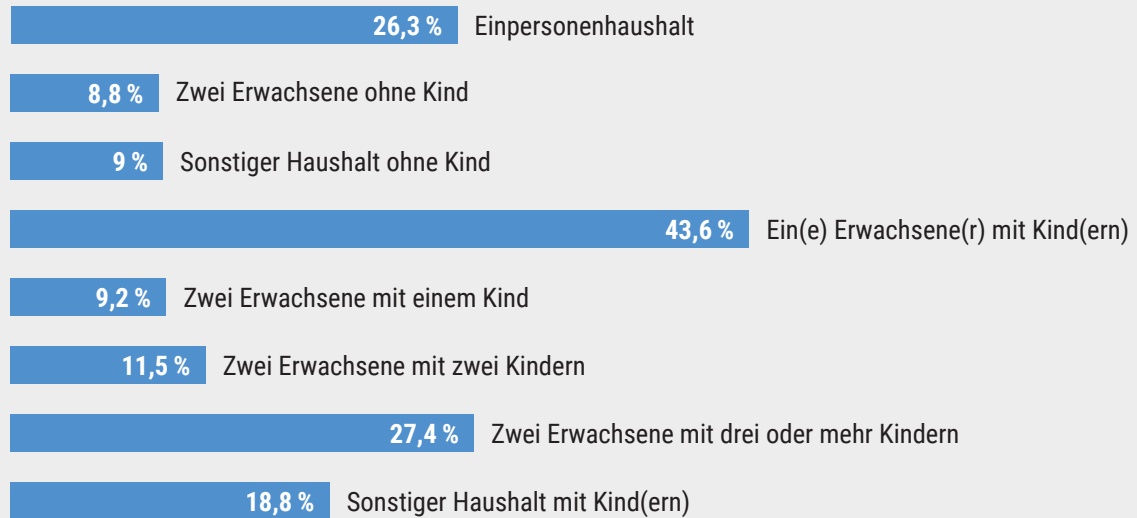
Die Agenda 2030 bezeichnet die Beseitigung von Armut in allen ihren Formen und Dimensionen als die größte globale Herausforderung und eine unabdingbare Voraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung. Für die globale Umsetzung der Agendaziele wird Ziel 1 hohe Signalwirkung haben. Im Jahr 2015 lebten weltweit nach Schätzungen der Weltbank 700 Millionen Menschen in extremer Armut. Mehr als 70 % davon sind Frauen. In extremer Armut lebt ein Mensch nach Definition der Weltbank, wenn ihm pro Tag weniger als 1,90 US-Dollar zur Verfügung stehen.

Der Fokus für die national ausgerichtete Politik der Bundesregierung zu SDG 1 liegt neben der verfassungsrechtlich garantierten Sicherung des soziokulturellen Existenzminimums für ein menschenwürdiges Leben vor allem auf der Bekämpfung relativer Armut.

Die Gestaltungsbereiche in Deutschland sieht die Bundesregierung in folgenden Bereichen:

- Armutsvermeidung durch auskömmliche Beschäftigung: Trotz zahlreicher arbeitspolitischer Maßnahmen (z. B. Mindestlohn) gibt es immer noch viele Menschen, die in einem Arbeitsverhältnis unter der Armutsgrenze leben.
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Der Staat fördert in erheblichem Ausmaß Kinderbetreuung für Erwerbstätige. Gleichwohl ist es für viele Erwerbstätige (insbesondere Alleinerziehende) sehr schwierig, Familie und Erwerbs-

Armutsgefährdungsquote in Deutschland nach Haushaltstyp im Jahr 2016



Die durchschnittliche Armutsgefährdungsquote in Deutschland lag im Jahr 2016 bei 15,7 % und damit genau einen Prozentpunkt höher als zehn Jahre zuvor. Die Armutsgefährdungsquote ist ein Indikator für relative Einkommensarmut, berechnet über das sogenannte Nettoäquivalenzeinkommen. Alleinerziehende sind mit einer Quote von 43,6 % besonders gefährdet. Das jeweilige Risiko steigt mit einem Migrationshintergrund weiter an. (Quelle: Statistisches Bundesamt, abgerufen von <https://de.statista.com>)

tätigkeit so zu vereinbaren, dass es nicht auf Kosten der Kinder geht.

- Armutsfeste Alterssicherung: Gesetzliche Renten vor allem im Niedriglohnbereich reichen nicht mehr aus, um ein würdiges Leben im Alter zu führen. Betriebliche Altersversorgung müsste stärker hinzukommen.
- Mindestsicherung durch soziokulturelles Existenzminimum: Der Staat sichert durch seine Sozialversicherungssysteme eine Grundsicherung.

- Zugang zu bezahlbarem Wohnraum: Der Staat sichert durch Subjekt- und Objektförderung den Zugang zu bezahlbaren und angemessenen Wohnungen.

SDG 1 und die Möglichkeiten von KMU in Deutschland

KMU können in Deutschland vor allem über die Wirkungsbereiche auskömmliches Einkommen und Vereinbarkeit von Beruf und Familie Beiträge zur Erreichung des SDG 1 leisten.

Neben Arbeitssuchenden sind besonders alleinerziehende Mütter und ältere Arbeitnehmer/innen mit niedrigem Gehalt betroffen. Die beiden letztgenannten Gruppen können häufig kaum Vollzeit arbeiten, sind jedoch in besonderem Maße auf eine Grundsicherung angewiesen – und haben gleichzeitig wenig Möglichkeiten zum beruflichen Aufstieg und auch weniger Chancen am Arbeitsmarkt.

Armut in Deutschland ist somit nicht nur eine Frage der Bildung oder der Beschäftigung, sondern auch eine Frage des Umgangs mit Vielfalt und somit ein Thema des Diversity Managements. Unternehmen können viel für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie tun und in ihren Strukturen, ihrer Lohngestaltung und ihrer Arbeitszeitgestaltung auf die legitimen Bedürfnisse von Familien eingehen. Außerdem bieten viele Unternehmen zur fairen Absicherung ihrer Mitarbeitenden beispielsweise Gewinnbeteiligung in guten Zeiten oder Firmenrenten an. Gleichwohl stoßen selbstverständlich kleinere Unternehmen bei solcher Planung auch an ihre Grenzen, da diese Art der Rücksichtnahme die Abstimmungsprozesse deutlich komplizierter macht.

Das Spannungsfeld für KMU mit SDG 1

Insbesondere der Niedriglohnbereich ist gekennzeichnet durch zahlreiche Spannungsfelder. Auf der einen Seite wollen viele Unternehmer/innen ihren Mitarbeitenden ein verlässliches und ausreichendes Einkommen bieten, auf der anderen Seite muss dieses Einkommen erst verdient werden, eben auch dadurch, dass die Mitarbeitenden ein loyales und engagiertes Arbeitsverhalten zeigen. Ein

solches Verhalten ist jedoch schwierig zu erzeugen, wenn Menschen einen sehr geringen Lohn bekommen.

Überall dort, wo die Gewinnmargen gering und schwankend sind, ist es auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht sehr klug, bei den Personalkosten flexibel sein zu können. Gleichwohl müssen Unternehmen dabei berücksichtigen, dass sie durch flexible Arbeitsverträge nicht nur die Sicherheit, sondern auch das subjektive Wohlbefinden und die Gesundheit ihrer flexibel angestellten Mitarbeitenden aufs Spiel setzen.

Welcher Entscheidungstyp ist relevant?

Armut ist ein Jetzt-Thema, die betroffenen Menschen haben heute das Problem. Unternehmen, die sich mit dem SDG 1 beschäftigen wollen, müssen Jetzt-für-jetzt-für-selbst-Entscheidungen und Jetzt-für-jetzt-für-andere-Entscheidungen treffen. Wie kann sofort ein verlässlicheres Arbeitsverhalten durch mehr Lohn und bessere Arbeitsbedingungen erzeugt werden, weil Mitarbeitende Sicherheit und Vertrauen gewinnen, weil sie der Würdelosigkeit der (drohenden) Armut entkommen können? Wie kann ein Unternehmen durch geeignete Spenden in seinem Umfeld Menschen helfen, aus eigener Kraft der Armut zu entkommen?

Gedanken mit Bezug auf das eigene Unternehmen

Eigene Themen:

Erste Ideen:



Den Hunger beenden und Ernährungssicherheit schaffen

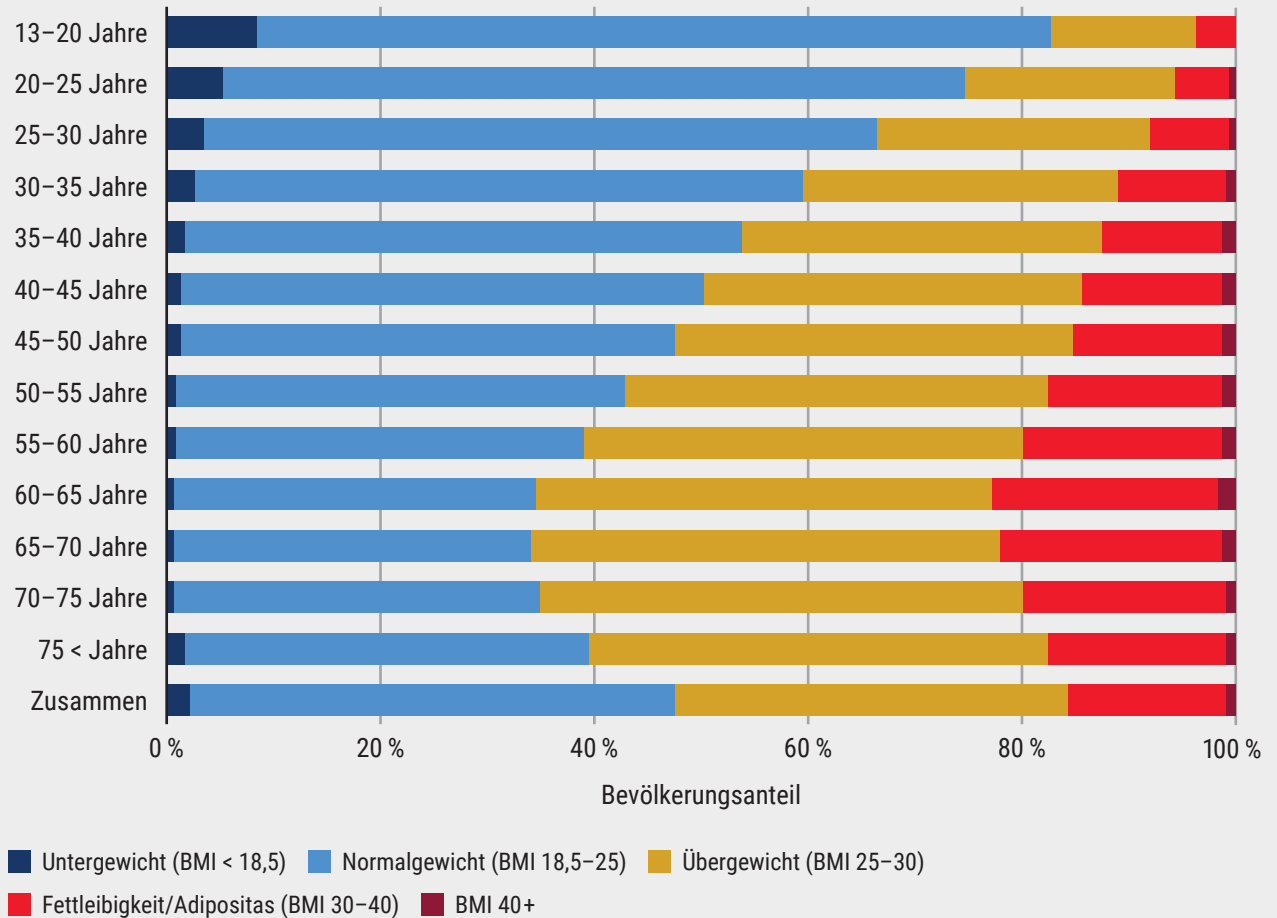
Noch immer hungern weltweit rund 800 Millionen Menschen und zwei Milliarden Menschen leiden an Mikronährstoffmangel, dem sogenannten „versteckten Hunger“. 165 Millionen Kinder weltweit sind von verzögertem Wachstum betroffen und dadurch in ihrer körperlichen und geistigen Entwicklung eingeschränkt. Eine nachhaltige, resiliente und zugleich innovative und produktive Landwirtschaft ist der Schlüssel für die globale Ernährungssicherheit.

Für Deutschland steht bei der nationalen Umsetzung der Ziele von SDG 2 neben der Förderung einer nachhaltigen Landwirtschaft vor allem eine gesunde und ernährungsphysiologisch ausgewogene Ernährung im Fokus. Ziel ist es, das Wissen über Ernährung und Ernährungsstile zu verbessern, um Verbraucher/innen die Wahl eines gesünderen Ernährungsverhaltens zu erhalten. Insbesondere der Konsum von Fleisch liegt in Deutschland über den von der Deutschen Gesellschaft für Ernährung (DGE) empfohlenen Werten. Sicherlich auch aufgrund der Fülle der preiswert vorhandenen Lebensmittel nimmt der Anteil der übergewichtigen Menschen in Deutschland beständig zu.

Die Bundesregierung plant die folgenden Maßnahmen in Deutschland zur Verfolgung des SDG 2 in Deutschland:

- Nationaler Aktionsplan zur Ernährung
- Zukunftsstrategie ökologischer Landbau
- Bundesprogramm ökologischer Landbau und andere Formen nachhaltiger Landwirtschaft

Anteile an der deutschen Erwachsenenbevölkerung nach Körpermaßen (BMI) und Altersgruppen im Jahr 2013



Der Anteil der Menschen mit Übergewicht oder Fettleibigkeit steigt mit dem Alter an, was in Zeiten des demografischen Wandels zu erhöhten Kosten führen kann. Denn mit steigendem Gewicht nimmt auch das Risiko für zahlreiche Krankheiten zu, wodurch die Gesundheitskosten steigen.

Dabei gibt es auch regionale Unterschiede: In Ostdeutschland sind mehr Menschen übergewichtig oder fettleibig als in Westdeutschland. Außerdem steigt das Risiko für Fettleibigkeit, je niedriger der Bildungsstand ist. Der Body-Mass-Index (BMI) wird errechnet, indem das Körpergewicht (in Kilogramm) durch das Quadrat der Körpergröße (in Metern) geteilt wird. (Quelle: Statistisches Bundesamt, abgerufen von <https://de.statista.com>)

- Agrarumwelt- und Klimamaßnahmen sowie Tierschutzmaßnahmen
- Eiweißpflanzenstrategie des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft

Es gehört zu den merkwürdigen Unterschieden auf dieser Welt, dass unter dem SDG 2 für die einen der Hunger beendet werden soll, für die anderen der krankmachende Überfluss an Lebensmittelverwendung. Gemäß der DEGS-Studie des Robert Koch-Instituts (2008–2011) sind 67,1 % der Männer und 53 % der Frauen übergewichtig mit einem Body-Mass-Index (BMI) über 25 kg/qm. Adipös mit einem BMI über 30 kg/qm sind 23,3 % der Männer und 23,9 % der Frauen hierzulande (18–91 Jahre). 1998 lag der Anteil bei Männern noch bei rund 19 % und bei Frauen bei 22,5 %. Den größten Adipositas-Anstieg verzeichnet bei Männern wie Frauen die Altersgruppe der 25- bis 34-Jährigen – also die jungen Leute, die mit Computern und vielen Unterhaltungsmedien aufgewachsen sind. (Quelle: www.degs-studie.de)

SDG 2 und die Möglichkeiten von KMU

Es gibt zwei grundsätzliche Zugänge zu Maßnahmen zur Umsetzung des SDG 2:

1. Den ökologischen Landbau fördern
2. Das Bewusstsein für gute Ernährung fördern

Alle KMU, die für ihre Wirtschaftstätigkeit Lebensmittel oder Agrarprodukte einkaufen und verwenden, können nach Alternativen aus dem ökologischen Landbau suchen, auch wenn diese teurer sind.

Aufgrund der Größe ist es sehr selten, dass KMU ihren Mitarbeiter/innen Kantinen für die Mittagspausen zur Verfügung stellen können. Wenn es diese gibt, kann mit den Betreiber/innen ausgehandelt werden, mehr vegetarische

Gerichte anzubieten und Bio-Lebensmittel einzukaufen. Höhere Preise könnten sich Mitarbeitende und Unternehmen teilen, indem letzteres den Kantinenbetrieb noch stärker bezuschusst. KMU ohne Kantinen können Pausenräume schaffen mit Kochgelegenheiten, an denen Mitarbeitende ihre mitgebrachten Mahlzeiten adäquat vorbereiten können. Teams könnten abwechselnd für die Belegschaft kochen, um frisch zubereitete Gerichte statt industriell gefertigter Gerichte anbieten zu können.

Das Spannungsfeld für KMU mit SDG 2

Die Ernährungsweise eines Menschen gehört in die Freiheiten der Privatsphäre. Unternehmen können kaum direkten Einfluss nehmen, sind gleichwohl davon betroffen, wenn die Mitarbeitenden durch ihre Ernährungsweise körperlich unbeweglicher und krank werden. Der Umkehrschluss lautet: Mitarbeitende, die sich gesund ernähren, können energiereicher und leistungsfähiger sein.

Den Mitarbeitenden Zugang zu gesunder Ernährung ermöglichen und die Zeit lassen, ausreichende Esspausen zu machen, stellt einen Aufwand für Unternehmen dar, dessen Nutzen nicht gesichert ist: Der Vorteil des gesunden Essens im Unternehmen kann durch das private Essverhalten überkompensiert werden.

Welcher Entscheidungstyp ist relevant?

Als Menschen, die auf Essen angewiesen sind, stellen alle Ernährungsthemen Jetzt-für-dann-für-selbst-Entscheidungen dar: Wie essen wir heute, damit wir auch morgen noch gesund und leistungsfähig sind? Welche Lebensmittelproduktion sorgt dafür, dass die Natur auch morgen noch für uns produktiv sein kann? Die Frage der Ernährungssicherheit ist dabei auch eng mit dem Schutz der Biodiversität und insbesondere dem Erhalt der bestäubenden Insekten (SDG 15) verknüpft.

Gedanken mit Bezug auf das eigene Unternehmen

Eigene Themen:

Erste Ideen:

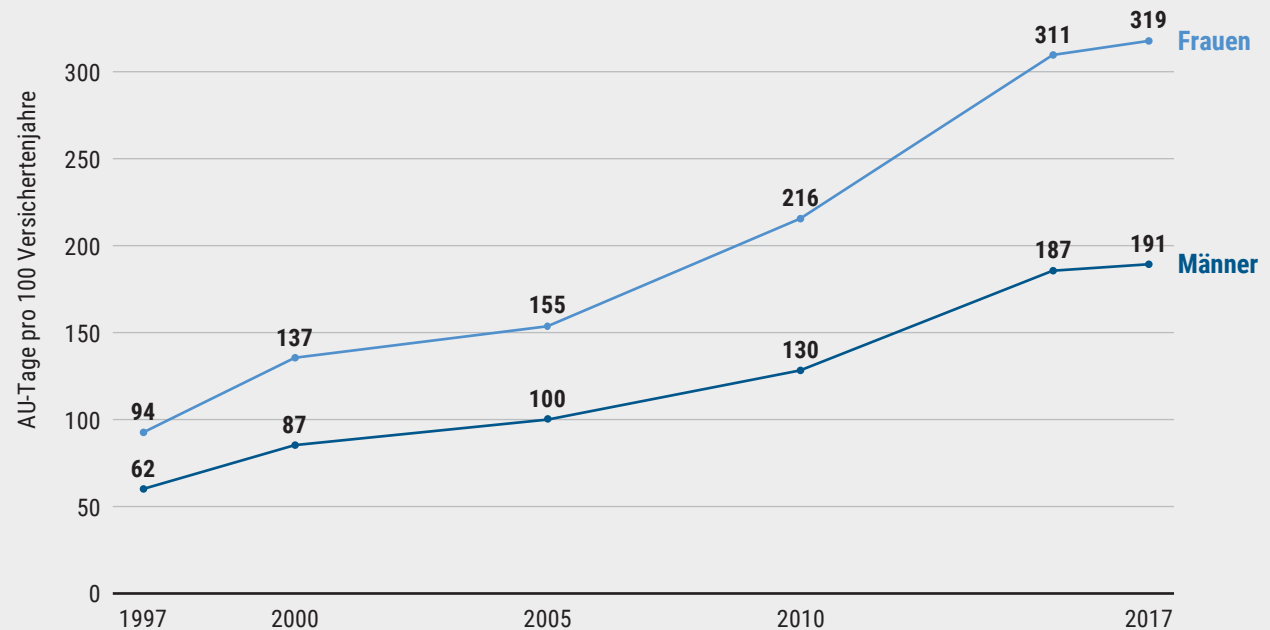


Ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern

Die Verbesserung der Gesundheit aller Menschen der Erde ist ein zentrales Anliegen der Agenda 2030. Gesundheit stellt dabei nicht nur ein wichtiges Gut an sich dar. Sie ist gleichzeitig Ziel, Voraussetzung und Ergebnis einer nachhaltigen Entwicklung. Gesundheit ist ein Menschenrecht, das das Recht für alle auf ein erreichbares Höchstmaß an körperlicher und geistiger Gesundheit anerkennt. Es schließt die Verfügbarkeit von quantitativ ausreichenden und qualitativ genügenden öffentlichen Gesundheitseinrichtungen ebenso ein wie den diskriminierungsfreien Zugang zu den vorhandenen Gesundheitseinrichtungen.

Ein besonderer Schwerpunkt der deutschen Gesundheitspolitik zur Erreichung des SDG 3 liegt in der Prävention. Dazu gehört gesundheitliche Aufklärung über gesunde Ernährung, die Risiken des Tabak-, Alkohol- und Drogenmissbrauchs sowie über Bewegung als wichtiges Element der Gesundheitsvorsorge.

