

*Junge Wissenschaft  
für CSR und Nachhaltigkeit*

Lukas Brunke

# Berücksichtigung der Sustainable Development Goals im Beteiligungsmanagement

## Möglichkeiten und Hürden



UVG VERLAG



**Reihe „Junge Wissenschaft für CSR und Nachhaltigkeit“**

Band 3

Hrsg. von

Harald Bolsinger,

Alexander Brink,

Thomas Osburg,

Matthias Schmidt und

Tong-Jin Smith

## **Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Lukas Brunke:

Berücksichtigung der Sustainable Development Goals im Beteiligungsmanagement.  
Möglichkeiten und Hürden.

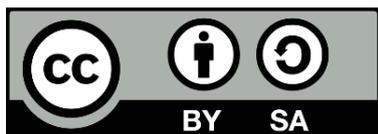
ISBN: 978-3-948709-10-5 (eBook)

UVG-Verlag, Berlin 2021

<https://uvg-verlag.de>

E-Mail: [info@uvg-verlag.de](mailto:info@uvg-verlag.de)

Umschlag- und Inhaltsgestaltung:  
Fachstelle Medien & Bildung am  
Bildungszentrum Bleibergquelle, Velbert  
Titel mit Grafikelement von: Louis Reed



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

## **UVG-Reihe „Junge Wissenschaft für CSR und Nachhaltigkeit“**

***Hrsg. von Prof. Dr. Harald Bolsinger, Prof. Dr. Dr. Alexander Brink, Prof. Dr. Thomas Osburg, Prof. Dr. Matthias Schmidt und Prof. Dr. Tong-Jin Smith***

Die UVG-Reihe „Junge Wissenschaft für CSR und Nachhaltigkeit“ richtet sich an Praktiker aus Unternehmen und der Zivilgesellschaft. Sie umfasst aktuelle Forschungsthemen und -ergebnisse zur gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit.

### **Welche Themen werden veröffentlicht?**

Veröffentlicht werden grundlegende Qualifikationsarbeiten junger Wissenschaftler zu Themen der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung und der Nachhaltigkeit wie zum Beispiel zu Corporate Volunteering, Compliance oder der Lieferkettentransparenz. Die Themen haben allesamt einen Praxisrelevanz.

### **Wer veröffentlicht in der Reihe?**

Veröffentlicht werden Bachelor- oder Masterarbeiten, die an Hochschulen oder Universitäten in Deutschland oder anderen europäischen Ländern in deutscher oder englischer Sprache verfasst wurden. Entscheidend für die Veröffentlichung der Arbeiten sind deren wissenschaftliche Qualität und praktische Relevanz. Die Arbeiten sollten nicht älter als ein Jahr sein.

### **Wie können Einreichungen vorgenommen werden?**

Vorschläge zur Veröffentlichung in dieser Reihe können über die betreuenden Professorinnen und Professoren bzw. Dozierenden eingereicht werden. Die Entscheidung über eine Veröffentlichung treffen die Herausgeber in Abstimmung mit dem Verlag. Einreichungen sind zum 31. März und zum 30. September jeden Jahres möglich - via E-Mail an die Adresse [info@uvg-verlag.de](mailto:info@uvg-verlag.de).

## **Vorwort der Herausgeber**

Nachhaltigkeit ist eines der wichtigsten Themen unserer Zeit. Der kritische Blick auf eine nachhaltige Entwicklung dürfte in den nächsten Jahren noch bedeutsamer werden, da die Sustainable Development Goals (SDGs), das Kernstück der Agenda 2030 der Vereinten Nationen, mit dem aktuellen Engagement der Gesellschaft und Wirtschaft voraussichtlich nicht erreicht werden können.

Lukas Brunke befasst sich mit den Möglichkeiten und Hürden der Anwendung der SDGs im Beteiligungsmanagement von Unternehmen. Der Erwerb und das Verkaufen von Unternehmen gehören in Zeiten der Globalisierung und einer engen Vernetzung von Organisationen zur Normalität. Dies betrifft längst nicht mehr nur Großkonzerne, auch kleine und mittelständische Firmen erhoffen sich durch Beteiligungen strategische Vorteile und bilden Allianzen oder erwerben Anteile von anderen Unternehmen. Das Beteiligungsmanagement ist dabei für die Erwirtschaftung eines Mehrwerts verantwortlich und steuert die einzelnen Beteiligungen aufgrund der zuvor festgelegten finanziellen oder strategischen Ziele.

Ob und unter welchen Voraussetzungen SDGs im Beteiligungsmanagement zur Geltung kommen können, ist ein bislang wenig beleuchtetes, aber sehr praxisrelevantes Forschungsfeld, dem sich Brunke in seiner Arbeit widmet. Er zeigt nach einer Einführung grundlegender Begriffe sowie elementarer Rechte und Pflichten, die im Kontext des Beteiligungsmanagements relevant sind, dass die Einflussnahme des Mutterunternehmens im Sinne der SDGs eine hohe Wirksamkeit erreichen kann. Mithin identifiziert er Hürden, die sich ergeben können, und klärt die Voraussetzungen für ein Beteiligungsmanagement zugunsten einer nachhaltigen Entwicklung.