AU-Tage aufgrund psychischer Erkrankungen in Deutschland nach Geschlecht bis 2017



Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen in Deutschland nach Geschlecht in den Jahren 1997 bis 2017 (AU-Tage pro 100 Versichertenjahre (VJ), also „ganzjährig Versicherte“), auf Basis der ICD-10-Diagnosen F00-F99. Insgesamt steigt die Zahl der AU-Tage aufgrund psychischer Erkrankungen deutlich an, besonders bei Frauen. Die Datenbasis umfasst rund 2,5 Millionen Mitglieder der DAK-Gesundheit. (Quelle: DAK-Gesundheit, Erhebung der IGES, abgerufen von <https://de.statista.com>)

Die Bundesregierung setzt zur Erreichung des Ziels auf die Stabilisierung und den Ausbau des Gesundheitssystems in Deutschland. Sie will:

- das internationale Krisenmanagement im Fall von Epidemien verbessern,
- die Gesundheitssysteme stärken,
- die Weltgesundheitsorganisation stärken und
- Gesundheit und Umweltschutz verbinden.

Sie misst die Fortschritte zur Erreichung des Ziels in Deutschland anhand der Reduzierung der vorzeitigen Sterblichkeit, des Anteils rauchender Menschen, des Anteils der Menschen mit Übergewicht, der Luftschadstoffe und der Reduzierung des Anteils der Bevölkerung mit erhöhter Feinstaubbelastung.

SDG 3 und die Möglichkeiten von KMU

Das brenzlige Thema für KMU mit SDG 3 ist die Beeinflussung des Wohlergehens der Mitarbeitenden durch die Arbeitsbedingungen. Stress durch Arbeitsfülle und das Gefühl, den Ansprüchen inhaltlicher und mengenmäßiger Art nicht gerecht zu werden, kann bei Menschen Kompensationsverhalten auslösen. Aus den Genussmitteln Alkohol und Tabak werden dann leicht ständige Begleiter, um den Stress auszuhalten. Das gilt sowohl für Mitarbeiter/innen als auch für Führungskräfte.

Viele Unternehmen gehen vermutlich davon aus, dass sie das Wohlergehen der Mitarbeitenden im Blick haben, schon alleine, um ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten. Gleichwohl ist es für Unternehmer/innen nicht einfach festzustellen, welcher Art von Belastung die Mitarbeitenden im Arbeits- und Privatleben ausgesetzt sind und wie sie bewältigt werden. Kompensationsverhalten wird weitgehend verheimlicht.

Unternehmen, die etwas zur Umsetzung des SDG 3 beitragen wollen, können unter vielen anderen die folgenden Zugänge wählen:

- eine offene Gesprächskultur über Belastung ermöglichen
- Kurse für Resilienz (Belastbarkeit) anbieten
- sich an Kampagnen gegen Alkoholmissbrauch beteiligen
- sich an Kampagnen gegen Rauchen beteiligen
- Mitarbeiterbefragungen zur Belastung am Arbeitsplatz durchführen
- Burnoutphänomene sehen lernen und ernst nehmen
- Interventionskette Sucht einführen
- ein Klima des Vertrauens und der Wertschätzung fördern
- insgesamt ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) einführen

Das Spannungsfeld für KMU mit SDG 3

Wie beim SDG 2 auch, gehören der Umgang mit Alkohol, Drogen, Tabak und Lebensmittel in den Privatbereich des Menschen. Hierauf direkten Einfluss zu nehmen, ist für KMU kaum möglich. Zugleich jedoch reduziert ein übermäßiges Kompensationsverhalten die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden. Bewusstseinsverändernde Maßnahmen kosten Zeit und Geld, ihre Wirkungen auf die Mitarbeitenden sind gleichwohl schwer zu erfassen. Sie könnten durch Belastung im Privatbereich auch wieder neutralisiert werden.

Welcher Entscheidungstyp ist relevant?

Werden Drogen-, Alkohol- oder Tabakkonsum als Kompensationsstrategie bereits in einem krankmachenden Ausmaß von den Mitarbeitenden eingesetzt, handelt es sich bei den Reaktionen um Jetzt-für-jetzt-Entscheidungen. Es geht darum, sofort Zeit, Geld und Aufmerksamkeit darauf zu richten, dass es den Menschen (die Anderen) besser geht und die Leistungsbereitschaft des Unternehmens erhalten bleibt. Alle Präventivmaßnahmen sind Jetzt-für-dann-für-selbst-Entscheidungen und setzen voraus, dass die Unternehmer/innen und Führungskräfte auch morgen noch mit den Mitarbeitenden von heute zusammenarbeiten wollen und sie nicht als beliebig austauschbar ansehen.

Gedanken mit Bezug auf das eigene Unternehmen

Eigene Themen:

Erste Ideen:



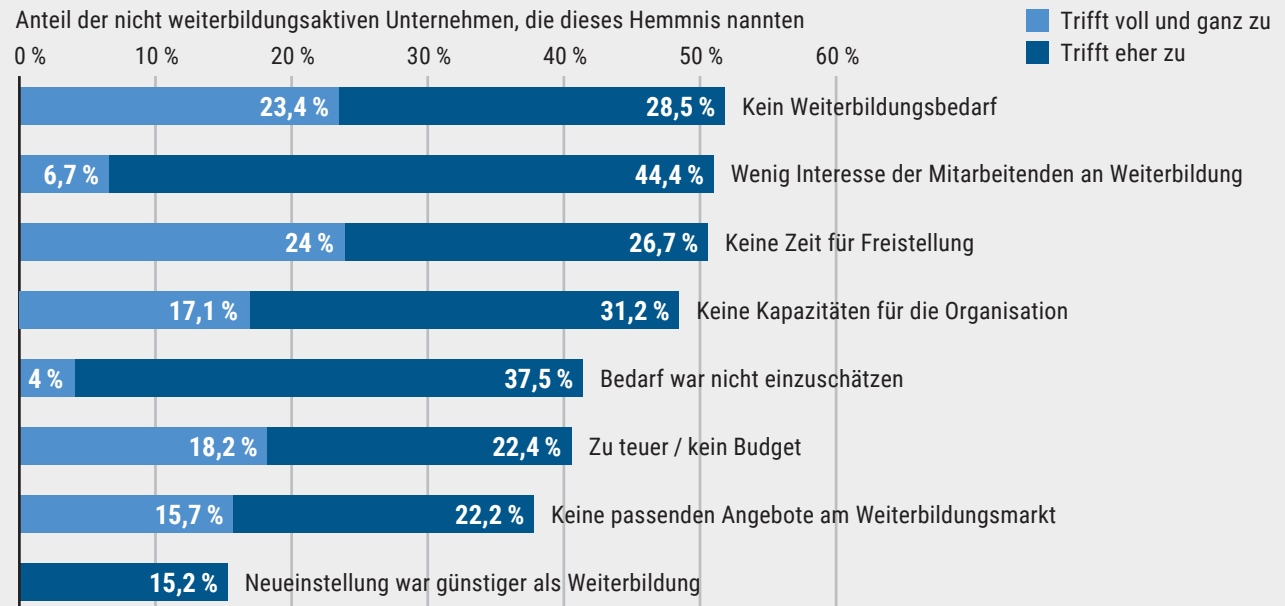
Inklusive, gerechte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten des lebenslangen Lernens für alle fördern

Bildung entscheidet maßgeblich über die Chancen der Menschen, ihre individuellen Fähigkeiten zu entfalten, ihre beruflichen Ziele zu verwirklichen sowie an der Gesellschaft teilzuhaben und sie mitzugestalten. Bildung ist daher ein Menschenrecht. SDG 4 zielt auf eine inklusive, gleichberechtigte, hochwertige Bildung über das ganze Spektrum des Bildungsprozesses: von frühkindlicher Bildung, über Grundschul- und Schulbildung, über berufliche und universitäre Bildung hin zu der Möglichkeit, sich lebenslang weiterbilden zu können.

Trotz Verbesserung bei der Chancengleichheit hat die soziale Herkunft in Deutschland noch immer einen großen Einfluss auf die Bildungs- und Zukunftschancen junger Menschen, was sich häufig an der Schnittstelle von Schule und Berufsausbildung äußert. Angesichts der Dynamik der Arbeitsmärkte ist es auch für bereits im Arbeitsleben stehende Menschen wichtig, sich konsequent weiterzubilden, um die Möglichkeiten eines Berufswechsels zu verbessern.

Die Bundesregierung sieht ihren Beitrag zur Umsetzung des SDG 4 vor allem darin, die Bundesländer darin zu unterstützen, ihrer Aufgabe nachzukommen, leistungsfähige Bildungssysteme für alle Altersstufen zu gewährleisten.

Hemmnisse für betriebliche Weiterbildung der nicht weiterbildungsaktiven Unternehmen in Deutschland im Jahr 2016



Insgesamt wurden in der Untersuchung 1.706 Unternehmen über ihre Weiterbildungsaktivitäten befragt.
(Quelle: IW Köln, abgerufen von <https://de.statista.com>)

Angesichts der Heterogenität der Lernenden bei gleichzeitiger Steigerung der Komplexität der Lerninhalte ist das Bildungssystem erheblich herausgefordert.

Eine besondere Bedeutung des SDG 4 kommt der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) zu. Sie ermöglicht es jedem Einzelnen, die Auswirkungen des eigenen Handelns auf die Welt zu verstehen und verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen. BNE vermittelt umfassende Handlungs- und Gestaltungskompetenzen, die die Menschen in die Lage versetzen, sich aktiv an Beteiligungsprozessen zu beteiligen und ihre Zukunft zu gestalten (für sich selbst als auch gemeinschaftlich). BNE befördert unter anderem ein ganz-

heitliches Verständnis der globalen Entwicklung und eine weltoffene Perspektive. Durch den ganzheitlichen Ansatz fördert BNE vor allem Innovationsfähigkeit, Demokratieverständnis und Partizipationsfähigkeit und leistet damit einen wichtigen Beitrag zu einer besseren und nachhaltigeren Zukunft.

Die Bundesregierung misst ihre Beiträge zur Erreichung des SDG 4 an der Reduzierung der jungen Menschen ohne Schulabschluss, an der Steigerung der Menschen mit tertiärem Abschluss (akademische Abschlüsse) und an der Anzahl der Kinder in einer Ganztagesbetreuung.

SDG 4 und die Möglichkeiten von KMU

KMU kommen mit Bildungsfragen vor allem bei Tätigkeiten im Niedriglohnbereich, bei der Auswahl und Begleitung von Auszubildenden und bei den Möglichkeiten zur Weiterbildung in Berührung. Richtig aktiv waren die meisten Unternehmen bislang im dualen Ausbildungssystem, wenn sie Ausbildungsplätze angeboten haben. Weiterbildung und Hochschulbildung fand bislang außerhalb der Unternehmen mit wenig Einfluss statt.

Insbesondere die Heterogenität der Menschen im Niedriglohnbereich sowie die unterschiedlichen Voraussetzungen, die junge Menschen beim Übergang in das Ausbildungssystem mitbringen, fordern KMU heute deutlich heraus. Menschen brauchen mehr Begleitung in ihren Übergangs- und Lernprozessen und insbesondere bei der Schaffung und Erhaltung der Bereitschaft, beständig weiterzulernen.

KMU können verschiedene Zugänge wählen, um einen Beitrag zur Erreichung des SDG 4 zu leisten:

- Online-Weiterbildungsmodule während der Arbeitszeit nutzen lassen
- Kollegiales Lernen und das sogenannte Training-on-the-Job fördern
- Auszubildende das Thema Nachhaltigkeit erarbeiten lassen
- Den Mitarbeitenden Bildungsurlaub ermöglichen
- Auszubildenden in schwierigen Situationen mehr Unterstützung zukommen lassen
- Eigentümer/innen und Führungskräfte agieren als Vorbild und bilden sich ebenfalls selbstverständlich und sichtbar weiter
- Kunden, Unternehmenspartnern und Mitarbeitenden die Nachhaltigkeitsziele nahebringen

Das Spannungsfeld für KMU

Bildungsprozesse sind psychologisch aufwändig und kosten Geld. Die Bildungsergebnisse sind an Personen gebunden und können mit den Personen das Unternehmen wieder verlassen. Die Investitionen in die Kompetenzen der Mitarbeitenden sind Investitionen in den Arbeitsmarkt, der dann eine größere Auswahl von gut ausgebildeten Bewerber/innen bereithält. Es ist nicht einfach, den Vorteil von Investitionen in die Bildung der Mitarbeiter/innen im Unternehmen zu halten.

Welcher Entscheidungstyp ist relevant?

Weiterbildungen für Fähigkeiten von Mitarbeitenden, die sofort gebraucht werden, sind Jetzt-für-jetzt-für-selbst-Entscheidungen. Hier gilt es, klug die Kosten mit dem Nutzen abzuwägen. Genauso ist es, wenn Sie Ihren Auszubildenden die Möglichkeiten verschaffen einen Abschluss zu erreichen, weil Sie diese übernehmen wollen.

Wenn Sie Weiterbildungen finanzieren, um die sozialen Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden zu schulen, sind dies eher Jetzt-für-dann-Entscheidungen. Sie investieren in die Kompetenz der Mitarbeitenden, vielleicht noch unbekannte Probleme bewältigen zu können, und stehen dann mitten in dem oben erwähnten Spannungsfeld.

Gedanken mit Bezug auf das eigene Unternehmen

Eigene Themen:

Erste Ideen:



Geschlechtergleichstellung erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen

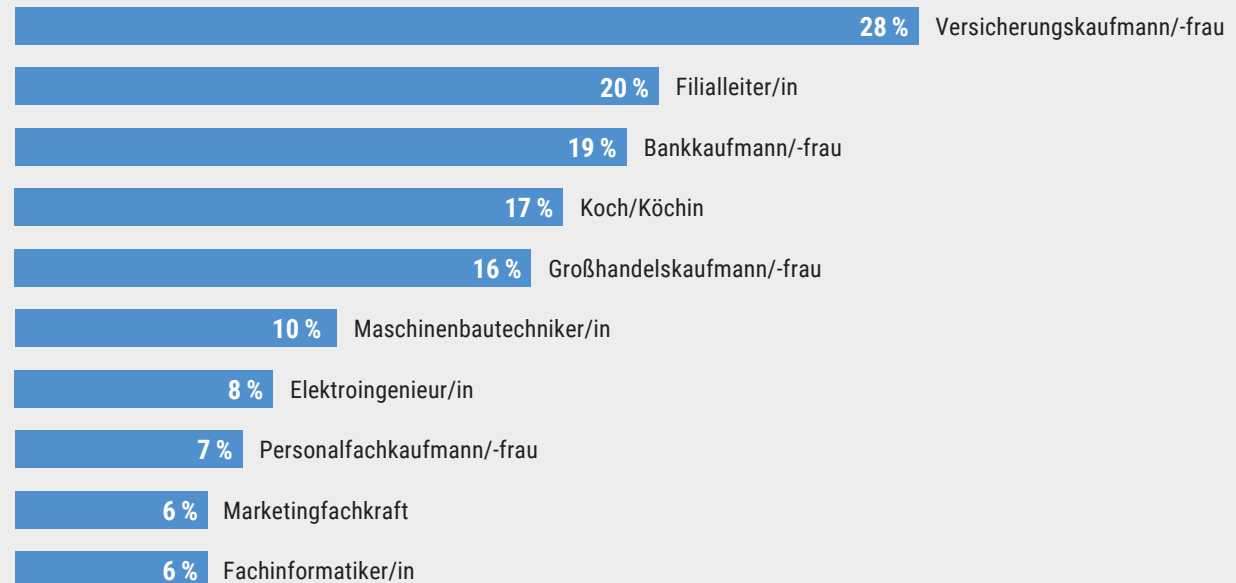
Der Fokus des Ziels liegt auf der Beseitigung von allen Formen der Diskriminierung von und Gewalt gegen Frauen. Hier gibt es in vielen Ländern deutlichere Formen als in Deutschland. Gleichwohl liegt der Schwerpunkt der deutschen Gleichstellungspolitik auf der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen am Arbeitsmarkt und auf der Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen und Männer mit dem Ziel einer partnerschaftlichen Aufgabenteilung der Familienarbeit.

Die Bundesregierung hat in der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie auf die folgenden Aktivitäten zur Erreichung des Ziels in Deutschland verwiesen:

- Schwerpunkte der deutschen Gleichstellungspolitik: Gleichberechtigte Teilhabe von Frauen am Arbeitsmarkt, in Führungspositionen in der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Dienst sowie in politischen Gremien auf allen Ebenen.
- Konsequente Bekämpfung der Gewalt gegen Frauen und Mädchen: Verhütung von häuslicher Gewalt gegen Frauen und von Gewalt gegen Frauen in Flüchtlingsunterkünften, Schulung von Ehrenamtlichen für die Betreuung von

Gender Pay Gap: Verdienstabstand zwischen Männern und Frauen nach Berufen in Deutschland 2014

Verdienstabstand



Verdienstabstand (Gender Pay Gap) zwischen Männern und Frauen nach Berufen in Deutschland im Jahr 2014, in Prozent des durchschnittlichen Bruttomonatsverdienstes von vollzeitbeschäftigten Männern. Im Durchschnitt erhalten Frauen in Deutschland 22 % weniger Gehalt, wobei der Verdienstabstand in den Ost-Bundesländern deutlich geringer ausfällt (Stand 2017).
(Quelle: LohnSpiegel.de, WSI, abgerufen von <https://de.statista.com>)

Geflüchteten, Schaffung mehrsprachiger Informationsmaterialien.

- Gleiche Bildungschancen: Förderung von Frauen in der Wissenschaft und in MINT-Berufen sowie Förderung der Genderforschung.

Erfolge bei der Umsetzung des Ziels misst die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie in der Verringerung des Verdienstabstands zwischen Männern und Frauen (Gender Pay Gap),

an der Anzahl der Frauen in Aufsichtsräten und an der Anzahl der Mädchen und Frauen, die durch berufliche Qualifizierungsmaßnahmen deutscher entwicklungspolitischer Zusammenarbeit erreicht wurden.

SDG 5 und die Möglichkeiten von KMU

Für große Unternehmen und KMU sind Frauen in Führungspositionen ein Thema, bei dem in den letzten Jahren aus ganz verschiedenen Gründen keine großen Fortschritte erzielt wurden. Aus diesem Grund gibt es auch seit Mai 2015 das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. In diesem Gesetz wurde für Aufsichtsräte eine verbindliche Geschlechterquote festgelegt.

Was können KMU zur Erreichung des Ziels beispielsweise tun? Sie können:

- positive Erzählungen über Frauen in Führungspositionen hervorheben und verbreiten,
- Frauen ermuntern, die scheinbare gläserne Decke der Karriere zu durchbrechen,
- Führungskräfte in Teilzeit zulassen,
- eine gute Gesprächskultur zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden pflegen, wie Lasten ausgeglichen werden, die das Unternehmen trägt, weil Menschen sich spontan um ihre Kinder oder um pflegende Angehörige kümmern müssen oder
- eine gute Gesprächskultur zwischen Kolleginnen und Kollegen fördern, um flexible Reaktionen auf familiäre Notwendigkeiten ermöglichen und ausgleichen zu können.

Das Spannungsfeld für KMU mit SDG 5

Dass gerade Menschen in jüngeren Jahren Eltern werden, ist die natürlichste Sache der Welt. Je weniger Mitarbeitende ein Unternehmen hat, umso größer sind die Wirkungen

im Arbeitsalltag, wenn diese Menschen für kürzere oder längere Zeit der Kinderbetreuung dem Unternehmen nicht zur Verfügung stehen. Die Möglichkeiten, das fehlende Wissen und die fehlenden Fertigkeiten auszugleichen, sind bei KMU nun einmal geringer. Vielfach müssen die Kolleginnen und Kollegen den Ausgleich durch Mehrarbeit leisten, weil nicht so leicht Ersatz von außen für kurze Zeit zu gewinnen ist.

Ähnliches gilt für den Ausgleich von Beruf und Familie. Je flexibler Menschen auf ihre familiären Bedingungen reagieren können, desto mehr tragen das Unternehmen und die Kolleginnen und Kollegen die Last von kurzfristigen Abwesenheiten wegen Kindern oder zu pflegender Angehöriger.

Dabei sollte Unternehmer/innen jedoch auch klar sein, dass diese unangenehmen Folgen für das Unternehmen im Kern ein gesellschaftliches Spannungsfeld darstellen, das sich nur in immer neuen Einzelfällen im Betriebsablauf bemerkbar macht. Die Einzelperson kann zunächst nichts für die Bürde, die sie dem Unternehmen zumutet, denn Familienleben ist kein Luxus, sondern die Grundlage allen Lebens. Problematisch dabei ist nur, dass eben Unternehmen häufig den Trade-off tragen müssen, wenn Menschen sich um ihre Familien kümmern wollen oder müssen.

Welcher Entscheidungstyp ist relevant?

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen für die Erreichung dieses SDG eine schnelle Wirkung (jetzt) haben wollen, gilt es, gute Beispiele zu schaffen. Dann treffen Sie Jetzt-für-jetzt-für-selbst-Entscheidungen und initiieren Gesprächskreise, fragen die Wünsche der Mitarbeitenden ab und investieren sofort Zeit und Geld, um das Thema in Ihrem Unternehmen besprechbar zu machen.

In vielen Branchen beugen Sie auch einem Fachkräfte-, Führungskräfte- oder Nachfolger/innen-Mangel vor, wenn Sie heute anfangen, Frauen zu fördern. Dann treffen Sie Jetzt-für-dann-für-selbst-Entscheidungen mit allen Unsicherheiten, ob die Wirkung in der Zukunft eintrifft.

Gedanken mit Bezug auf das eigene Unternehmen

Eigene Themen:

Erste Ideen:



Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von Wasser und Sanitärversorgung für alle gewährleisten

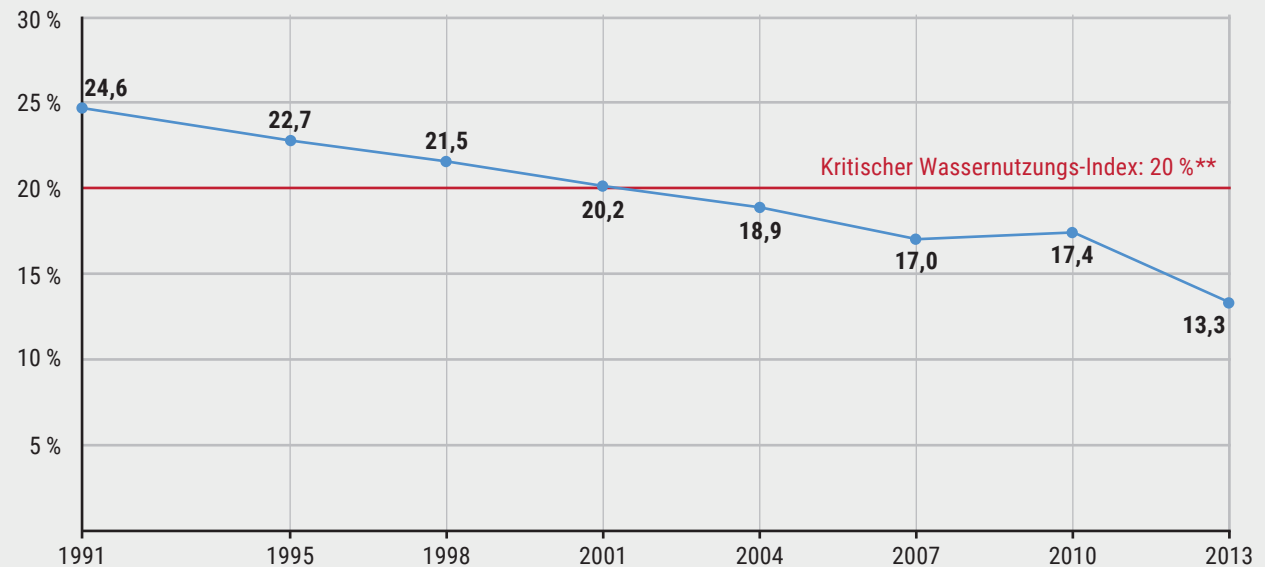
Mit dem SDG 6 ist erstmals ein umfassendes Wasserziel auf globaler Ebene verabschiedet worden. Die Handlungsfelder sind: Zugang zu sauberem Trinkwasser, Verbesserung der Wasserqualität, effiziente Nutzung und nachhaltige Entnahme von Wasser durch alle Sektoren, Umsetzung eines integrierten Wasserressourcenmanagements und Schutz und Wiederherstellung von gewässer- und wasserabhängigen Ökosystemen.

In Deutschland ist das SDG 6 bezüglich der Sicherung der Trinkwasser- und Sanitärversorgung im Rahmen der öffentlichen Daseinsvorsorge jetzt und in Zukunft sichergestellt. Es besteht jedoch erheblicher Verbesserungsbedarf bei der Gewässer- und Wasserqualität.

Die Bundesregierung sieht ihre Beiträge zur Erreichung des SDG 6 vor allem in:

- dem Vollzug der EU-Wasserrahmenrichtlinie und ihrer Tochterrichtlinien, die im nationalen Wasserhaushaltsgesetz umgesetzt wurden;
- der Novelle des Düngerechts zum Schutz von Grund-, Oberflächen- oder Küstengewässern.

Wassernutzungs-Index: Anteil der Wassernutzung am Wasserdargebot* in Deutschland



* Der Wassernutzungs-Index setzt die gesamte Wasserentnahme des betrachteten Jahres (seit 2007 inkl. der landwirtschaftlichen Beregnung) zum langjährigen Wasserdargebot ins Verhältnis (188 Milliarden m³).

** Ein Wassernutzungs-Index von 20 % gilt als Schwelle zum sogenannten Wasserstress. (Quelle: Umweltbundesamt, Statistisches Bundesamt, Fachserie 19, R. 2.1.1 und 2.2, Wiesbaden, verschiedene Jahrgänge; Bundesanstalt für Gewässerkunde, Koblenz, Mitteilung vom 09.12.2016)

In der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie werden Fortschritte zur Erreichung des Ziels an der Verbesserung der Wasserqualität durch Reduzierung von Phosphor in Fließgewässern und Nitrat im Grundwasser gemessen, so wie auch durch die Anzahl der Menschen, deren Zugang zu sauberem Wasser durch deutsche Projekte gefördert wurde.

Mit der Veränderung des Klimas und der Möglichkeit, dass auch in Deutschland längere Dürreperioden im Sommer auftreten können, könnte selbst im an sich regenreichen

Deutschland die Versorgung mit Trinkwasser zeitweise zu einem Problem werden. Dies könnte für die Landwirtschaft, die Produktionswirtschaft wie auch die Privathaushalte gelten. Nicht nur deswegen ist der sparsame Umgang mit Trinkwasser ein ständiges Thema zur Erreichung dieses SDG.

SDG 6 und die Möglichkeiten von KMU

Dieses Ziel hat sicherlich eine große Relevanz für alle Unternehmen, die für ihren Wertschöpfungsprozess auf Wasser angewiesen sind. Für die Erfassung der direkten und indirekten Wasserverbräuche hat sich der Begriff des virtuellen Wassers bewährt – als Begriff für die Menge Wasser, die tatsächlich für die Herstellung eines Produkts anfiel.

Unterschieden wird in:

- grünes virtuelles Wasser aus Niederschlag und natürlicher Bodenfeuchte,
- blaues virtuelles Wasser für künstliche Bewässerung und
- graues virtuelles Wasser für Wasser, das während der Nutzung beeinträchtigt wird (durch Düngemittel, Pestizide oder Industrieabfälle) und nur bedingt wiederverwendet werden kann.

Nach dieser Bilanzierung werden in Deutschland pro Einwohner und Tag rund 4.000–5.000 Liter Wasser genutzt; bei der Herstellung eines Mikrochips beispielsweise 32 Liter, bei der Herstellung eines Kilogramms Rindfleisch 15.000 Liter. Mitberücksichtigt wird dabei auch der auf den ersten Blick verdeckte Wasserverbrauch: Bei der Erzeugung von Rindfleisch ist nicht nur die Verwendung von Trinkwasser für die Tiere zu berücksichtigen, sondern auch der natürliche Niederschlag und die Bewässerung für Felder und Wiesen, welche das Futter für die Tiere liefern.

Welchen Zugang können KMU wählen, um einen Beitrag zu diesem Ziel zu erreichen?

Grundsätzlich sollten alle Unternehmen wissen, in welchem Maße sie von Wasser abhängig sind und wie viel virtuelles Wasser sie benötigen. Die erste Reaktion auf dieses Wissen ist es, Wasser zu sparen. Das gilt natürlich auch dann, wenn ein KMU direkt nur Sanitärwasser verbraucht sowie geringe

Wassermengen für Verpflegung und Reinigung der Gebäude.

KMU können auch in Maßnahmen investieren, die den Wasserhaushalt der Region fördern und die Ökosysteme belastbarer in den Zeiten von Dürre machen (z. B. Teiche anlegen, Flächen entsiegeln, Dächer und Fassaden begrünen und Aufforstung unterstützen).

Zudem ist die Belastung des Grundwassers in vielen Regionen Deutschlands ein großes Problem. Landwirtschaftliche Betriebe sollten sich hier ihrer Verantwortung bewusst sein und auf Überdüngung verzichten – auch im Sinne ihrer eigenen zukünftigen Erträge.

Das Spannungsfeld für KMU mit SDG 6

Die Aufbereitung von Trinkwasser und die Reinhaltung von Gewässern ist zunächst eine Aufgabe des Staates, der Wasserversorger sowie der Landwirtschaft. Nicht-landwirtschaftliche KMU, die dennoch die Zukunft der Wasserversorgung zu einem wirtschaftlichen Thema machen wollen, werden vermutlich auf wenige andere KMU-Akteure treffen, die ein Bewusstsein für die anstehenden Probleme der Wasserqualität haben. Das Problem ist für viele Unternehmen nicht sichtbar und nicht spürbar.

Welcher Entscheidungstyp ist relevant?

Da wir alle Teil eines großen Wasserkreislaufes in der Natur sind, wirkt unser verändertes Verhalten nicht direkt auf uns zurück. Beiträge zur Verbesserung der Wasserqualität und zur Reduzierung des Wasserverbrauchs wirken auf den ganzen Kreislauf ein und sind vor allem immer Wirkungen für die Anderen und uns alle – bis auf die Kosten, die wir durch Wassereinsparungen reduzieren. Wir treffen also Jetzt-für-andere- und Jetzt-für-dann-für-andere-Entscheidungen, wenn wir Beiträge zu diesem SDG leisten wollen.

Gedanken mit Bezug auf das eigene Unternehmen

Eigene Themen:

Erste Ideen:



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

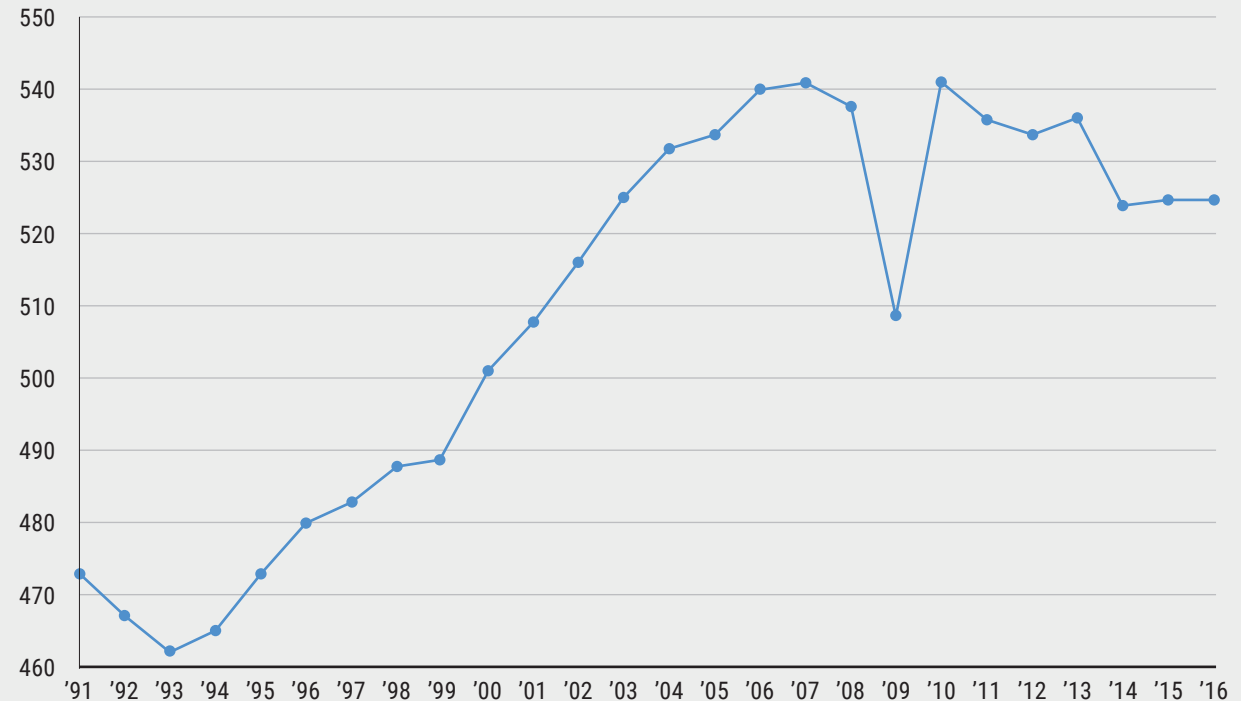
Das Vorhandensein von ausreichend Energie ist die Grundvoraussetzung einer humanen Gesellschaft, in der Menschen in Frieden und Wohlstand leben können. Die Versorgung der Gesellschaften mit fossiler Energie hat zum einen maßgeblich den Treibhauseffekt bewirkt, zum anderen basiert diese Versorgungsart auf endlichen Ressourcen: Kohle, Öl, Gas.

Eine der größten Transformationsleistungen aller Gesellschaften auf diesem Planeten ist es, die Energieversorgung in absehbarer Zeit auf regenerative Ressourcen umzustellen. Deutschland hat hier weltweit eine Vorreiterfunktion eingenommen, als die Energiewende eingeleitet wurde. Technologische Fortschritte und politische Anreizsetzung sind die entscheidenden Hebel für diese Transformation. Zugleich geht es auch darum, bei allen Prozessen die Energie sehr viel effizienter einzusetzen, um den Druck auf die Energieproduktion zu reduzieren.

Die Bundesregierung fördert diese Entwicklung durch verschiedene Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz, zur Steigerung des Anteils erneuerbarer Energien und durch Intensivierung der Energieforschung und -entwicklung.

Nettostromverbrauch in Deutschland bis 2016

Stromverbrauch in TWh



Die Abbildung zeigt den Nettostromverbrauch in Deutschland in den Jahren 1991 bis 2016 in Terawattstunden. Der Nettostromverbrauch bezeichnet die vom Verbraucher genutzte elektrische Arbeit nach Abzug des Eigenbedarfs der Kraftwerke und der Übertragungs- bzw. Netzverluste. Der Stromverbrauch ist von 1993 bis 2007 um 17 % gestiegen und seitdem wieder leicht zurückgegangen. Außerdem sinkt der Stromverbrauch pro realer Bruttoinlandsprodukt-Einheit pro Kopf, sodass die Wirtschaft mittlerweile etwas ressourcenschonender wächst. Im Jahr 2009 bewirkte die Wirtschaftskrise einen deutlich niedrigeren Stromverbrauch. (Quelle: BDEW & BMWi <https://www.bdew.de>, abgerufen von <https://de.statista.com>)

In der Nachhaltigkeitsstrategie wird die Entwicklung zur Erreichung des Ziels beobachtet anhand der Entwicklung der Endenergieproduktivität und dem Primärenergieverbrauch, anhand der Steigerung des Anteils der erneuerbaren Energie am Bruttoendenergieverbrauch und anhand des Anteils

des aus erneuerbaren Energiequellen erzeugten Stroms am Bruttostromverbrauch.

SDG 7 und die Möglichkeiten von KMU

Für alle Unternehmen ist der Zugang zu bezahlbarer Energie eine Grundvoraussetzung für die eigenen Wertschöpfungsprozesse. Dabei gilt für fast alle KMU, dass der Anteil der Energiekosten an den Gesamtkosten relativ gering ist. Der Anreiz, an dieser Kostenart zu sparen, ist zumeist nicht sehr ausgeprägt. Damit ist auch die Bereitschaft, mit anderen Energiequellen zu experimentieren, nicht hoch, vor allem, wenn ein Unternehmen auf die Mobilität der Mitarbeitenden angewiesen ist.

Grundsätzlich können KMU immer Zeit und Aufmerksamkeit investieren, um ihren Energieverbrauch zu reduzieren, um Kosten zu sparen. Die einfache betriebswirtschaftliche Vernunft legt dies schon nahe. Die Lage verändert sich schon, wenn die Reduzierung des Energieverbrauchs mit Investitionen verbunden ist, die sich eher langfristig rechnen (oder vielleicht auch gar nicht). Gleichwohl haben KMU die folgenden Möglichkeiten, Beiträge zur Umsetzung des SDG 7 zu leisten:

- Wenn größere Veränderungen im Wertschöpfungsprozess anstehen, den Einsatz erneuerbarer Energie einplanen (Umstellung auf Öko-Strom, Ausrichtung der Fahrzeuge auf regenerative Energien, Neubau eines energiearmen Produktions- oder Verwaltungsgebäudes u. a. m.).
- Schulung der Mitarbeitenden, alle Prozesse auch aus der Energieperspektive zu sehen, vor allem bei Verkaufsgesprächen mit Kunden.
- Mobilität vermeiden, indem moderne Kommunikationsmedien eingesetzt werden.
- Den absoluten Energieverbrauch ermitteln und veröffentlichen, um bei den Mitarbeitenden ein Bewusstsein für das Ausmaß der Energieströme zu erzeugen.

Das Spannungsfeld für KMU mit SDG 7

Bei vielen Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz gilt es, die Investitionshürde zu überspringen und langfristig zu denken. Das heißt auch mit dem Risiko zu leben, dass heutige Energieeffizienzmaßnahmen zwar langfristig zu einer Reduzierung des absoluten Energieverbrauchs führen, zugleich aber eine Steigerung der Energiekosten bewirken können. Dies gilt besonders, wenn Unternehmen neue Nutzungsformen regenerativer Energien unterstützen, die zu mehr Organisations- und Verhaltensaufwand führen.

Unternehmen können warten, bis die Versorgung mit regenerativen Energien verlässlich funktioniert, sie können aber auch zu den Trendsettern gehören, die eine Nachfrage nach diesen Energieformen schon jetzt schaffen und damit helfen, Lernprozesse im ganzen Energiesystem zu ermöglichen, auch wenn es mit Risiken oder höheren Kosten für das Unternehmen verbunden ist.

Welcher Entscheidungstyp ist relevant?

Im Gegensatz zu anderen SDGs werden bei SDG 7 vielfach Jetzt-für-jetzt-Entscheidungen gefällt – nämlich immer dort, wo Energieeffizienzmaßnahmen relativ rasch zu Einsparungen führen können. Aus diesem Grund gilt SDG 7 als besonders anschlussfähig für Unternehmen. Auch hier werden Jetzt-für-dann-Entscheidungen gefällt, wenn es zu größeren Investitionen kommt, die eher langfristig oder gar nicht zu einem Return on Investment führen.

Einige Unternehmen nutzen das durch Ressourcenschonung eingesparte Geld auch dazu, andere kostenintensivere Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu finanzieren. Durch diese Umverteilung kann ein Unternehmen ohne finanziellen Mehraufwand Nachhaltigkeitsprojekte anschieben, die sonst schwerer durchzusetzen wären oder mit mehr finanziellen Risiken verbunden wären. Solcherlei Jetzt-für-andere-Entscheidungen illustrieren sehr gut, dass letztlich alle SDGs inhaltlich miteinander verbunden sind.

Gedanken mit Bezug auf das eigene Unternehmen

Eigene Themen:

Erste Ideen:



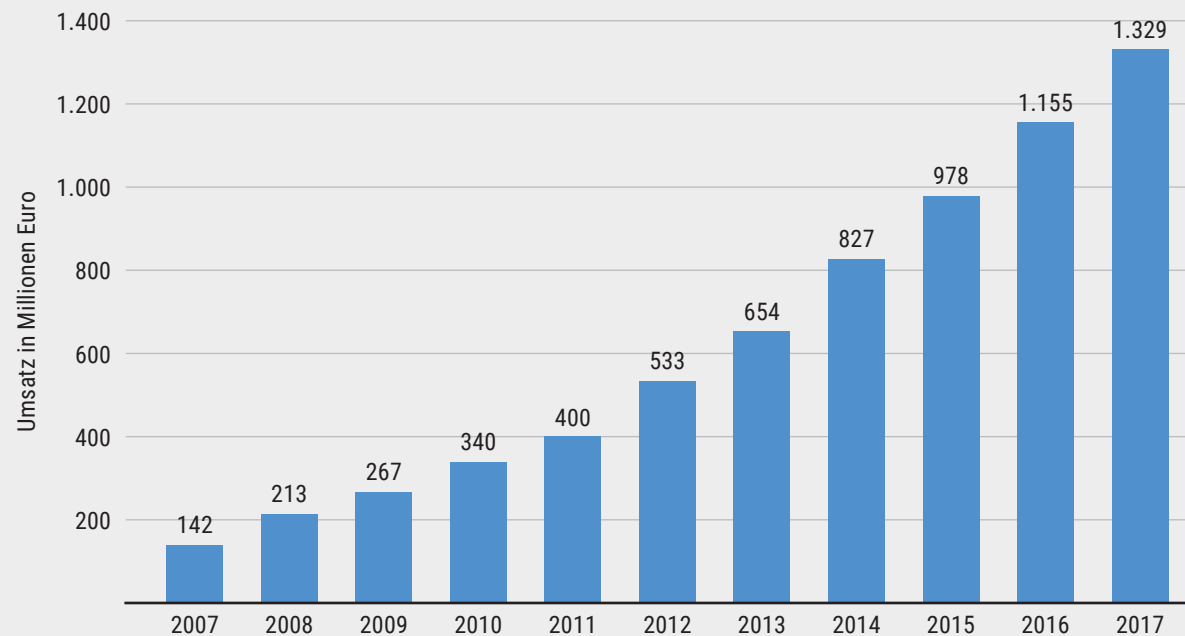
Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern

Das SDG 8 ist sicherlich das Ziel, welches in den westlichen Ländern die größten Diskussionen hervorruft. Dies liegt daran, dass wirtschaftliches Wachstum bislang immer mit einem Anstieg des Ressourcen- und Energieverbrauchs einherging und der Welt langsam bewusst wird, dass die Ressourcen endlich sind und der fossile Energieverbrauch die Klimaerwärmung verursacht.

Für die Bundesregierung ist nachhaltiges wirtschaftliches Wachstum die Grundlage des Wohlstands in Deutschland. Es sorgt für steigende Erwerbseinkommen sowie sichere Arbeitsplätze. Es bildet die Grundlage für einen leistungsfähigen Sozialstaat und kann die Handlungsspielräume der öffentlichen Hand erhöhen. Die Bundesregierung richtet ihre Wirtschafts- und Finanzpolitik darauf aus, die Wachstumsdynamik zu verstetigen, das Wachstumspotenzial weiter zu erhöhen und Wirtschaftswachstum insgesamt nachhaltiger zu gestalten.

In der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie 2016 zählt die Bundesregierung zahlreiche Maßnahmen auf, mit denen Deutschland seinen Beitrag dazu leisten will, Wachstum mit weniger Nebenwirkungen auf Mensch und Natur zu erzeugen.

Umsatz mit Fairtrade-Produkten in Deutschland in den Jahren 2007 bis 2017 (in Millionen Euro)



Der Umsatz mit Fairtrade-Produkten ist in Deutschland massiv angestiegen. Den größten Anteil daran nehmen Kaffeeprodukte, Bananen und Textilien, gefolgt von Blumen und Eiscreme. (Quelle: TransFair, abgerufen von <https://de.statista.com>)

gen. Es handelt sich hierbei um Initiativen, in denen der Staat mit den relevanten Anspruchsgruppen Pläne und Konzepte entwickelt, wie die Wirtschaft zugleich modernisiert und nachhaltiger ausgerichtet werden kann. Bezogen auf KMU ist hier besonders die Initiative interessant, Corporate Social Responsibility (CSR) zu einem festen Managementbestandteil deutscher Unternehmen zu machen.

Da Wachstum schon immer das Ziel staatlicher Wirtschaftspolitik war, gibt es hier auch zahlreiche Indikatoren zur Messung. Bezogen auf die Notwendigkeit, Wirtschaftswachstum und Ressourcenverbrauch zu entkoppeln, werden

in der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie Fortschritte über die Steigerung der Gesamtrohstoffproduktivität gemessen. Ein Indikator, der einen Eindruck darüber hinterlässt, ob Unternehmen auch die Verantwortung für ihre Wirkungen auf die globalen Lieferketten übernehmen, stellt die Anzahl der Unternehmen dar, die sich im Bündnis für nachhaltige Textilien zusammenschließen.

SDG 8 und die Möglichkeiten der KMU

Das SDG 8 könnte es für KMU nahelegen, ihre Beiträge in der Fortsetzung einer konsequenten Wachstumsstrategie zu sehen, um den Wohlstand des Landes zu vergrößern. Gleichwohl bleibt die Restriktion, mit dem sich dieses Ziel beschäftigt, dann völlig unbeachtet: die Erschöpfung der natürlichen Rohstoffe und der Klimawandel durch CO₂-Ausstoß.

Der Umgang mit dem SDG 8 läuft in Deutschland häufig über lokale, regionale und nationale CSR-Initiativen. Unternehmen finden sich unter der Leitung von Wissenschaft oder Verwaltung zusammen, um über eine neue Lesart verantwortlichen Handelns zu diskutieren und diese auch umzusetzen. Im Internet finden sich vielfältige Plattformen, die Best Practices für verantwortliches Unternehmensverhalten verbreiten.

Das Spannungsfeld für KMU mit SDG 8

Was auf volkswirtschaftlicher Ebene als Steigerung der Gesamtrohstoffproduktivität noch relativ friktionsfrei gemessen wird, äußert sich auf der Ebene von KMU häufig völlig anders: Betriebliches Wachstum und Ressourcenverbrauch zu entkoppeln, kann zum einen nur gemessen werden, wenn Unternehmen Stoffströme systematisch erfassen, zum anderen setzt es häufig technologische Sprünge voraus. Viele KMU wachsen aber kontinuierlich ohne diese Sprünge und haben auch keinen Blick auf den absoluten Verbrauch von Ressourcen und Energien. Zudem werden relative Einsparungen pro Produkt- oder Dienstleistungseinheit durch das Wachstum der Produktion wieder überkompensiert.

Unternehmen müssen sehr viel Zeit, Geld und Aufmerksamkeit investieren, ihre Stoffströme systematisch zu erfassen und in die absolute Reduzierung zu investieren, auch wenn

der Beschaffungsmarkt andere Signale sendet oder die Kunden diese Investition nicht honorieren und bereit sind, höhere Preise zu bezahlen.

Welcher Entscheidungstyp ist relevant?

Menschenwürdig sind sicherlich fast alle Arbeitsplätze in Deutschland. Weitere Verbesserungen im Niedriglohnsektor wären eventuell möglich. Hierbei handelt es sich um Jetzt-für-andere-Entscheidungen, da nicht unbedingt davon ausgegangen werden kann, dass diese Verbesserungen zugleich die Leistungen der Mitarbeitenden steigern.

Es ist schwierig, die Wachstumsidee einem Entscheidungstyp zuzuordnen. Wenn Wachstum gewinnorientiert gemeint ist, dann ist es eine Jetzt-für-jetzt-für-selbst-Entscheidung. Wenn Wachstum im Aufbau neuer Märkte mit nachhaltigeren Produkten und Dienstleistungen stattfindet, dann sind es aufgrund der notwendigen Investitionen eher Jetzt-für-dann-Entscheidungen, die alle normalen unternehmerischen Risiken beinhalten.

Gedanken mit Bezug auf das eigene Unternehmen

Eigene Themen:

Erste Ideen:



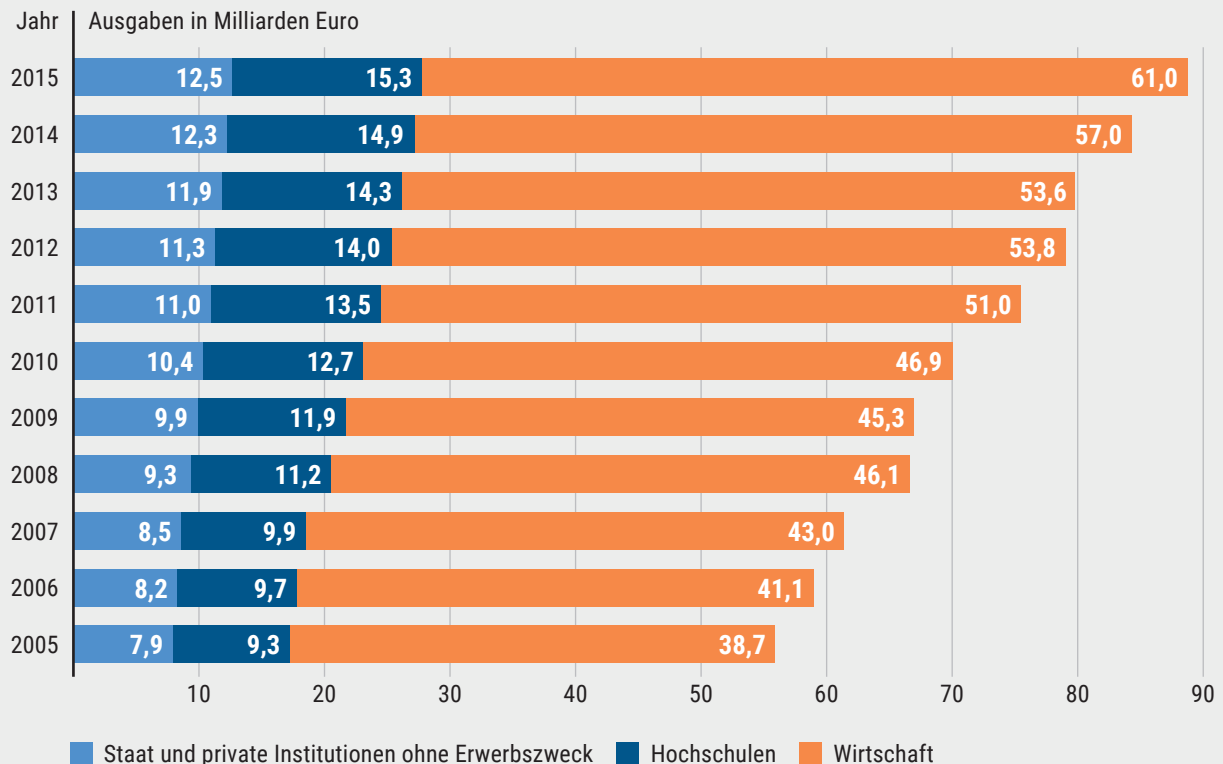
Eine widerstandsfähige Infrastruktur aufbauen, breiten- wirksame und nachhaltige Industrialisierung fördern und Innovationen unterstützen

Dieses Ziel klingt zuallererst nach Modernisierungsprozessen in den Ländern des globalen Südens. Für die Bundesregierung zählt zu diesem Ziel der Anspruch für Deutschland, den Unternehmen durch struktur- und industriepolitische Maßnahmen eine dynamische nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen. Deutschland soll zu einer der effizientesten und umweltschonendsten Volkswirtschaften der Welt werden.

Wissenschaft und Forschung spielen dabei eine entscheidende Rolle, um Potenziale für Ressourceneffizienzsteigerungen sowohl in den Infrastrukturen wie auch den industriellen Prozessen zu entdecken. Da es neben der technischen Entwicklung auch um organisatorische und soziale Entwicklungen geht, zählt die Bundesregierung gerade auch bei SDG 9 auf die Kooperation mit Akteurinnen und Akteuren aus Kommunen, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft.

Zahlreiche Maßnahmen und Programme fördert die Bundesregierung, um die Verkehrsinfrastruktur auszubauen, ohne mehr als 30 ha Fläche pro Tag neu in Anspruch zu nehmen, um die Breitbandinfrastruktur für die Industrie 4.0 zu

Ausgaben für Forschung und Entwicklung in Deutschland nach Sektoren von 2005 bis 2015
(in Milliarden Euro)



Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung sind deutschlandweit stark angestiegen, wobei der Löwenanteil durch die Privatwirtschaft abgedeckt wird. (Quelle: Statistisches Bundesamt, abgerufen von <https://de.statista.com>)

schaffen, um eine Hightech-Strategie zu realisieren, um das Rahmenprogramm Forschung für Nachhaltige Entwicklung umzusetzen, den Wandel zu einer biobasierten Wirtschaft zu fördern und einen Aktionsplan Öko-Innovationen aufzulegen. Gemessen wird das Engagement zur Realisierung von SDG 9 anhand der Entwicklung der privaten und öffentlichen Ausgaben für Forschung und Entwicklung auf 3 % des Bruttoinlandsprodukts.

SDG 9 und die Möglichkeiten von KMU

Ausbau der Infrastruktur ist Aufgabe des Staates. Die Mitwirkungsmöglichkeiten von KMU sind hier gering, wenn sie nicht Auftragnehmer für diesbezügliche Produktionen und Dienstleistungen sind. Gleichwohl können auch KMU Partner in Forschungsprozessen werden. Gerade Nachhaltigkeit erfordert zunehmend kooperative Prozesse zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, die transdisziplinäre Forschung genannt werden. Sich an Forschungsprozessen zu beteiligen oder diese gar zu initiieren, setzt wieder die Bereitschaft voraus, Zeit, Geld und Aufmerksamkeit in Prozesse zu investieren, die nicht unmittelbar marktrelevant sind.

Tatsächlich können sogar KMU auch selbst Forschung betreiben. Neben der Berufsforschung mit den großen Institutionen von Universitäten, außeruniversitären Forschungseinrichtungen und wirtschaftlichen FuE-Abteilungen entsteht gerade eine Art Citizen Science. Diese „Bürger- oder Laienwissenschaft“ basiert auf der Erkenntnis, dass auch außerhalb der Berufsforschung großes Wissen vorhanden ist, welches sich beständig erweitert. In diesem Sinne können auch KMU sich an Crowd Funding kleiner Forschungsprojekte beteiligen oder diese initiieren.

Unabhängig von der Zusammenarbeit mit externen Partner/innen können KMU auch betriebsintern ihre Innovationskraft erhöhen und hierbei auf eine Vielzahl von erprobten Methoden und Ansätzen zurückgreifen. Hierzu zählen Methoden wie Design Thinking, Rapid Prototyping oder Scrum, die auch in kleineren Unternehmen integriert werden können. Und auch ohne eine spezielle Methode kann ein Klima des Vertrauens, der Wertschätzung und der Ermutigung die Innovationskraft steigern und so die langfristige Produktivität sichern.

Das Spannungsfeld für KMU mit SDG 9

Partnerschaften pflegen und sich an Forschungsprozessen beteiligen, die nicht unmittelbar einen Vorteil für die Kernprozesse des Unternehmens bringen, müssen aus den viel zu knappen Mitteln an Zeit, Geld und Aufmerksamkeit getragen werden. Hier müssen sich vermutlich gerade die Eigentümer/innen von kleineren Unternehmen immer wieder entscheiden, wohin sie ihre persönlichen Ressourcen investieren wollen. Beides gleichzeitig geht nicht: in die Kernprozesse oder in die Pflege von Kooperationen.

Welcher Entscheidungstyp ist relevant?

Kooperationen aufbauen und pflegen sind letztlich immer Jetzt-für-dann-Entscheidungen und manchmal sogar auch nur für andere in der Zukunft. Auch die Suche nach Innovationen, die die Märkte von morgen gestalten und zugleich noch nachhaltiger sind als die Produkte von heute, ist ein Prozess, der auf die Zukunft ausgerichtet ist. Es handelt sich immer um Langfristentscheidungen: Heute Zeit und Geld investieren, um sich in einigen Jahren Vorteile sichern zu können.

Gedanken mit Bezug auf das eigene Unternehmen

Eigene Themen:

Erste Ideen:



Ungleichheiten in und zwischen Ländern verringern

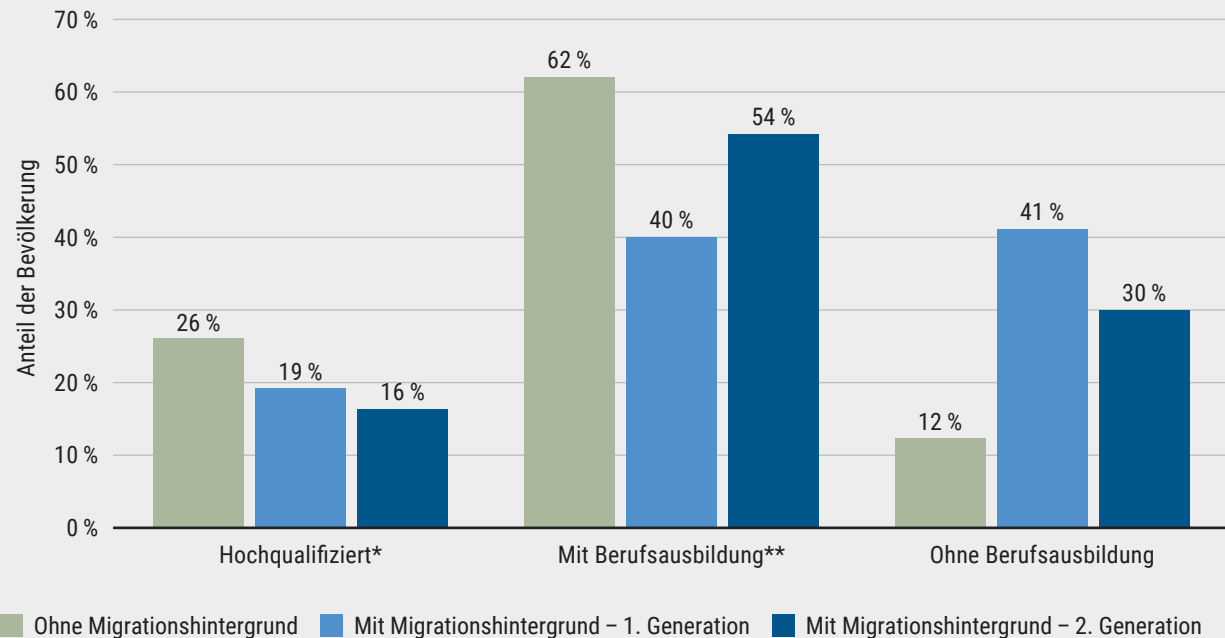
Vermögen und Einkommen sind weltweit sehr ungleich verteilt. Selbst innerhalb der EU besitzen die reichsten zehn Prozent etwa die Hälfte des Gesamtvermögens. Auch in Deutschland ist die Schere zwischen Arm und Reich weiter auseinandergegangen.

Global gesehen ist die Beseitigung der globalen Armut eine der zentralen Aufgaben für eine friedliche Welt (SDG 1). Doch auch die relative Armut und Ungleichheit birgt großes Konfliktpotenzial: Ungleichverteilungen innerhalb einer Gesellschaft erhöhen die Unzufriedenheit der Bürger und gefährden den sozialen Frieden. Die Bundesregierung sieht daher den Auftrag von SDG 10 vor allem darin, für eine fairere Verteilung von Vermögen und Einkommen zu sorgen und so allen Bürger/innen Teilhabe zu ermöglichen.

Ein wichtiger Aspekt von SDG 10 ist die Reduzierung von Diskriminierungen. Ungleichheiten sind meist nicht zufällig verteilt, sondern korrelieren mit zahlreichen sozialen Merkmalen wie etwa Alter, Hautfarbe, Geschlecht, Herkunft oder Religionszugehörigkeit. Chancengleichheit und Diskriminierungsfreiheit sind daher wichtige Teilaspekte von SDG 10.

Die Gestaltungsbereiche in Deutschland sieht die Bundesregierung in folgenden Bereichen:

Verteilung der beruflichen Qualifikation nach jeweiligem Migrationshintergrund im Jahr 2006



* Hochqualifiziert: Handwerksmeister bis Universitätsabschluss

** Mit Berufsausbildung: Lehre oder äquivalenter Abschluss

Die Bildungschancen sind in Deutschland je nach Herkunft sehr unterschiedlich. Während lediglich 12 % der Deutschen ohne Migrationshintergrund im Jahr 2006 ohne Berufsausbildung waren, waren es bei Menschen mit Migrationshintergrund in der 1. Generation 41 % und selbst in der 2. Generation noch 30 %. Datenbasis: 25–65 Jahre alte Personen in Deutschland.

(Quelle: Statistisches Bundesamt, Boston Consulting Group, abgerufen von <https://de.statista.com>)

- Mindestlohn: Der Mindestlohn soll dazu beitragen, das Armutsrisiko zu senken und Geschlechterungleichheiten auszugleichen.
- Gestaltung von Arbeitnehmerüberlassung und Werkverträgen: Der Missbrauch von flexiblen Arbeitsverhältnissen soll minimiert werden.
- Inklusion: Der Zugang zu Bildung und Beruf sowie Barrierefreiheit sollen zu einer besseren Einbindung von Menschen mit Behinderung führen.
- Chancengerechtigkeit im Bildungssystem verbessern: Durch gute Bildung für Kinder und Jugendliche aus allen Bereichen der Gesellschaft sollen die Teilhabechancen erhöht werden.

SDG 10 und die Möglichkeiten von KMU in Deutschland

Analog zu SDG 1 (Armut) ist eines der Hauptfelder zu SDG 10 für KMU die Lohnpolitik. Unternehmer/innen haben aus gesellschaftlicher Perspektive die Möglichkeit, Menschen aus allen Bereichen der Gesellschaft Arbeit, Teilhabe und ein auskömmliches Einkommen zu verschaffen. Zudem zeigt sich der Erfolg von Integration vor allem auch durch die Einbindung am Arbeitsmarkt. Ein weiteres wichtiges Thema ist analog zu SDG 5 (Geschlechtergleichheit) die gleichwertige Berücksichtigung von Frauen bei Stellenverteilungen und bei der Entlohnung.

Typische Maßnahmen von Unternehmen zu SDG 10 beinhalten, auf möglichst sichere Arbeitsverträge zu achten, diskriminierungsfreie Einstellungsverfahren einzurichten, Frauenquoten einzuführen, Mitarbeitende an Gewinnen zu beteiligen oder in die Bildung der Mitarbeitenden zu investieren.

Die KMU, die auch über globale Beschaffungsprozesse Wirkungen in anderen Ländern erzeugen, können sich dort für faire Arbeitsbedingungen und faire Bezahlung einsetzen oder Bildungsprogramme unterstützen, die langfristig zu mehr Teilhabe führen.

Das Spannungsfeld für KMU mit SDG 10

Ungleichheiten auszugleichen ist in der Regel nicht im Selbstverständnis von Unternehmer/innen enthalten, geht es beim Wirtschaften häufig primär um Gewinnstreben, Wettbewerbsvorteile und langfristige wirtschaftliche Stabilität. Gleichwohl stehen Unternehmen immer auch in der Verantwortung, Diskriminierungen zu verhindern und alle Mitarbeitenden fair zu entlohnen und so für Zufriedenheit und Teilhabemöglichkeiten zu sorgen. Dies ist insbesondere im Niedriglohnsektor und in Branchen mit geringen Gewinnmargen eine große Herausforderung.

Welcher Entscheidungstyp ist relevant?

Bei SDG 10 stehen Jetzt-für-jetzt-für-selbst-Entscheidungen im Konflikt mit Jetzt-für-jetzt-für-andere-Entscheidungen, wenn knappe Ressourcen (wie etwa Unternehmenserträge) zugunsten anderer umverteilt werden sollen. Dies kann besonders Unternehmer/innen schwerfallen, die ihr Unternehmen selbst aufgebaut haben. Sie nehmen das Risiko der Unternehmung auf sich und sind dadurch auch legitimerweise stärker an Gewinnen beteiligt. Gleichwohl zeigt beispielsweise die Lohnpolitik der Automobilbranche, dass relativ hohe Löhne die Wirtschaftlichkeit nicht bedrohen müssen, sondern die Branche attraktiv für gut ausgebildete Fachkräfte macht und viele Kunden diese Qualität gerne mittragen. Schon Henry Ford verschaffte sich durch überdurchschnittlich hohe Bezahlung seiner gewerblichen Mitarbeitenden einen Vorteil auf dem Arbeitsbeschaffungsmarkt und erhöhte so den Druck auf seine Konkurrenz (Büschemann, 2003).

Bei der ungleichen Verteilung von Führungspositionen hingegen geht es zumindest aus Unternehmer/innen-Sicht größtenteils um Jetzt-für-andere-Entscheidungen, sodass ein Umdenken hier möglicherweise leichter fällt. Schwieriger ist diese Entscheidung jedoch immer dort, wo Führungskräfte fürchten, durch ein Engagement für mehr Gleichstellung sich selbst Karrierechancen zu nehmen.

Langfristig gesehen sorgt eine geringere Ungleichheit jedoch für einen erhöhten sozialen Frieden in der Gesellschaft, sodass bei SDG 10 letztlich auch Jetzt-für-dann-für-selbst-Entscheidungen getroffen werden. Dies gilt insbesondere auch für Themen der Bildungsgerechtigkeit, da die Bearbeitung dieser Themen auch als Investition in die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens angesehen werden können.

Gedanken mit Bezug auf das eigene Unternehmen

Eigene Themen:

Erste Ideen:



Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten

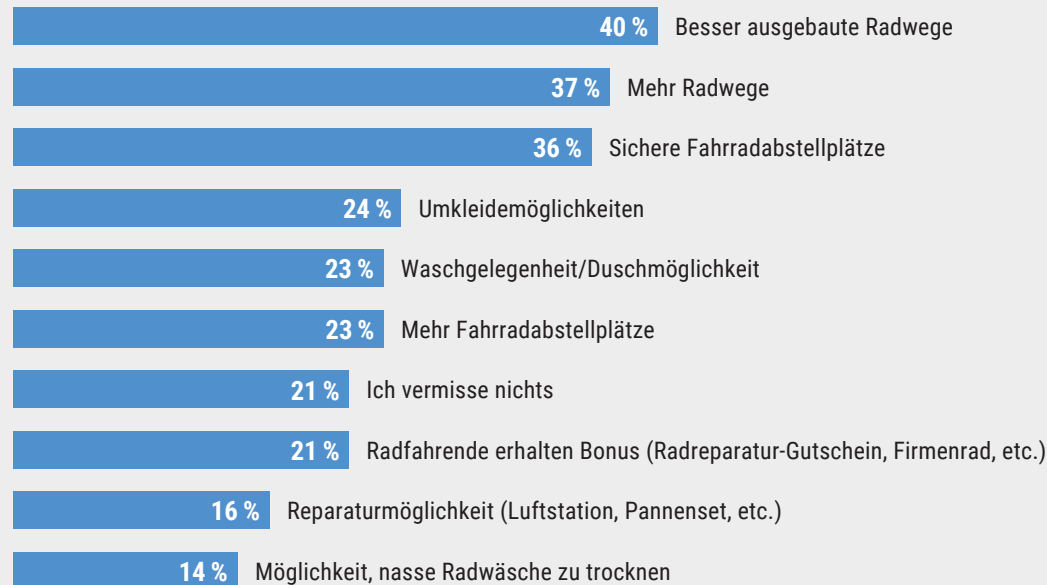
Weltweit nimmt die Urbanisierung zu und obwohl Städte nur etwa 2 % der Landfläche einnehmen, leben dort bereits mehr als 50 % der weltweiten Bevölkerung. Städte sind somit zentrale Bühnen nachhaltiger Entwicklung. Einerseits sind Städte Motoren der Volkswirtschaften, der Kultur und der Innovation – andererseits entstehen dort auch etwa 80 % der CO₂-Emissionen und soziale Probleme zeigen sich dort wie durch ein Brennglas. Die erhöhte Siedlungsdichte geht zudem in der Regel mit erhöhten Mieten sowie einem Verlust an Freiflächen einher.

Die Bundesregierung sieht SDG 11 als ein Querschnittsthema der nachhaltigen Entwicklung an. Eine besondere deutsche Herausforderung liegt in der Zusammenarbeit von Bund, Ländern und Gemeinden in Fragen der Städteentwicklung.

Die Gestaltungsbereiche in Deutschland sieht die Bundesregierung in folgenden Bereichen:

- Kooperationen im Rahmen der nationalen Stadtentwicklung: Fachübergreifende Zusammenarbeit von Bund, Ländern und Gemeinden.
- IMA Stadt: Fortführung des innenministeriellen Arbeitskreises zur Nachhaltigen Stadtentwicklung, um alle beteiligten Akteure besser zu vernetzen.

Anreize dafür, mit dem Rad zur Arbeit zu fahren



Die Abbildung zeigt verschiedene Möglichkeiten auf, mit denen Unternehmen möglicherweise ihre Mitarbeitenden zur Fahrradnutzung motivieren könnten. Basis: Repräsentative Stichprobe von 1.000 Radfahrenden, die nicht mit dem Fahrrad zur Arbeits- oder Ausbildungsstätte (inkl. Schulen und Hochschulen) fahren und erwerbstätig oder in Ausbildung sind. Mehrfachnennungen waren möglich. (Quelle: Fahrrad-Monitor Deutschland 2017, Bundesministerium für Verkehr und Infrastruktur, erhoben durch sinus Markt- und Sozialforschung)

- Die Innovationsplattform Zukunftsstadt soll wichtige Erkenntnisse aus der Forschung umsetzen.
- Aktivitäten des Nachhaltigkeitsrates: Mit der OB-Initiative des Rates für Nachhaltige Entwicklung und der Schaffung neuer regionaler Netzwerke soll der Austausch zwischen kommunalen bzw. regionalen Akteuren sowie die Verknüpfung mit der Bundesebene gestärkt werden.
- Schutz von Weltkultur- und Naturerbe und Denkmalschutz.
- Nationale Geoinformations-Strategie: Raumbezogene Entscheidungsprozesse sollen durch die Zusammenarbeit von Bund, Ländern und Kommunen verbessert werden.
- Nachhaltige Bundesbauten und Barrierefreiheit öffentlicher Gebäude: Neue Qualitätsstandards sollen die Nachhaltigkeit von öffentlichen Gebäuden sicherstellen.

SDG 11 und die Möglichkeiten von KMU in Deutschland

Die Versiegelung von Flächen und die nachhaltige Gestaltung von Gebäuden wird direkt durch die Baumaßnahmen von Unternehmen beeinflusst. Zudem steht die Standortpolitik von Unternehmen immer auch in Wechselbeziehung zur Entwicklung des Wohnraumes in der Umgebung. Die Strecken für Logistik und Arbeitswege beeinflussen ebenfalls die nachhaltige Entwicklung der Städte.

Unternehmen können sich dafür einsetzen, dass ihre Mitarbeitenden mehr ÖPNV oder Fahrräder für ihre Dienstwege nutzen, wodurch die Infrastruktur und die Umwelt der Städte entlastet werden. Kleinere Investitionen, wie etwa in überdachte Fahrradstellplätze, können hier manchmal große Bewegung auslösen.

Des Weiteren gibt es die Möglichkeit, den Fuhrpark in Car-Sharing-Systeme zu integrieren und somit auch die Mobilität der Anwohner/innen fördern. Durch die Beteiligung an Stadttealfesten und lokalen sozialen Projekten können Unternehmen zudem einen Beitrag zur Lebensqualität in der Nachbarschaft leisten.

Der dringende Handlungsbedarf in Sachen Abfall, Ressourcenverwendung, Mobilität und erschwinglicher Wohnraum bietet nicht zuletzt auch Chancen für wirtschaftliche Innovation und neue Geschäftsfelder.

Das Spannungsfeld für KMU mit SDG 11

Bei der Standortfrage müssen Unternehmen zahlreiche Faktoren miteinander abwägen, wie etwa Grundstückspreise, Baukosten, Anbindung an Innovationszentren, Anbindung an Güterverkehrswege sowie die Anbindung an Wohnraum. Die Auswirkungen auf die Nachbarschaft und die Stadtentwicklung spielen bei diesen komplexen Abwägungsprozessen kaum eine Rolle.

Welcher Entscheidungstyp ist relevant?

Bei SDG 11 geht es vor allem um Jetzt-für-andere-Entscheidungen, da die Gestaltung der lokalen Strukturen vor allem den Anwohner/innen zugutekommt. Je nach lokaler Verwurzelung erleben die Mitarbeitenden und auch die Unternehmer/innen die Maßnahmen jedoch als Jetzt-für-jetzt-für-selbst-Entscheidungen, da sie als Teil der Gemeinschaft von einer erhöhten Lebensqualität profitieren können, wenn die Städte und Siedlungen nachhaltiger gestaltet werden.

Gedanken mit Bezug auf das eigene Unternehmen

Eigene Themen:

Erste Ideen:



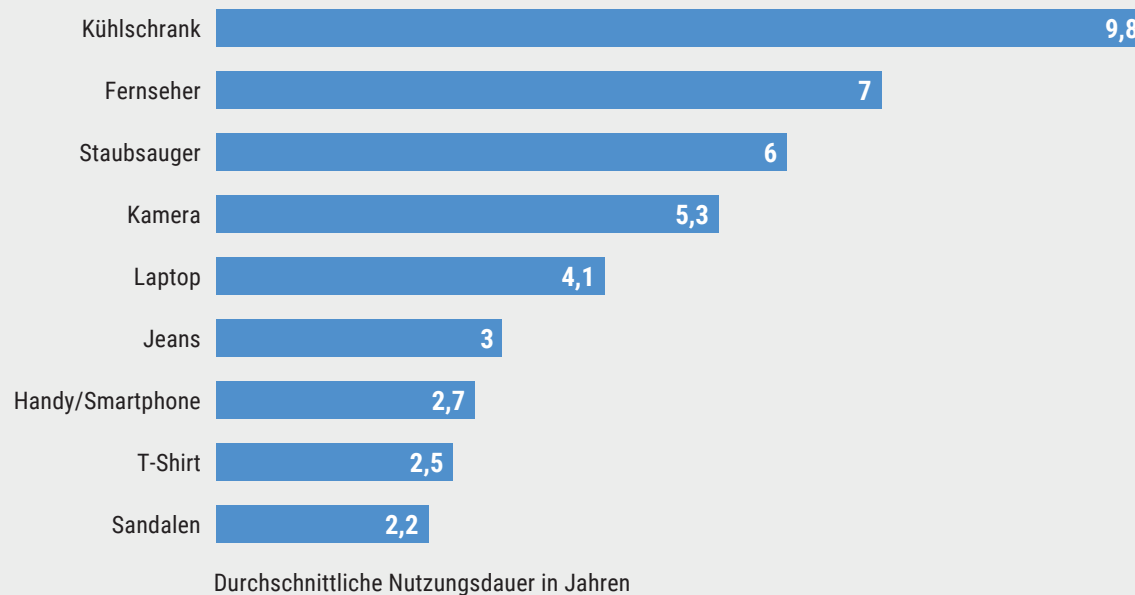
Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen

SDG 12 zielt aus Sicht der Bundesregierung auf die Veränderung der Lebensstile und der Wirtschaftsweise: Nachhaltiger Konsum und nachhaltige Produktion bedeuten, so zu konsumieren und zu produzieren, dass die berechtigten Bedürfnisse von derzeitigen und zukünftigen Generationen befriedigt werden können, ohne dabei die Belastungsgrenzen der Erde zu überschreiten und die Menschenrechte zu gefährden. Im Kern geht es daher bei SDG 12 um das Spannungsfeld, einerseits Wohlstand aufzubauen und zu erhalten und andererseits die Gesundheit der Ressourcenquellen zu erhalten. Eine besondere Herausforderung bei SDG 12 ist es, die individuellen Verhaltensweisen mit seinen globalen Auswirkungen zu verknüpfen und die Komplexität der globalen Zusammenhänge zu berücksichtigen.

Die Gestaltungsbereiche in Deutschland sieht die Bundesregierung in folgenden Bereichen:

- Ressourceneffizienz: Umsetzung und Weiterentwicklung des Deutschen Ressourceneffizienzprogrammes.
- Abfallvermeidung: Berücksichtigung von Lebensdauer, Reparaturfreundlichkeit und Recyclebarkeit im Produktdesign; Weiterentwicklung der Kreislaufwirtschaft.
- Förderung von nachhaltigen Konsummustern.

Durchschnittliche Nutzungsdauer von Gebrauchsgegenständen in Jahren



Eine großangelegte Studie in Österreich 2015 (N = 376 – 842; 18–65-Jährige) zur Nutzungsdauer von Gebrauchsgegenständen zeigt, dass in der Regel ein Smartphone schneller ausgetauscht wird als eine Jeans. Die Nutzungsdauer von Produkten hat dabei in den letzten Jahren stetig abgenommen – besonders bei einkommensschwachen Haushalten, die aus Angst vor Fehlinvestitionen vor allem zu günstigeren Produkten greifen. Weitere Gründe liegen zudem in der sogenannten geplanten Obsoleszenz (werksseitig geplanter Produktabnutzung), in Nutzungsverträgen sowie in forcierten Modewellen. (Quelle: AK Wien)

- Reduzierung von Lebensmittelabfall: Sensibilisierung von Haushalten und Betrieben.
- Unterstützung von Unternehmen (insbesondere KMU) in der Umsetzung der EU-Richtlinie zur Berichterstattung über Nachhaltigkeitsthemen.
- Marktanteil von Produkten mit staatlichen Umweltzeichen erhöhen.

SDG 12 und die Möglichkeiten von KMU in Deutschland

Der erste Schritt für KMU zu SDG 12 liegt darin, sich überhaupt dem Thema der Nachhaltigkeit zu widmen. Alle Lesenden dieses Leitfadens leisten damit bereits einen ersten Beitrag zur Erfüllung von SDG 12. Weitere Schritte beinhalten die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes sowie die Berücksichtigung der SDGs in den unternehmensinternen Prozessen.

Wichtige Bausteine sind ressourceneffiziente Prozesse und verpackungsarme Produkte. Zudem können Unternehmen vermehrt auf nachwachsende Rohstoffe setzen und die Recyclebarkeit von Produkten bereits im Produktdesign berücksichtigen.

Ein weiterer Hebel liegt in der nachhaltigen Beschaffung und Verwendung von Arbeitsmaterialien: Wo lässt sich Papier sparen, Verpackung vermeiden oder auf mehrfach verwendbare Produkte umsteigen? Welche viel genutzten Produkte könnten auch aus Bio- oder Fairtrade-Produktion beschafft werden? Welche Produkte lassen sich im Sinne einer Sharing Economy mieten oder gemeinsam nutzen? Und kann auch das eigene Geschäftsmodell auf eine solche Weise verändert werden?

Darüber hinaus können sich KMU für die Substanzerhaltung von immateriellen und sozialen Ressourcen einsetzen, wie beispielsweise die Gesundheit der Mitarbeitenden, ein Klima des Vertrauens und die Förderung von Erwachsenenbildung.

Nachhaltigkeitsorientierte Zertifizierungen und Siegel können außerdem weitere Schritte in Richtung von verantwortungsvollen Produktionsmustern darstellen. Durch eine solche Zertifizierung können sich Unternehmen zudem zukunftsfest aufstellen, werden doch die Anforderungen von Konsumenten und dem Gesetzgeber tendenziell anspruchsvoller.

Weltweit können sich KMU für menschen- und umweltge-

rechte Produktionsbedingungen in ihren Beschaffungsmärkten stark machen.

Das Spannungsfeld für KMU mit SDG 12

Sich auf die Substanzerhaltung von Ressourcenquellen zu konzentrieren, bedeutet häufig, kurzfristig auf Gewinn zu verzichten. Viele Unternehmer/innen fürchten, durch Investitionen in nachhaltige Projekte Wettbewerbsnachteile zu haben. Gleichwohl stellt nur die Ressourcenschonung sicher, dass auch künftige Generationen ein würdevolles Leben leben können.

Welcher Entscheidungstyp ist relevant?

Bei SDG 12 stehen Jetzt-für-dann-für-andere-Entscheidungen im Vordergrund, denn wenn es um Suffizienz und Verzicht geht, geht es vor allem um das Wohl zukünftiger Generationen. Doch nachhaltiger Konsum und nachhaltige Produktion bedeuten auch, sich hier und jetzt für eine saubere Umwelt einzusetzen. Beispielsweise belasten Verbrennungsmotoren unmittelbar die Luftqualität und damit mittelfristig die Gesundheit.

Gedanken mit Bezug auf das eigene Unternehmen

Eigene Themen:

Erste Ideen:



Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen

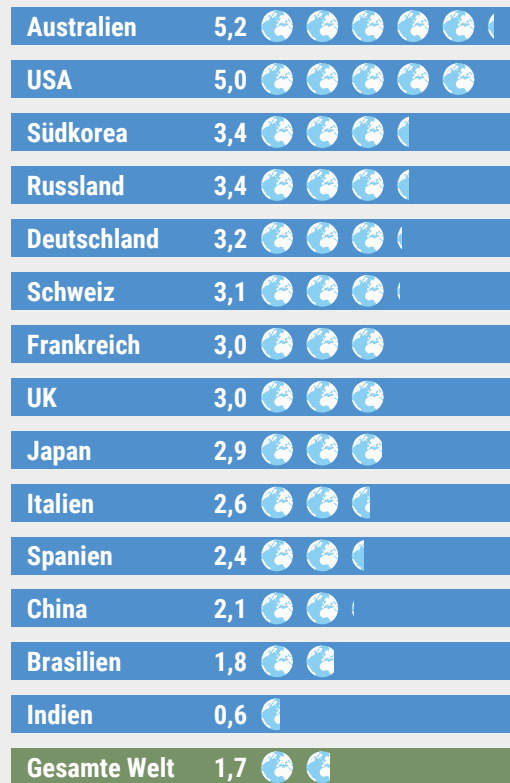
SDG 13 dient dem Schutz einer der wichtigsten weltweiten Belastungsgrenzen, deren Wahrung für das Überleben der Menschheit in der bisherigen Form besonders wichtig ist. Der Schutz des globalen Klimas stellt eine der größten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts dar. Rasche und ambitionierte Maßnahmen zur Minderung klimaschädlicher Emissionen sowie zur Anpassung an die Folgen des Klimawandels sind für eine weltweite nachhaltige Entwicklung unerlässlich. Der Klimawandel ist eine globale Bedrohung. Zu seiner Bekämpfung sind internationale Kooperationen unverzichtbar.

Vor allem extreme Wetterereignisse, wie Hitze, Starkregen, Starkwind und Flusshochwasser, können zu Schäden an Gebäuden und Infrastruktur führen und so die Wirtschaftsfähigkeit einschränken.

Die Gestaltungsbereiche in Deutschland sieht die Bundesregierung in folgenden Bereichen:

- Temperaturanstieg deutlich unter 2 Grad Celsius halten. Ein Anstieg um 4 Grad Celsius in diesem Jahrhundert ist unter den aktuellen Bedingungen wahrscheinlich. Dadurch würde die Gefahr von abrupten, unumkehrbaren Klimaänderungen steigen und die Möglichkeiten der Menschen und der Ökosysteme, sich an den Klimawandel anzupassen, sinken.

So viele Erden wären nötig, wenn alle so leben würden wie die Menschen in ...



Nach Berechnungen der Organisation Global Footprint Network leben wir auf der Erde weit über unseren Verhältnissen und verbrauchen 1,7-mal so viele Ressourcen, wie dauerhaft jährlich verfügbar wären. Denn die natürlichen Ressourcen können sich nicht so schnell regenerieren, wie sie weltweit verbraucht werden. Während Deutschland in Sachen Emissionen-pro-BIP-Einheit relativ gut dasteht, zeigen die Berechnungen, dass unser Lebens- und Wirtschaftsstil sich nicht als Modell für die Welt eignet. (Quelle: Earth Overshoot Day, Global Footprint Network)

- Bis 2030 die nationalen Treibhausgasemissionen gegenüber 1990 um mindestens 55 % reduzieren.
- Klimaforschung fördern.
- Gebäude und Infrastruktur auf mögliche Klimaveränderungen vorbereiten.
- Energiewende weiterführen.

SDG 13 und die Möglichkeiten von KMU in Deutschland

KMU können sich an den Maßnahmen zum Klimaschutz am unmittelbarsten durch die Reduzierung ihres CO₂-Fußabdrucks beteiligen. Einen guten Eindruck über die Emissionen eines Unternehmens können Sie durch das Greenhouse Gas Protocol (www.ghgprotocol.org) gewinnen, welches die Bilanzierung von Treibhausgasemissionen ermöglicht.

Gerade in den Bereichen Produktion, Logistik, Dienstreisen und Gebäudesanierung gibt es hier zahlreiche Hebel für deutliche Verbesserungen. Ein Teil dieser Maßnahmen führt mittel- und langfristig auch zu Kosteneinsparungen und ist somit als gewinnbringende Investition anzusehen. Gleichwohl bedeutet die Reduzierung der Treibhausgasemissionen auch, dass die Planungs- und Entscheidungsprozesse unmittelbar anspruchsvoller werden und auch die Ausgaben steigen können. Hier hilft es, wenn die Unternehmer/innen ihren möglichen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung klar vor Augen haben, damit der Klimaschutz nicht im business as usual untergeht. Die Angebote von Organisationen wie UN Global Compact können dabei behilflich sein.

Direkte Maßnahmen sind der Umstieg auf erneuerbare Energien und auf klimafreundliches Reisen, d. h. vor allem mit Verkehrsmitteln des ÖPNV und der Deutschen Bahn. Diese Maßnahmen verbessern ebenfalls die Luftqualität (SDG 15). Zudem kann der Fuhrpark auf seine Klimaverträglichkeit geprüft werden. Wenn Mitarbeitende darüber hinaus dazu angeregt werden, mit dem Rad statt mit dem Auto zur Arbeit zu kommen, wird außerdem ein Beitrag zur Gesundheit der Mitarbeitenden (SDG 3) geleistet.

Das Spannungsfeld für KMU mit SDG 12

Die Entscheidung, in Klimaschutz zu investieren, ist für Unternehmen schwierig. Denn solche Maßnahmen kosten Geld, ohne dass in einer komplexen Welt die Wirkzusam-

menhänge überall klar ersichtlich sind. Und auch bei den klaren Zusammenhängen, wie der Nützlichkeit von CO₂-Einsparungen für das Klima, fällt es Unternehmen und Einzelpersonen schwer, unmittelbar zu handeln. Denn erstens ist es unangenehm, in Zeiten der Fülle bewusst zu verzichten, und zweitens hängt der Erfolg von Klimaschutz vom Handeln aller ab, sodass schnell eine Dynamik entsteht, bei der alle auf das Handeln der jeweils anderen warten und nicht in Vorleistung gehen möchten.

Welcher Entscheidungstyp ist relevant?

Ein Teil des Klimaschutzes fällt durch zahlreiche mögliche Einsparungen bei der Ressourceneffizienz in die Kategorie der Jetzt-für-jetzt-Entscheidungen. Alle anderen Maßnahmen der Vorsorge und des Verzichts sind jedoch vorwiegend Jetzt-für-dann-für-andere-Entscheidungen, denn hilfreiche Maßnahmen sollen künftigen Generationen und auch anderen Ländern zugutekommen.

Gedanken mit Bezug auf das eigene Unternehmen

Eigene Themen:

Erste Ideen:



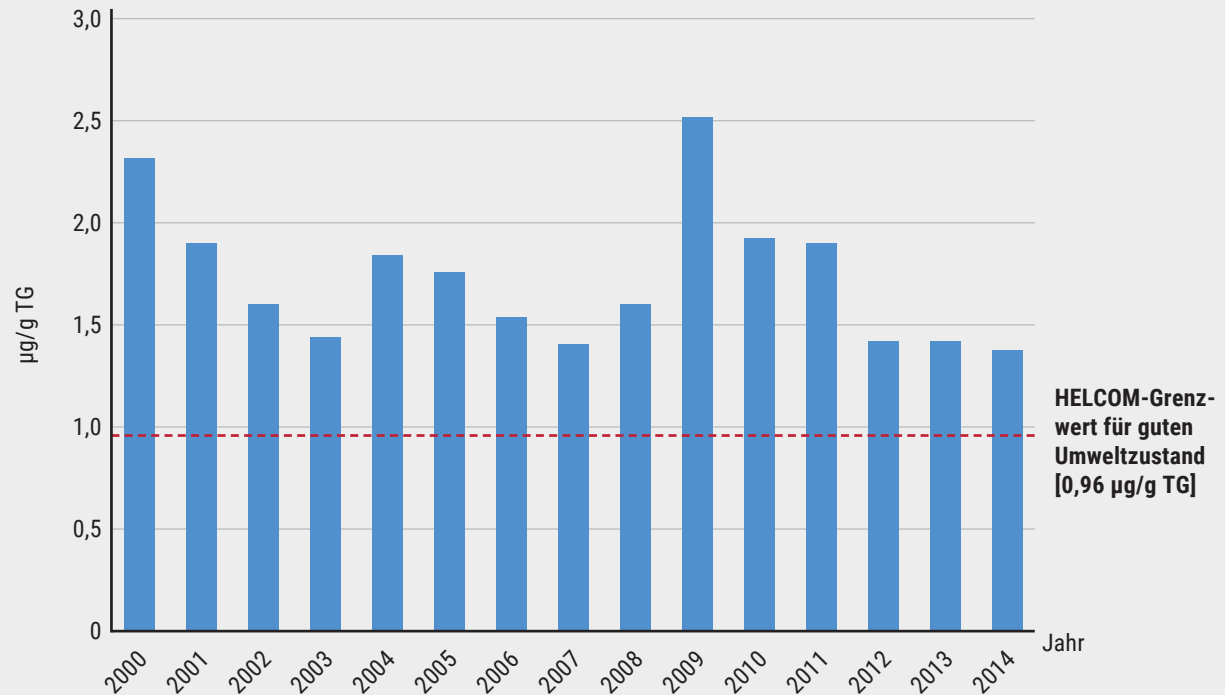
Ozeane, Meere und Meeresressourcen im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen

Ökologisch intakte Meeresökosysteme sind von entscheidender Bedeutung für die Stabilität unseres Klimas, für Küstensicherheit sowie für unsere Ernährungssysteme. Meeresfische sind weltweit die wichtigste Quelle für tierisches Eiweiß und viele Bestände sind von Überfischung und der Vermüllung der Meere betroffen. Übersäuerung des Wassers, ein Anstieg des Meeresspiegels sowie eine Veränderung der Meeresströme könnten gravierende Auswirkungen auf unser Leben haben.

Die Gestaltungsbereiche in Deutschland sieht die Bundesregierung in folgenden Bereichen:

- Regelungen zur Verringerung von Nährstoffeinträgen: Die nicht bedarfsgerechte Düngung von Bodenflächen in der Nähe von Meeren und Flüssen könnte das EU-Recht zum Schutz der Meere verletzen.
- Agrarumwelt- und Klimamaßnahmen, Ökolandbau.
- Schutzgebietssysteme.
- Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes.
- Verhinderung der Meeresvermüllung.
- Nachhaltige Fischerei.

Cadmium-Belastung von Ostsee-Miesmuscheln (Darßer Ort)



Meerestiere wie etwa Miesmuscheln sind in der deutschen Ostsee teilweise weit über die Grenzwerte mit Schwermetallen wie Quecksilber, Cadmium oder Blei belastet. Der Anteil von Cadmium hat sich seit Beginn der Neunzigerjahre jedoch halbiert (1993 ca. 3,15 µg/g Trockengewicht). Ein Wert von 0,96 µg/g TG würde auf einen guten Umweltzustand hinweisen. (Quelle: Umweltbundesamt, Umweltprobenbank des Bundes, 2016, www.umweltprobenbank.de)

SDG 14 und die Möglichkeiten von KMU in Deutschland

Die Bedeutung von SDG 14 für KMU ist je nach Branche äußerst unterschiedlich. Mag es in dienstleistungsorientierten Unternehmen nur wenige Berührungspunkte geben, ist SDG 14 von zentraler Bedeutung in Bereichen wie dem Lebensmittelhandel, der Gastronomie, der Schifffahrt und Logistik sowie in der Fischerei.

Neben den Fischbeständen gibt es zwei weitere Kernthemen bei SDG 14: Die Vermüllung der Meere (insbesondere durch Plastik) sowie die Belastung von Gewässern durch Nitrate und andere Stoffe. Hinsichtlich der Meeresvermüllung können KMU darauf achten, möglichst wenig Plastikprodukte einzusetzen oder zu produzieren und die verantwortungsvolle Entsorgung zu fördern. Bei Verpackungen sollte beispielsweise möglichst auf Weichmacher und andere Zusatzstoffe verzichtet werden, damit die Umwelt weniger belastet wird und die Plastikteile leichter zu recyceln sind, was durch Mischstoffe erschwert wird.

Das Spannungsfeld für KMU mit SDG 14

Bei SDG 14 wird das Dilemma der freien Marktwirtschaft offenbar: Wenn Unternehmen zunächst nur ihre eigenen Prozesse optimieren und beispielsweise mehr Fische fangen oder aus Gründen des Marketings oder der Produktsicherheit besondere Plastikverpackungen verwenden, können sie ihren eigenen Nutzen maximieren. Die negativen Nebenwirkungen auf die Wassersysteme und die dort lebenden Tiere sind häufig nicht sichtbar. Erst wenn tote Wale oder Vögel an unseren Küsten stranden und ihre Bäuche voll mit Plastik sind, zeigt sich auch bei uns die Vermüllung der Meere. Und selbst dann verknüpfen wir die drastischen Folgen nicht automatisch mit unserem eigenen Handeln, da die Effekte verzögert und verzerrt auftreten. Wir sehen dann zwar, dass die Gesellschaft als Ganzes zur Vermüllung

beiträgt, doch unser eigener Beitrag verschwindet in der Komplexität der Wirkungsketten.

Welcher Entscheidungstyp ist relevant?

Fangquoten für Meerestiere sind ein klassisches Beispiel für Jetzt-für-dann-Entscheidungen. Die Überfischung der Meere illustriert dabei plastisch die sogenannte Gemeingut-Tragödie: Für den/die einzelne/n Fischer/in lohnt es kurzfristig, so viel wie möglich zu fangen. Doch wenn alle Kollegen/innen die gleiche Jetzt-für-jetzt-Entscheidung fällen, kommt es zu einem Zusammenbruch des Gemeinguts, d. h. der Fischbestände.

Immer wenn eine Vielzahl von Akteuren auf eine gemeinsame knappe Ressourcenquelle Zugriff hat und die Auswirkungen des Handelns erst verzögert spürbar werden, sind daher ordnungspolitische Maßnahmen wie etwa Fangquoten oder die Begrenzung des Düngemittel-Einsatzes sinnvoll.

Gedanken mit Bezug auf das eigene Unternehmen

Eigene Themen:

Erste Ideen:



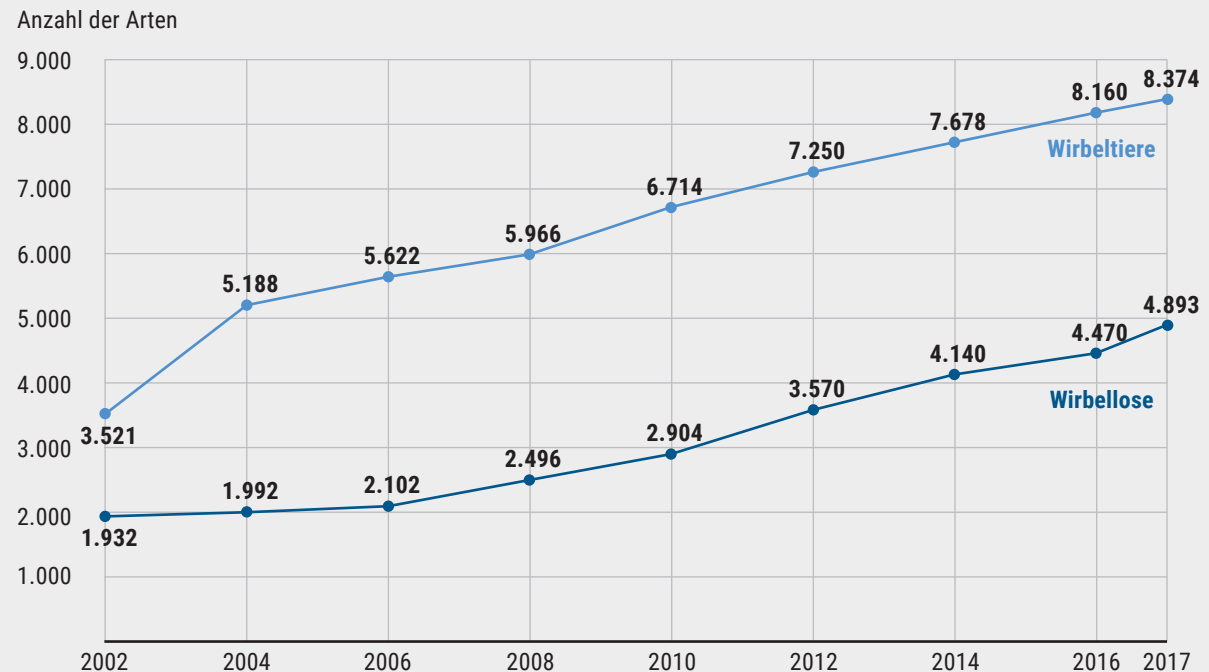
Landökosysteme schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, Wälder nachhaltig bewirtschaften, Wüstenbildung bekämpfen, Bodendegradation beenden und umkehren und dem Verlust der Biodiversität ein Ende setzen

Ohne intakte Ökosysteme fehlt die Grundlage allen Lebens und Wirtschaftens. Sie sorgen für die Grundlage ausreichender und gesunder Ernährung, für sauberes Trink- und Nutzwasser und für die Umwandlung von CO₂. Wüstenbildung bewirkt zahlreiche humanitäre Krisen wie Armut, Hungersnöte und Flüchtlingsströme. Auch in Deutschland werden mehr und mehr Flächen versiegelt und die Biodiversität von Pflanzen und Tieren geht zurück.

Die Gestaltungsbereiche in Deutschland sieht die Bundesregierung in folgenden Bereichen:

1. Schutz der heimischen Biodiversität
2. Schutz und nachhaltige Bewirtschaftung deutscher Wälder
3. Schutz und nachhaltige Nutzung der Ressource Boden

Anzahl der gefährdeten Tierarten auf der Roten Liste von 2002 bis 2017



Die Statistik zeigt die Anzahl der gefährdeten Tierarten auf der Roten Liste in den Jahren von 2002 bis 2017. Im Jahr 2017 standen 13.267 gefährdete Tiere auf der Roten Liste. Die Daten umfassen die Tiere, die vom Aussterben bedroht sind (Endangered), die Tiere, die kritisch vom Aussterben bedroht sind (Critically Endangered), sowie die gefährdeten Tiere (Vulnerable). Auch in Deutschland nimmt die Artenvielfalt ab. (Quelle: ICUN, <https://de.statista.com>)

4. Renaturierung von Flüssen und Auen
5. Vorsorgeforschung Biodiversität und Ökosysteme
6. Einbeziehung der Ökosystem- und Biodiversitätswerte in Entscheidungsprozesse
7. Entwaldungsfreie Lieferketten

SDG 15 und die Möglichkeiten von KMU in Deutschland

Die Möglichkeiten von KMU zur Umsetzung von SDG 15 liegen vor allem in der Gestaltung der eigenen Flächen. Brachliegende Flächen können beispielsweise mit bedrohten Pflanzen begrünt werden und so für Vögel, Insekten und andere Tiere neuer Lebensraum geschaffen werden. Nichtregierungsorganisationen wie etwa BUND oder NABU können die Unternehmen dabei unterstützen.

Weitere Möglichkeiten liegen etwa in der Dachbegrünung, der Unterstützung von Aufforstungsprojekten sowie darin, auf dem Firmengelände Wildbienen auszusetzen und sogenannte Insektenhotels aufzustellen. Viele dieser Maßnahmen zum Artenschutz können auch in ein Umweltmanagementsystem eingebunden werden, wie die Broschüre „EMAS und Biodiversität“ ausführlich darstellt (verfügbar unter www.emas.de/aktuelles/2017/12-01-17-leitfaden-biodiversitaet/).

Außerdem können sich Unternehmen an regionalen Aktionstagen zur Müllvermeidung und Müllaufsammlung beteiligen und so einen direkten Beitrag zum Gemeinwohl ihrer Umgebung leisten. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, heimische Aufforstungsprojekte zu unterstützen und damit die Menge und Qualität des Grundwassers zu fördern, Tieren Lebensraum zu geben und zur Reduktion von Treibhausgasen in der Atmosphäre beizutragen. Nicht zuletzt können Naturflächen auch der Erholung dienen.

Das Spannungsfeld für KMU mit SDG 15

Dadurch, dass der Umgang mit unserer Umwelt bereits durch viele Gesetze reglementiert wird, fühlen sich viele Unternehmer/innen sicherlich nicht dazu angeregt, durch zusätzliches Engagement die Biodiversität und ökologische Stabilität zu schützen. Naturschutz wird eher mit großen Landflächen, Landwirtschaft und Schutzgebieten assozii-

iert. Gleichwohl können gerade städtische Gemeinden und Firmengelände vielen kleineren Tierarten (insbesondere Insekten) Schutz bieten und so zur Stabilität der Ökosysteme beitragen.

Welcher Entscheidungstyp ist relevant?

Bei SDG 15 stehen Jetzt-für-andere- und Jetzt-für-dann-Entscheidungen im Vordergrund, wenn es darum geht, in die langfristige Stabilität der Ökosysteme zu investieren oder seltene Tierarten zu schützen. Gleichwohl sind wir alle hier und jetzt Teil der gleichen Umwelt und eine saubere Umwelt kommt direkt allen zugute. Der Schutz der unmittelbaren Umwelt ist dabei sicherlich wesentlich greifbarer als beispielsweise der Schutz des Regenwaldes im Amazonas-Gebiet. Je nach Verbundenheit zur Natur spielen daher bei lokalen und regionalen Projekten auch Jetzt-für-jetzt-Entscheidungen eine Rolle.

Gedanken mit Bezug auf das eigene Unternehmen

Eigene Themen:

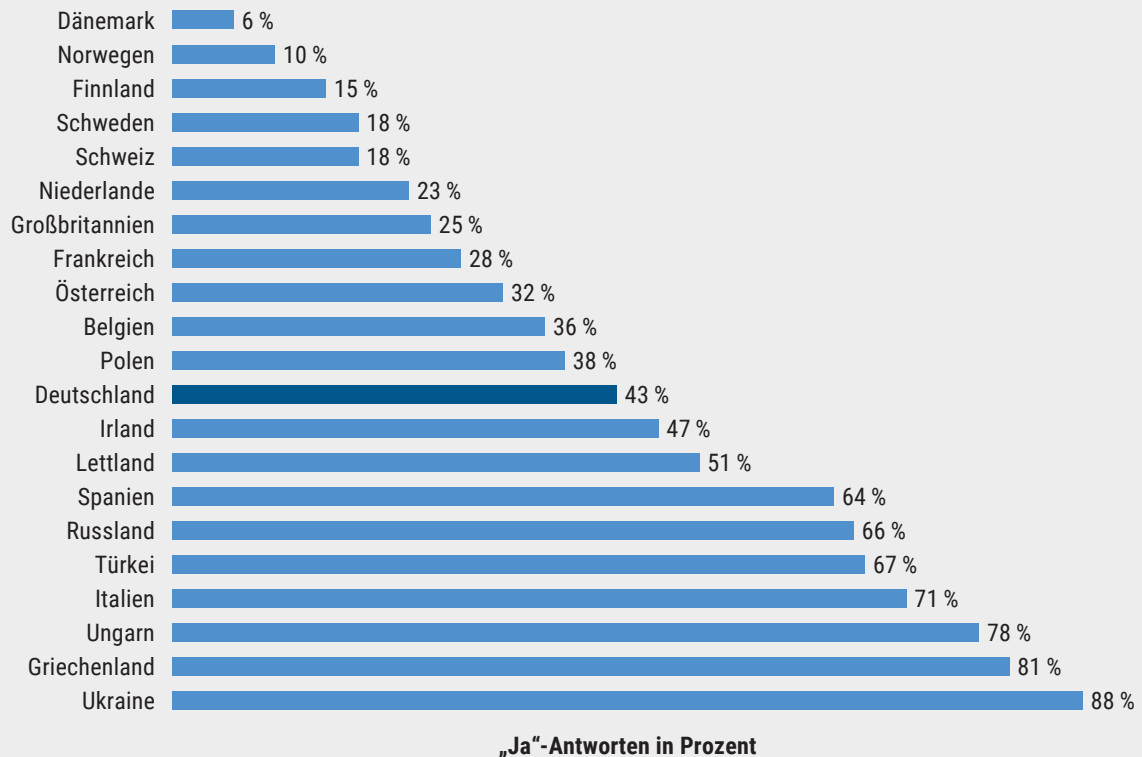
Erste Ideen:



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

Frieden und nachhaltige Entwicklung hängen gegenseitig voneinander ab. Die Bundesregierung sieht eine der zentralen Bedingungen für eine positive Entwicklung der globalen Gemeinschaft darin, dass Konflikte gewaltfrei gelöst werden – und das auf individueller wie auf internationaler Ebene. Zudem bildet Rechtsstaatlichkeit die Grundlage für funktionierende Demokratien und die Wahrung der Menschenrechte. Die globalen Bemühungen für eine nachhaltige Entwicklung sind abhängig von der friedlichen Zusammenarbeit und Verbindlichkeit der Staatengemeinschaft.

Verbreitung von Bestechung in ausgewählten europäischen Ländern
„Sind Bestechung bzw. korrupte Methoden im Geschäftsleben hierzulande weit verbreitet?“



Laut einer Umfrage der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft EY bei 4.100 europäischen Unternehmen sind europaweit korrupte Methoden im Geschäftsleben weit verbreitet, mit Ausnahme der skandinavischen Länder. Deutschland liegt mit 43 % „Ja“-Antworten im Mittelfeld. 2015 lag dieser Wert jedoch nur bei 26 %. (Quelle: EY 2017)

Die Gestaltungsbereiche in Deutschland sieht die Bundesregierung in folgenden Bereichen:

1. Teilhabe und Inklusion
2. Schutz von Kindern und Jugendlichen vor (sexueller) Gewalt
3. Schutz der Menschenrechte
4. Kriminalität und Waffeneinsatz bekämpfen
5. Förderung der Zivilgesellschaft
6. Korruption verhindern

SDG 16 und die Möglichkeiten von KMU in Deutschland

In Deutschland profitieren Bürger/innen und Unternehmer/innen gleichermaßen von einer relativ gewaltarmen Gesellschaft, einem hohen Standard der Rechtsstaatlichkeit sowie relativ geringer Korruption. Gleichwohl ist dieser hohe Standard kein Selbstläufer, sondern muss durch alle Beteiligten gemeinsam aufrechterhalten werden.

Unternehmen sollten besonders Themen wie Korruption, Bestechung, Vetternwirtschaft, Missbrauch von Machtstrukturen sowie Gewalt in all ihren Formen (körperlich, verbal, sexuell und strukturell) im Blick behalten. Gerade bei der Aufarbeitung von Verdachtsfällen ist noch viel Luft nach oben, besonders, wenn Unternehmen negative Schlagzeilen befürchten.

Die Unternehmensleitung hat durch ihre Vorbildfunktion einen besonders großen Einfluss auf ein Klima des Vertrauens, der friedlichen Konfliktlösung und des Fair Plays. Ein solch positives Klima ist dabei nicht nur gesamtgesellschaftlich förderlich für Stabilität und Wachstum, sondern fördert auch innerhalb von Unternehmen die Zufriedenheit und Produktivität.

Das Spannungsfeld für KMU mit SDG 16

Viele Unternehmer/innen scheuen Transparenz. Sie lassen sich nicht gerne in die Karten schauen und befürchten Wettbewerbsnachteile. Gleichwohl kann Transparenz das Vertrauen aller Stakeholder – d. h. hier vor allem der Kunden und der Mitarbeitenden – befördern. Vertrauen ist eine der wichtigsten Grundlagen für wirtschaftliches Handeln, Zufriedenheit und produktive Zusammenarbeit.

Vertrauen baut sich nur langsam auf, kann aber schnell verloren werden. Unternehmen sollten daher ihre Informations- und Kommunikationshaltung prüfen. Fühlen sich

die Mitarbeitenden im Detail kontrolliert, ohne dass sie im Gegenzug Einblick in die Planungen der Unternehmensführung erhalten? Werden Informationen vorenthalten? Ist das Unternehmen integer in seiner Kommunikation – d. h., tut es, was es sagt, und sagt was es tut? Und werden Verstöße gegen formale und informelle Regeln ernsthaft aufgearbeitet oder unter den Teppich gekehrt? Aus Sicht der Unternehmensführung mag es viele Gründe dafür geben, auf eine weiße Weste in der Außendarstellung zu achten und Informationen aus taktischen Gründen zurückzuhalten. Doch Vertrauen ist eine gleichermaßen wichtige wie fragile Ressource und sollte nicht für kurzfristige Vorteile aufs Spiel gesetzt werden.

Welcher Entscheidungstyp ist relevant?

Die Sicherung von Vertrauen und Rechtsstaatlichkeit ist vor allem eine Jetzt-für-dann-Entscheidung – und mit Blick auf die Mitarbeitenden auch eine Jetzt-für-andere-Entscheidung. Gerade bei SDG 16 kommt es in starkem Maße auf das Wertesystem der Unternehmer/innen an und ob sie fähig und bereit sind, ihr Handeln und ihre Kommunikation aus der Vogelperspektive zu reflektieren.

Gedanken mit Bezug auf das eigene Unternehmen

Eigene Themen:

Erste Ideen:



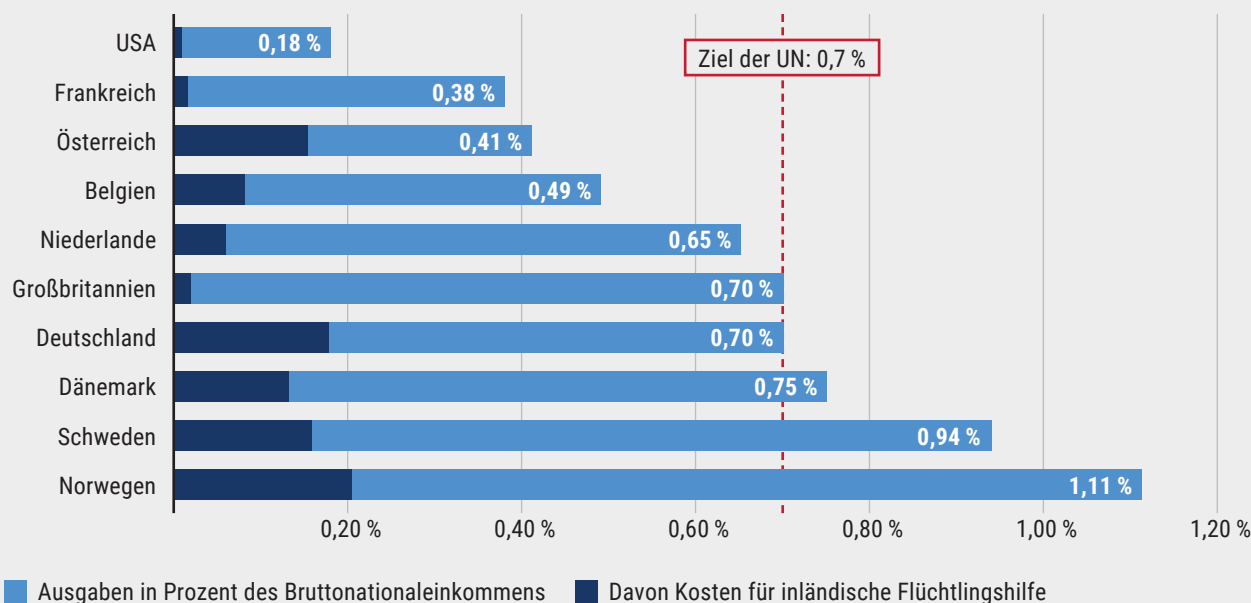
Umsetzungsmittel stärken und die globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen

Bei SDG 17 geht es vor allem um die Finanzierung von Entwicklungsprogrammen sowie um die Zusammenarbeit zwischen den betreffenden Staaten und transnationalen Institutionen.

Die Gestaltungsbereiche in Deutschland sieht die Bundesregierung in folgenden Bereichen:

1. Finanzierung weltweiter nachhaltiger Entwicklung
2. Staateninsolvenz
3. Handelspolitik: Faires und offenes Welthandelssystem
4. Technologie: Effiziente und nachhaltige Technologien für die am wenigsten entwickelten Länder
5. Internationale Reformprozesse durch und in G20, IWF, WTO und anderen zentralen Institutionen befördern
6. Mehr Politikkohärenz und Partnerschaften durch Neuauf-
lage der Nachhaltigkeitsstrategie
7. Dialogprozesse mit der Zivilgesellschaft: SDGs bekannt
machen und Umsetzungspotenziale diskutieren

Anteil der Ausgaben für Entwicklungshilfe am Bruttosozialeinkommen
von ausgewählten Ländern 1916



Die Vereinten Nationen geben als Zielwert für die Entwicklungshilfe ein Volumen von 0,7 % des Bruttonationaleinkommens an. Deutschland erfüllte 2016 diesen Wert erstmals knapp – vor allem aufgrund der Ausgaben für Flüchtlingshilfe im Inland.
(Quelle: OECD, Stand April 2017)

SDG 17 ist damit vorwiegend auf politischer und globaler Ebene angesiedelt und Ebene der Bundespolitik beim Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). Dabei geht es um die großen Fragen der Entwicklungspolitik: Wie kann überall eine stabile und nachhaltige Infrastruktur aufgebaut werden? Wie können die Mittel dafür bereitgestellt werden? Wie kann die Wirtschaft in den betreffenden Ländern gestärkt und die Abhängigkeit von Geldern der Entwicklungshilfe minimiert werden?

Die Bundesregierung will bei SDG 17 auch heikle Fragen wie die staatliche Schuldenpolitik, Staateninsolvenz und die Schließung von Steuerschlupflöchern angehen.

SDG 17 und die Möglichkeiten von KMU weltweit

SDG 17 ist vor allem ein Handlungsfeld der Politik. Gleichwohl können auch Unternehmen versuchen, sich an Entwicklungsarbeit zu beteiligen, beispielsweise durch Partnerschaften mit Gemeinden in Zulieferländern oder durch ein Geschäftsmodell, das den Technologie-Transfer in die Länder des globalen Südens begleitet. Wenn deutsche Produktionsstandards in den armen Ländern unserer Welt eingeführt werden, kann Wohlstand aufgebaut werden und die Infrastruktur derart verbessert werden, dass sich langfristig neue Märkte und eine friedlichere Welt entwickeln. Gleichwohl ist es für Unternehmen und besonders für KMU schwierig, derartige Projekte aufzubauen, gerade weil es in den betreffenden Regionen häufig an Infrastruktur auf allen Ebenen fehlt. Hier sind die KMU auf Partnerschaften mit staatlichen Akteuren angewiesen.

Hierbei können Unternehmen vor allem auf bestehende Netzwerke zurückgreifen, welche die nationale und internationale Zusammenarbeit fördern. Dazu zählen unter anderem die Umweltpartnerschaften der Länder, Service-Clubs wie Lions oder Rotary sowie Organisationen wie UN Global Compact oder die Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ).

Letztlich können alle 17 Ziele nur erreicht werden, wenn viele Akteure auf der ganzen Welt kooperieren. Durch Vernetzung können neue Partnerschaften entstehen, kreative Lösungen gefunden und Best Practices verbreitet werden.

Das Spannungsfeld für KMU mit SDG 17

Eine Investition in die klassischen Handlungsfelder von SDG 17 wird vermutlich nur dort von Unternehmen getätigt werden, wo bereits eine Bindung zu einer konkreten Region dieser Erde besteht. Diese Bindung kann persönlicher Natur

sein oder aber auch einen Teil der Produktionskette ausmachen. Gerade beim Handel mit Kakao, Kaffee oder Textilien treten auch kleinere Unternehmen in den Dialog mit weniger entwickelten Regionen unserer Welt. Unternehmen, die hier in die Infrastruktur der Regionen investieren, tun dies vermutlich eher aus einem persönlichen Verantwortungsgefühl heraus oder verfolgen die Absicht, sich eine stabile Rohstoffzufuhr zu erhalten.

Diese Art der Kooperation verlangt von Unternehmen, dass sie ihre gewohnte Handlungslogik verlassen und sich in ihrem Handeln eher politischen Institutionen oder gemeinnützigen Vereinen annähern. Erleichtert wird diese Art des partnerschaftlichen Handelns durch bestehende Netzwerke, die vielfach auf jahrzehntelange Erfahrungen zurückgreifen können.

Welcher Entscheidungstyp ist relevant?

Um bei SDG 17 aktiv zu werden, müssen vorwiegend Jetzt-für-dann-für-andere-Entscheidungen getroffen werden. Je konkreter die Handelsbeziehungen sind, desto mehr spielen auch Jetzt-für-dann-für-selbst-Entscheidungen eine Rolle, um die eigenen Ressourcenquellen erhalten zu können. Das gleiche gilt auch für Jetzt-für-andere-Entscheidungen, die vermutlich am ehesten aufgrund eines persönlichen Pflichtgefühls und einer Verbundenheit mit den Menschen vor Ort gefällt werden.

Gedanken mit Bezug auf das eigene Unternehmen

Eigene Themen:

Erste Ideen:

Die Umsetzung der SDGs durch bewährte Instrumente



SDGs und ihre lineare oder systemische Umsetzung

Das Engagement für nachhaltige Entwicklung stellt Unternehmen und Individuen vor ungewohnt komplexe Herausforderungen. Viele Ziele stehen in einem Spannungsverhältnis zueinander und jedes Handeln erzeugt somit Trade-offs. Die Zeithorizonte sind zudem groß und die Wirkzusammenhänge häufig schwer durchschaubar.

Die Komplexität kann dabei leicht zu einem Gefühl der Verwirrung oder Überforderung führen. Um diese Komplexität zu bewältigen, wählen Unternehmen meist den des geringsten Widerstands und wählen kleine, lineare Ziele, messbare und bequeme Ziele. So wünschenswert jeder Schritt ist, den Unternehmen auf den Pfaden der nachhaltigen Entwicklung gehen, so stellt sich dabei auch die Frage, was mit den Zielen geschieht, die bei diesem Vorgehen links liegen gelassen werden.

Die Komplexität der Herausforderung ist zudem aus systemischer Sicht vor allem ein Problem für unseren Anspruch, objektiv richtig handeln zu wollen. Und weil wir nichts Falsches tun wollen, scheuen wir uns häufig davor, konkret zu handeln und unser Verhalten zu ändern. Doch keine Entscheidung ist auch eine Entscheidung – und so kann es aus systemischer Sicht kein neutrales Verhalten geben.

Um also trotz der Größe der Herausforderung handlungsfähig zu bleiben, bedarf es einerseits der Fähigkeit, Spannungen und Unsicherheit aushalten zu können, und andererseits der Bereitschaft, Lösungen auszuprobieren, ihre Wirkung zu beobachten und gegebenenfalls anzupassen.

Im Kern entspricht dieses Vorgehen dem Grundkonzept der kontinuierlichen und iterativen Verbesserung. Praktisch gesehen liegt hier jedoch eine andere Haltung zugrunde. Nachhaltiges Wirtschaften wird dann weniger als ein linearer und steuerbarer Produktionsprozess angesehen, sondern eher als sich entfaltendes, lebendiges System.

Die Metapher der drei Säulen der Nachhaltigkeit weicht dann beispielsweise dem Bild des Jonglierens: Die drei Aspekte der Nachhaltigkeit bilden dann eine dynamische Einheit, die nur durch kontinuierliche Bewegung aufrechterhalten werden kann. Wenn Sie versuchen, alles kontrolliert festhalten zu wollen, kann keine Bewegung entstehen. Die Komplexität der Nachhaltigkeitsziele lässt sich jedoch ebenso wie das Jonglieren nur bewältigen, wenn sie in Bewegung bleiben und in der Bewegung ein dynamisches Gleichgewicht erzeugen.

Trauen Sie sich, die Bälle in die Luft zu werfen und vertrauen Sie in Ihre Fähigkeit, immer wieder neu nachzusteuern, um alles gleichzeitig am Laufen zu halten. Auch hier gilt: Aller Anfang ist schwer. Jonglieren lernen heißt vor allem, die Bälle immer wieder neu aufzuheben und in Bewegung zu versetzen. Wenn Sie dranbleiben, wird es Ihnen mit der Zeit leichter fallen, die Bälle der Nachhaltigkeit gemeinsam in der Luft zu halten und mit Ihren wirtschaftlichen Kernprozessen zu kombinieren.

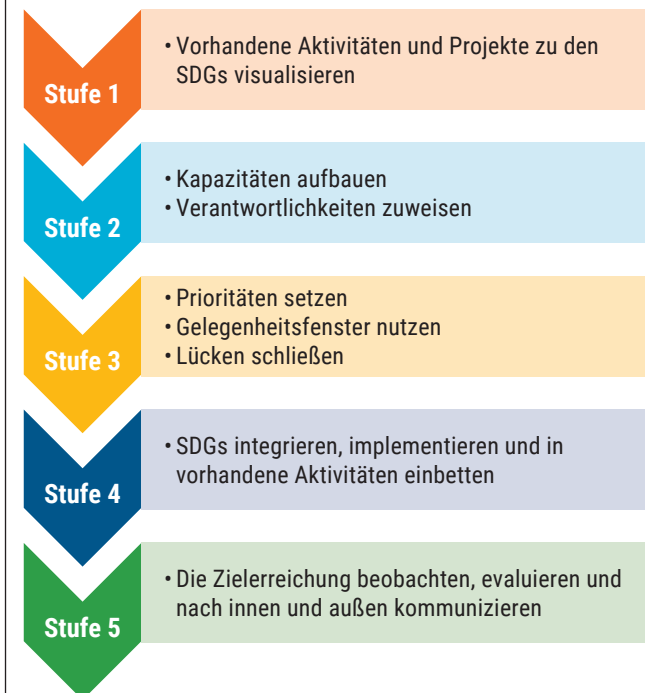
Systematisch oder systemisch vorgehen: Was ist sinnvoll?

Beim Umgang mit Zielen wie den SDGs lassen sich zwei Arten des Vorgehens unterscheiden: die systematisch-lineare und die systemisch-dynamische Vorgehensweise.

Systematisch-lineare Perspektive

Die systematisch-lineare Perspektive ist uns am vertrautesten und sie findet sich weit verbreitet in der Management- und Projektliteratur. Die Formulierung eines Ziels lädt dazu ein, die Schritte oder Stufen zur Erreichung des gewünschten Zielzustands genau zu planen und im Einzelnen festzulegen. Die folgende Abbildung verdeutlicht diese Logik.

Diese Umsetzungslogik ist immer dann sinnvoll, wenn das



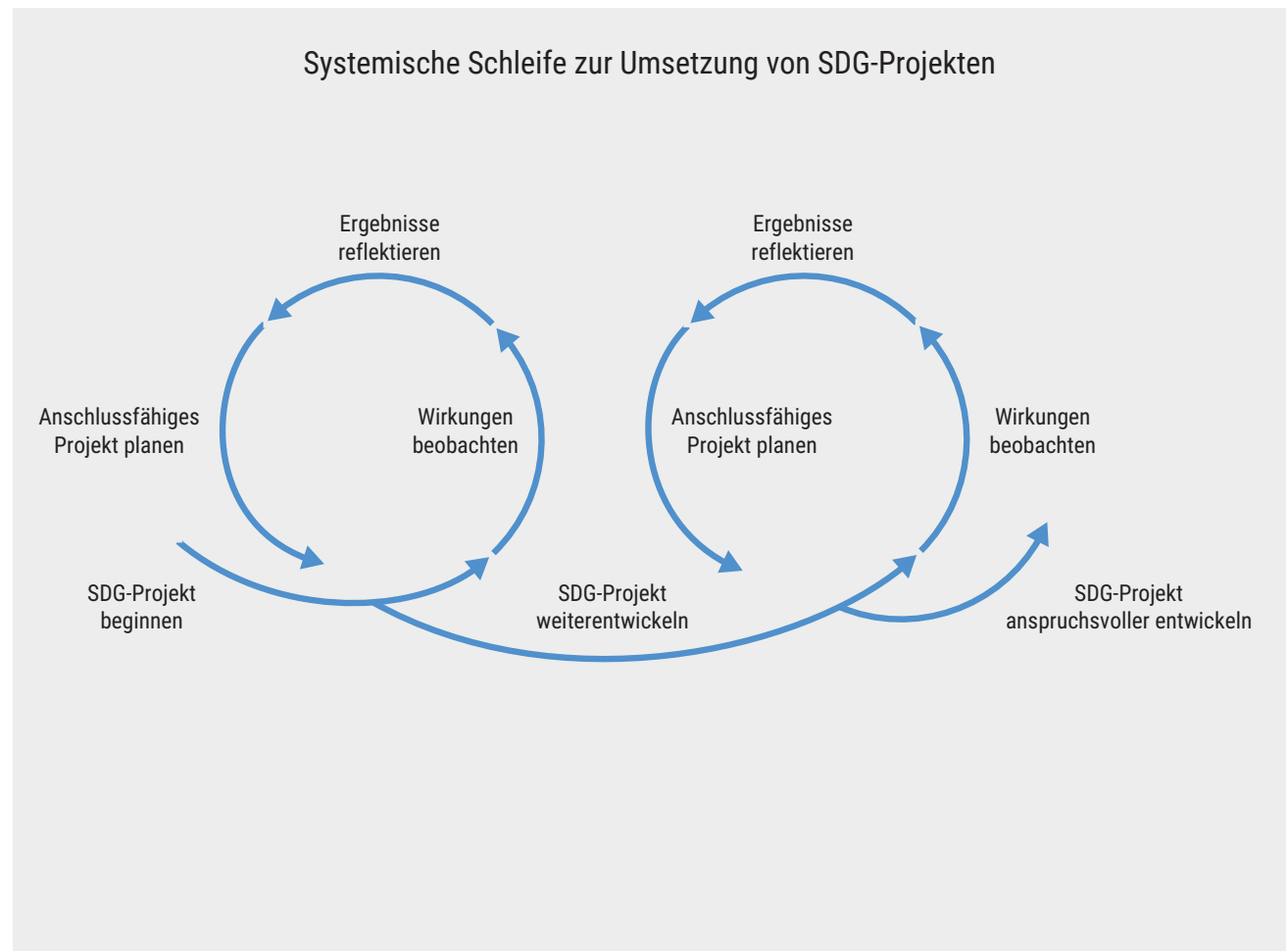
Ziel sehr konkret ist, die Widerstände gering und tatsächlich die Stufen bis zur Zielerreichung bekannt sind. In der Abbildung sind die Stufen noch relativ allgemein gehalten und sollen auf alle SDGs passen. Ein solches Muster ist auch immer dann hilfreich, wenn in Unternehmen die Zuständigkeiten verteilt sind und die einen für die Führung und die anderen für die Durchführung zuständig sind.

Systemisch-dynamische Perspektive

Wenn es sehr schwierig ist vorherzusagen, wie die einzelnen Akteur/innen und Abteilungen eines Unternehmens auf das Thema Nachhaltigkeit und die SDGs reagieren, kann es sinnvoll sein, eine systemische Perspektive einzunehmen. Dabei nimmt man die gesamte Gestalt des Unternehmens in den Blick und fängt an einer Stelle an, die Ziele zu formulieren und umzusetzen – als eine Art erster Impuls. Dann beobachtet man die Wirkungen und startet einen zweiten Impuls. Je vertrauter das System mit dem Nachhaltigkeitsthema und den SDGs wird, umso mehr Akteur/innen greifen die Veränderungen auf und tragen sie weiter. Es ist im Vorhinein kaum zu planen und vorherzusagen, wo mit Widerständen umgegangen werden muss und wo die Antreibenden im System sind.

Diese Art des Vorgehens nennt man eine systemische Schleife. Das Bild der Schleife soll ausdrücken, dass es einen sich wiederholenden Wandlungsprozess von Ziele setzen, handeln, beobachten, reflektieren, neue Ziele setzen, wieder handeln usw. gibt. Der Umsetzungsprozess wird jedoch nicht durchgeplant, sondern in kleineren Schritten durchgeführt. Der zweite Schritt kann erst festgelegt werden, wenn die Wirkungen des ersten Schritts reflektiert sind. Ähnlich wie bei der Produktentwicklung durch Rapid Prototyping oder Design Thinking ist vorher nicht absehbar, welche Lösungen auf diesem Wege entstehen.

Für die Umsetzung der SDGs in KMU führt eine systemische Perspektive dazu, dass an vielen verschiedenen Orten kleine Impulse zur Umsetzung der SDGs begonnen werden und die



einzelnen Wirkungen dann reflektiert und in weitere Schritte übersetzt werden. Aus der systemischen Perspektive kann es sehr sinnvoll sein, auf einem normalen Ambitionsniveau anzufangen und erst einmal kleinere Projekte, die sich mit einem der SDGs beschäftigen, im eigenen System umzusetzen und die Wirkungen zu kommunizieren.

SDGs durch Compliance und Managementsysteme

SDGs und Gesetzescompliance

Selbstverständlich tragen in Deutschland zahlreiche rechtliche Rahmenbedingungen bereits dazu bei, dass insbesondere die sozial und ökologisch orientierten SDGs in einem Mindestmaß berücksichtigt werden – und zumindest die schlimmsten negativen Wirkungen verhindert werden.

Im sozialen Bereich zählen hierzu vor allem die Genfer Konventionen zum Schutz der Menschenrechte, die Unfallverhütungsvorschriften, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) sowie weitere Schutzgesetze im Arbeitsrecht wie etwa das Bundesurlaubsgesetz (BUrlG) oder das Beschäftigtenschutzgesetz (BeschSchG). Im ökologischen Bereich zählen hierzu beispielsweise das Wasserhaushaltsgesetz (WHG), die zahlreichen Verordnungen des Abfallrechts sowie das Kreislaufwirtschaftsgesetz.

Im Sinne eines vorrausschauenden Nachhaltigkeitsmanagements sollten sich Unternehmen jedoch nicht darauf ausruhen, allein durch rechtssichere Maßnahmen der Nachhaltigkeit Genüge getan zu haben. Nutzen Sie vielmehr kreativ die Freiräume, die Sie haben, um die Resilienz (also die Belastbarkeit) all Ihrer Systeme zu fördern, die für erfolgreiches Wirtschaften und eine nachhaltige Zukunft entscheidend sind.

Unternehmerinnen und Unternehmer zeichnen sich dadurch aus, dass sie das Heft selbst in die Hand nehmen und sich bietende Chancen nutzen – eine Fähigkeit, die auch im Nachhaltigkeitsmanagement und beim Umgang mit den SDGs sehr hilfreich ist. Gerade kleinere und mittlere Unternehmen können dabei wesentlich flexibler agieren, als dies bei großen Unternehmen der Fall ist.

SDGs und Managementsysteme

Wenn es um die vielfältigen Themen des Nachhaltigkeitsmanagements geht, bietet es sich vielerorts an, sich an der Struktur von Managementsystemen zu orientieren – insbesondere, wenn dieses Vorgehen in einem Unternehmen bereits durch Qualitätsmanagementsysteme etabliert ist. Managementsysteme bauen auf dem Management-Regelzyklus (PDCA: Plan-Do-Check-Act) auf und verlangen eine technisch-administrative Bestandsaufnahme. Sie zielen darauf, dass regelgeleitet angemessene Ziele gesetzt werden, zielführende Maßnahmen geplant und umgesetzt werden und diese Maßnahmen anschließend evaluiert werden.

Diese Umsetzungs- und Ziellogik ist grundsätzlich mit der Ziellogik des SDG-Systems kompatibel. Managementsysteme zeichnen sich dabei dadurch aus, dass Prozesse prinzipiengeleitet zu Ende geführt werden. Gleichwohl können Managementsysteme auch dazu führen, dass ein Unternehmen sich lediglich auf die direkt messbaren negativen Nebenwirkungen des Wirtschaftens, auf Rechtssicherheit sowie auf linear steuerbare Prozesse konzentriert. Dadurch kann es aus dem Blick verlieren, die gesellschaftliche Entwicklung auch positiv-konstruktiv zu gestalten.

Es gibt bislang kein „SDG-Managementsystem“. Allerdings gibt es eine Reihe von nachhaltigkeitsnahen Managementsystemen, Normen und Prozessstandards, die nebenstehend aufgeführt sind.

Bewährte Normen mit Nachhaltigkeitsbezug sind beispielsweise:

Soziale Verantwortung:

ISO 26000

Qualität:

ISO 9001

Umweltleistungen:

ISO 14001 o. EMAS, EcoStep; ÖkoProfit

Energie:

ISO 50001

Arbeits- und Gesundheitsschutz:

BS OHSAS 18001, seit März 2018 ersetzt durch ISO 45001

Informationssicherheit:

ISO/IEC 27001

Handlungsanleitungen zum Nachhaltigkeitsmanagement für kleinere und mittlere Unternehmen:

VDI 4070 Blatt 1



SDGs und Nachhaltigkeitsberichterstattung

Ein bewährter Weg, um sich dem Thema der Nachhaltigkeit zu widmen, besteht in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Diese Berichte erfüllen zunächst zwei Funktionen:

- 1) Sie machen nach außen und innen sichtbar, was Sie bereits alles für die Nachhaltigkeit tun – und wo es möglicherweise Nachholbedarf gibt.
- 2) Während Sie den Bericht erstellen, sorgen Sie im Unternehmen dafür, dass Nachhaltigkeit als Thema wahrgenommen wird und stärker auf das eigene Handeln bezogen wird.

Vielerorts erfüllt die Nachhaltigkeitsberichterstattung auch eine dritte Funktion:

- 3) Sie erkennen Nachholbedarf und versuchen durch geeignete Maßnahmen gegenzusteuern.

Gegebenenfalls können Sie festlegen, wann es einen nächsten Nachhaltigkeitsbericht geben soll und was bis dahin abgearbeitet werden soll. Die Berichterstattung ist damit zunächst ein Tool der Bestandsaufnahme. Diese Bestandsaufnahme kann außerdem im Marketing, in der Rechenschaft gegenüber Kunden und der Politik eingesetzt werden. Idealerweise werden die Erkenntnisse auch für Verbesserungsprozesse genutzt, da nur so die nachhaltige Entwicklung gewährleistet wird.

Grundsätzlich können KMU derzeit Nachhaltigkeitsberichte nach eigenem Muster erstellen. Sie können sich jedoch auch an bekannten Richtlinien orientieren, wie etwa SA 8000 (Standard for Social Accountability), GRI (Global Reporting Initiative), dem DNK (Deutscher Nachhaltigkeitskodex), oder auch an der auf den folgenden Seiten vorgestellte Gemeinwohlbilanz (GWB).

Deutscher Nachhaltigkeitskodex für KMU

Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) ist ein branchenübergreifender Standard der Nachhaltigkeitsberichterstattung, der vom Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) der Bundesregierung im Stakeholder-Dialog entwickelt wurde. Er soll dazu beitragen, die Nachhaltigkeitsleistungen von Unternehmen transparent und vergleichbar zu machen.

Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex eignet sich im Vergleich zu anderen Berichtsstandards besonders für KMU, da er leichter handhabbar ist. Auf der Internetseite www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de gibt es zudem einen kostenlosen Leitfaden zur Anwendung des DNK für KMU.

Im DNK berichten die Unternehmen in vier Blöcken zu 20 Kriterien, die mit verschiedenen Leistungsindikatoren hinterlegt sind. Die folgende Abbildung deutet an, welche SDGs in den verschiedenen Bereichen relevant sein können.

Die Kriterien des DNK und mögliche Schnittstellen mit den SDGs

Nachhaltigkeitskonzept		Nachhaltigkeitsaspekte	
Strategie DNK-Kriterien 1–4	Prozessmanagement DNK-Kriterien 5–10	Umwelt DNK-Kriterien 11–13	Gesellschaft DNK-Kriterien 14–20
• Strategische Analysen und Maßnahmen • Wesentlichkeit • Ziele • Tiefe der Wertschöpfungskette	• Verantwortung • Regeln und Prozesse • Kontrolle • Anreizsysteme • Innovations- und Produktmanagement	• Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen • Ressourcenmanagement • Klimarelevante Emissionen	• Arbeitnehmerrechte • Chancengerechtigkeit • Qualifizierung • Menschenrechte • Gemeinwesen • Politische Einflussnahme • Gesetzes-/richtlinienkonformes Verhalten
Mögliche SDG-Schnittstellen		Mögliche SDG-Schnittstellen	
12 13	5 8 9 10 11 12	6 7 12 13 14 15	1 2 3 4 5 8 9 10 11 16

Gemeinwohlökonomie: Ein hohes Ambitionsniveau

Ein anderer Ansatz, die Wirkungen eines Unternehmens systematisch auf seine ökologischen und sozialen Wirkungen zu durchleuchten, ist die Gemeinwohlbilanz (GWB) aus der Gemeinwohlökonomie (GWÖ). Die Gemeinwohlökonomie ist eine internationale Bewegung, die auf dem gleichnamigen Buch von Christian Felber (2010) aufbaut. Im Kern schlägt sie vor, als Hauptwirkung eines Unternehmens nicht den Gewinn, sondern den Beitrag zum Gemeinwohl zu messen.

Der Grundgedanke: Engagement belohnen

Die Gemeinwohlökonomie baut auf dem Gedanken auf, dass wirtschaftliches Handeln ursprünglich immer dem Gemeinwohl dienen sollte. Unternehmen schaffen aus dieser Perspektive gesellschaftliche Werte – und zwar nicht nur monetäre, sondern auch Güter und Dienstleistungen, die das Leben der Menschen erleichtern und bereichern. Wirtschaften dient so immer auch dem Menschen und der Umwelt und ist kein Selbstzweck.

Die GWÖ kritisiert die moderne Erfolgsmessung der Wirtschaftsleistungen durch rein quantitative, wachstums- und gewinnorientierte Kennzahlen, wie etwa Wachstumsraten, das Bruttoinlandsprodukt oder den Profit. Denn aus der Perspektive der GWÖ sagen diese Zahlen nur wenig darüber aus, welchen Beitrag das Unternehmen insgesamt zum Gemeinwohl leistet. Einerseits können so nämlich ethisch fragwürdig handelnde Unternehmen als Gewinner dastehen und andererseits bleibt der gesellschaftliche Beitrag von verantwortungsbewussten Unternehmen weitestgehend unbeachtet.

Denn wer beispielsweise in seiner Textil-Produktion auf teurere Bio-Baumwolle umstellt und seine Produktion nicht in Billiglohnländer verschiebt oder dort deutlich fairere

Arbeitsbedingungen schafft, hat dadurch gegenwärtig einen Nachteil am Markt. Dies gilt besonders für börsennotierte Unternehmen, die vierteljährlich am Shareholder Value gemessen werden. Die GWÖ möchte langfristig gerne das Regelsystem unserer Gesellschaft so anpassen, dass sich derlei Beiträge positiv für das Unternehmen auswirken und es beispielsweise leichter Kredite bekommt, weniger Steuern zahlen muss oder bei der Vergabe von Grundstücken und öffentlichen Aufträgen bevorzugt wird. Denn wer bereits einen großen Beitrag zum Gemeinwohl leistet, entlastet damit auch die öffentliche Hand.

Die Gemeinwohlbilanz: Zeigen, was schon da ist

Doch auch ohne eine solche Umstellung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen möchten die Mitglieder der GWÖ-Bewegung Wege schaffen, den gesellschaftlichen Beitrag von Unternehmen vergleichbar darzustellen. Hierfür wurde eigens eine Gemeinwohl-Matrix entwickelt, bei der betrachtet wird, wie bestimmte humanistische Grundwerte (Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit sowie Transparenz und Mitentscheidung) auf verschiedene Stakeholdergruppen entlang der gesamten Produktions- und Absatzkette angewandt werden. Zum Stand der Veröffentlichung haben sich bereits rund 500 Unternehmen aus verschiedensten Branchen freiwillig gemeinwohlbilanzieren lassen.

Die Gemeinwohlbilanz ist ein hilfreiches Tool, um die unterschiedlichen Haupt- und Nebenwirkungen einer Organisation transparent zu machen. Sie finden dazu viele Informationen im Internet oder bei den zahlreichen Regionalgruppen. Bisher gab es zwar keine systematischen Verknüpfungen der GWÖ mit den SDGs, doch zeigt die folgende Abbildung, dass es zahlreiche Überschneidungen gibt. Aus diesem Grund scheint die Gemeinwohlbilanz gut geeignet zu sein, um die eigenen Prozesse kritisch zu prüfen und dabei vielfältige Möglichkeiten zu entdecken, wie Sie im täglichen Handeln zur Erfüllung der SDGs beitragen können. Der

Ansatz der Gemeinwohlbilanz entspricht aus unserer Sicht dabei einem hohen Ambitionsniveau in der Umsetzung der SDGs.

Die Gemeinwohl-Matrix in der Version 5.0 und ihre Schnittstellen mit den SDGs

Wert	Menschenwürde	Solidarität und Gerechtigkeit	Ökologische Nachhaltigkeit	Transparenz und Mitentscheidung
Berührungsgruppe				
A: Lieferant/innen	A1 Menschenwürde in der Zulieferkette 	A2 Solidarität und Gerechtigkeit in der Zulieferkette 	A3 Ökologische Nachhaltigkeit in der Zulieferkette 	A4 Transparenz und Mitentscheidung in der Zulieferkette 
B: Eigentümer/innen & Finanzpartner/innen	B1 Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln 	B2 Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln 	B3 Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung 	B4 Eigentum und Mitentscheidung 
C: Mitarbeitende	C1 Menschenwürde am Arbeitsplatz 	C2 Ausgestaltung der Arbeitsverträge 	C3 Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden 	C4 Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz 
D: Kund/innen & Mitunternehmen	D1 Ethische Kundenbeziehungen 	D2 Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen 	D3 Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen 	D4 Kundenmitwirkung und Produkttransparenz 
E: Gesellschaftliches Umfeld	E1 Sinn und Gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen 	E2 Beitrag zum Gemeinwesen 	E3 Reduktion ökologischer Auswirkungen 	E4 Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung 

Darstellung auf Basis von Kasper (2018).

Schlusswort:

Welcher Schritt ist Ihr nächster?

Der vorliegende Leitfaden verfolgt ein ambitioniertes Ziel: Er soll die Komplexität der globalen Nachhaltigkeitsziele auf kleinere und mittlere Unternehmen herunterbrechen und ihnen helfen, sich in die globalen Bemühungen für eine nachhaltigere Welt einzuordnen.

Es liegt dabei in der Natur der Sache, dass die Welt der KMU dadurch zunächst komplizierter wird. Wir sind jedoch davon überzeugt, dass Unternehmer/innen sich in besonderem Maße dadurch auszeichnen, kluge Entscheidungen zu treffen und in unserer Gesellschaft etwas zu bewegen.

Wir hoffen, dass diese Broschüre Sie dazu anregt, Ihr Handeln mit den SDGs zu verknüpfen. Wo leisten Sie bereits einen Beitrag zur positiven Entwicklung unserer Welt? Und wo sehen Sie die Möglichkeit, mit Ihrem Tun diese Entwicklung konstruktiv zu gestalten?

Picken Sie sich aus der Vielzahl der Möglichkeiten denjenigen nächsten Schritt aus, der für Sie derzeit am stimmigsten ist. Das Wichtigste ist, dass Menschen und Institutionen weltweit in Bewegung kommen und so gemeinsam das Fundament für eine friedliche und nachhaltige Zukunft legen.

Wir können Ihnen nicht sagen, welcher nächste Schritt für Sie der stimmigste ist. Wir möchten Sie jedoch einladen, die anfänglichen Unsicherheiten auszuhalten und auf Ihre Gestaltungskompetenz zu vertrauen. Der vorliegende Leitfaden bietet Ihnen viele Anknüpfungspunkte für Ihre betriebliche Praxis und geht von der Annahme aus, dass Sie selbst die Expert/innen für Ihren eigenen Zugang zu den SDGs sind.

Der Ball liegt nun bei Ihnen – halten Sie ihn in Bewegung.

„Umwelt Unternehmen“

„Umwelt Unternehmen“ ist eine gemeinsame Aktivität des Senators für Umwelt, Bau und Verkehr der Freien Hansestadt Bremen und der RKW Bremen GmbH. In Kooperation mit der BAB – Die Förderbank für Bremen und Bremerhaven, der BIS Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung mbH, der Handelskammer Bremen – IHK für Bremen und Bremerhaven, der Handwerkskammer Bremen, der Klimaschutzagentur energie-konsens und der WFB Wirtschaftsförderung Bremen GmbH leistet „Umwelt Unternehmen“ einen entscheidenden Beitrag zu betrieblichen Umweltlösungen im Land Bremen.

Weitere Informationen:

www.umwelt-unternehmen.bremen.de

Kontakt:

Geschäftsstelle „Umwelt Unternehmen“
c/o RKW Bremen GmbH
Martin Schulze
Tel. 0421 / 23 24 64 17
schulze@uu-bremen.de



RENN.nord

RENN.nord ist eine regional organisierte Informations- und Aktions-Plattform für nachhaltige Entwicklung. Ihre Arbeit basiert auf den Zielen der Agenda 2030, an denen sich auch die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie orientiert.

RENN.nord, zusammen mit RENN.mitte, RENN.süd und RENN.west,

- vernetzen Akteurinnen und Akteure und bündeln den gesellschaftlichen Dialog,
- geben Impulse für eine gesellschaftliche Transformation,
- fördern Innovation, Strategien, Projekte und den Austausch von Ideen und
- stärken den Informationsfluss zwischen Akteurinnen und Akteuren und Initiativen auf Bundes-, Länder- und kommunaler Ebene.

So machen die RENN-Netzwerke das komplexe Konzept der Nachhaltigkeit über Regionen und Ländergrenzen hinweg erlebbar.

Weitere Informationen und RENN.nord-Kontakte vor Ort:

www.renn-netzwerk.de/nord



Literatur

Büschemann, K. H. (2003). 100 Jahre Ford – Der Erfolg kam nach der Lohnerhöhung. Süddeutsche Zeitung, 13.06.2003.

Die Bundesregierung (2017). Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie (Neuaufgabe 2016).

econsense & Accenture Strategy (2017). How Companies can Improve their Impact on the Sustainable Development Goals (SDGs) and Harness the Power of Digitalization. A Practical Handbook for Managers. http://econsense.de/sites/all/files/econsense_Accenture_Strategy_CompaniesForChange_2017_Handbook_3MB_two-sided_web_0.pdf

Felber, C. (2010). Gemeinwohl-Ökonomie – Das Wirtschaftsmodell der Zukunft. Wien: Deuticke.

Kasper, M. (2018). Die Gemeinwohlbilanz als förderliches Instrument für die Umsetzung der Sustainable Development Goals in deutschen Organisationen (Masterarbeit). Berlin: Hochschule für Technik und Wirtschaft.

Müller-Christ, G. (2014). Nachhaltiges Management: Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten. utb.

WGBU (2011). Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. <http://www.wbgu.de/hauptgutachten/hg-2011-transformation/>

Quellenverzeichnis der Statistiken zu den SDGs

SDG 1: Statistisches Bundesamt (2017).

Armutsgefährdungsquote in Deutschland nach Haushaltstyp im Jahr 2016. In Statista – Das Statistik-Portal. Zugriff am 4. Juni 2018, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/436185/umfrage/armutsgefaehrungsquote-in-deutschland-nach-haushaltstyp/>

SDG 2: Statistisches Bundesamt (2014). Anteile an der deutschen Erwachsenenbevölkerung nach Körpermaßen (BMI)* und Altersgruppen im Jahr 2013. In Statista – Das Statistik-Portal. Zugriff am 4. Juni 2018, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/256578/umfrage/bevoelkerungsanteile-in-deutschland-nach-koerpermassen-bmi-und-altersgruppen/>

SDG 3: DAK-Gesundheit (2018). Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen in Deutschland nach Geschlecht in den Jahren 1997 bis 2017 (AU-Tage pro 100 VJ*). In Statista – Das Statistik-Portal. Zugriff am 4. Juni 2018, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/254192/umfrage/entwicklung-der-au-tage-aufgrund-psychischer-erkrankungen-nach-geschlecht/>

SDG 4: IW Köln (2017). Hemmnisse für betriebliche Weiterbildung der nicht weiterbildungsaktiven Unternehmen in Deutschland im Jahr 2016. In Statista – Das Statistik-Portal. Zugriff am 4. Juni 2018, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/387212/umfrage/hemmnisse-fuer-betriebliche-weiterbildung-von-unternehmen-in-deutschland/>

SDG 5: Lohnspiegel (2015). Gender Pay Gap: Verdienstabstand zwischen Männern und Frauen nach Berufen in Deutschland im Jahr 2014 (in Prozent des durchschnittlichen Bruttomonatsverdienstes von vollzeitbeschäftigten Männern). In Statista – Das Statistik-

Portal. Zugriff am

4. Juni 2018, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/411572/umfrage/verdienstabstand-zwischen-maennern-und-frauen-gender-pay-gap-in-deutschland-nach-berufen/> aus: Der Spiegel, Nr. 11, 07.03.2015, Seite 25

SDG 6: Umweltbundesamt (2017). Indikator: Nutzung der Wasserressourcen. <https://www.umweltbundesamt.de/indikator-nutzung-der-wasserressourcen/>

SDG 7: BDEW & BMWi (2017). Nettostromverbrauch in Deutschland in den Jahren 1991 bis 2016 (in Terawattstunden). In Statista – Das Statistik-Portal. Zugriff am 4. Juni 2018, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/164149/umfrage/netto-stromverbrauch-in-deutschland-seit-1999/>

SDG 8: TransFair (2018). Umsatz mit Fairtrade-Produkten in Deutschland in den Jahren 1993 bis 2017 (in Millionen Euro). In Statista – Das Statistik-Portal. Zugriff am 4. Juni 2018, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/226517/umfrage/fairtrade-umsatz-in-deutschland/>

SDG 9: Statistisches Bundesamt (2018). Ausgaben für Forschung und Entwicklung in Deutschland nach Sektoren von 1998 bis 2016 (in Millionen Euro). In Statista – Das Statistik-Portal. Zugriff am 4. Juni 2018, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/154927/umfrage/ausgaben-fuer-forschung-und-entwicklung-seit-1998/>

SDG 10: BCG (2009). Verteilung der beruflichen Qualifikation nach jeweiligem Migrationshintergrund im Jahr 2006. In Statista – Das Statistik-Portal. Zugriff am 4. Juni 2018, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/150642/umfrage/berufliche-qualifikation-nach-jeweiligem-migrationshintergrund/>

SDG 11: BMVI (2017). Fahrrad-Monitor Deutschland 2017. <https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/G/fahrradmonitor-2017-ergebnisse.pdf>

SDG 12: Tröger, N., Wieser, H. & Hübner, R. (2015). Die Nutzungsdauer und Obsoleszenz von Gebrauchsgütern im Zeitalter der Beschleunigung. AK Wien (Hrsg.). <https://emedien.arbeiterkammer.at/viewer/resolver?urn=urn%3Anbn%3Aat%3Aat-akw%3Ag-490923>

SDG 13: Earth Overshoot Day (2017). <https://www.overshootday.org/newsroom/press-release-german/>

SDG 14: Umweltbundesamt (2016). Schadstoffkonzentrationen in Organismen der Ostsee. <https://www.umweltbundesamt.de/daten/wasser/ostsee/schadstoffkonzentrationen-in-organismen-der-ostsee>

SDG 15: IUCN (2017). Anzahl der gefährdeten Tierarten auf der Roten Liste von 2000 bis 2017. In Statista – Das Statistik-Portal. Zugriff am 4. Juni 2018, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/37749/umfrage/artenvielfalt-tiere-auf-der-roten-liste/>

SDG 16: EY (2017). EMEA Fraud Survey. Ergebnisse für Deutschland April 2017. <https://www.ey.com/de/de/newsroom/news-releases/ey-20170405-ein-schritt-zurueck-deutsche-manager-sehen-korruption-auf-dem-vormarsch>

SDG 17: OECD (2017). ODA 2016 Complete Data. <https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-data/oda-2016-complete-data-tables.pdf>

RENN.nord – Bremen

Geschäftsstelle „Umwelt Unternehmen“ Bremen
c/o RKW Bremen GmbH
Martinistr. 68, 28195 Bremen
Iacob-Lucian Mărginean
renn.nordhb@rkw-bremen.de
Tel.: 0421 / 32 34 64 21

RENN.nord – Hamburg

Schutzgemeinschaft Deutscher Wald
Landesverband Hamburg e.V.
Am Inseipark 19, 21109 Hamburg
Jan Muntendorf: muntendorf@wald.de
Tel.: 040 / 3 02 15 65 10
Barbara Makowka: makowka@wald.de
Tel.: 040 / 3 02 15 66 03

RENN.nord – Mecklenburg-Vorpommern

Akademie für Nachhaltige Entwicklung
Mecklenburg-Vorpommern
Neue Wallstr. 12, 18273 Güstrow
Sabine Krüger
renn-nord-mv@nachhaltigkeitsforum.de
Tel.: 03843 / 77 69 05

RENN.nord – Niedersachsen

Klimaschutz- und Energieagentur Niedersachsen GmbH /
Verein Niedersächsischer Bildungsinitiativen e.V.
Büro: Zum Energie- und Umweltzentrum 1, 31832 Springe
Dirk Schröder-Brandi
renn.nord@vnb.de
Tel.: 05044 / 9 75 21

RENN.nord – Schleswig-Holstein

Bildungszentrum für Natur, Umwelt und ländliche Räume
des Landes Schleswig-Holstein
Hamburger Chaussee 25, 24220 Flintbek
Alina Cornelissen
renn.nordsh@bnur.landsh.de
Tel.: 04347 / 70 42 20

Mehr unter

www.renn-netzwerk.de
#RENN_de, @RENN.nord