Diese Masterarbeit ist an der Beuth Hochschule für Technik Berlin (neuer Name ab 1.10.2021: Berliner Hochschule für Technik) im berufsbegleitenden Studiengang „Management und Consulting“ entstanden. In ihr vereinen sich wissenschaftliche und praktische Kenntnisse eines jungen Akademikers, der damit produktive Impulse in die angewandte Forschung und in das Beteiligungsmanagement von Unternehmen gibt.

# Inhaltsverzeichnis

Darstellungsverzeichnis .....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
1. Einleitung .....	1
1.1 Neue Anforderungen an die Wirtschaft durch die Sustainable Development Goals .....	1
1.2 Aufbau der Arbeit .....	4
2. Theoretische Grundlagen .....	6
2.1 Grundlagen des Beteiligungsmanagements .....	6
2.1.1 Definition Beteiligung .....	6
2.1.2 Definition Management .....	8
2.1.3 Definition Beteiligungsmanagement .....	9
2.1.4 Gründe für Beteiligungen .....	10
2.1.5 Beteiligungsstrategien .....	11
2.1.6 Rechte und Pflichten von Unternehmen mit Beteiligungen .....	12
2.1.7 Aufgaben des Beteiligungsmanagements .....	14
2.1.8 Perspektive aus Sicht des Unternehmens, an dem eine Beteiligung besteht .....	16
2.1.9 Relevanz von Beteiligungen .....	18
2.2 Grundlagen der Sustainable Development Goals .....	18
2.2.1 Definition der Sustainable Development Goals .....	18
2.2.2 Erklärung der Sustainable Development Goals .....	21
2.2.3 Aktueller Stand der Erreichung der Sustainable Development Goals .....	31
3. Anwendung der Sustainable Development Goals im Beteiligungsmanagement .....	32
3.1 Prüfung der Kombinierbarkeit der Sustainable Development Goals und des Beteiligungsmanagements .....	32
3.2 Möglichkeiten der Anwendung der Sustainable Development Goals im Beteiligungsmanagement .....	35
3.3 Hürden bei der Anwendung der Sustainable Development Goals im Beteiligungsmanagement .....	48
4. Organisationale und strategische Voraussetzungen bei der Berücksichtigung der Sustainable Development Goals im Beteiligungsmanagement .....	51
5. Auswirkungen für Unternehmen durch die Anwendung der Sustainable Development Goals im Beteiligungsmanagement .....	59

5.1 Vorteile für Unternehmen durch die Anwendung der Sustainable Development Goals im Beteiligungsmanagement .....	59
5.2 Nachteile für Unternehmen durch die Anwendung der Sustainable Development Goals im Beteiligungsmanagement .....	64
6. Fazit und Ausblick .....	66
Literatur- und Quellenverzeichnis .....	70

## **Darstellungsverzeichnis**

Tabelle 1: Übersicht der Beteiligungsquoten .....	7
Abbildung 1: Die 17 globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung der Agenda 2030.....	20
Abbildung 2: Die 5 Ps inkl. der dazugehörigen SDGs.....	21
Tabelle 2: Integration der Schritte des Leitfadens zur Berücksichtigung der SDGs in die Aufgaben des Beteiligungsmanagements.....	34
Tabelle 3: Integration der Handlungen zur Erreichung der SDGs in die Aufgaben des Beteiligungsmanagements.....	45

# Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
CSR	Corporate Social Responsibility (Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung)
EWIV	Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung
SDG	Sustainable Development Goal (Nachhaltiges Entwicklungsziel)
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
NGO	Non-governmental organization (Nichtregierungsorganisation)
OHG	Offene Handelsgesellschaft
UN	United Nations (Vereinigte Nationen)
WWF	World Wide Fund For Nature

# 1. Einleitung

## 1.1 Neue Anforderungen an die Wirtschaft durch die Sustainable Development Goals

Aktuelle Ereignisse wie der Klimawandel, Krisen und das Bevölkerungswachstum stellen die Menschheit vor die Fragen, wie z.B. die Ernährung der Weltbevölkerung und die Verteilung des Wohlstands gelingen kann.<sup>1</sup> Auch die Entwicklung disruptiver Technologien stellt die Menschheit vor anspruchsvolle Herausforderungen.<sup>2</sup> Aufgrund der zunehmenden Wichtigkeit einer weltweit ökologisch nachhaltigen Entwicklung verabschieden die Vereinten Nationen im Jahr 2015 die 17 Sustainable Development Goals, welche im Folgenden als SDGs abgekürzt werden. Diese Ziele für eine nachhaltige Entwicklung sollen dazu beitragen, globale Missstände wie Armut, Hunger, Flucht, Klimawandel oder Ungleichbehandlung bis zum Jahr 2030 zu stoppen, bzw. zu verlangsamen.<sup>3</sup> Weltweit leiden noch immer 690 Millionen Menschen an Hunger und zwei Milliarden Menschen weisen eine Mangelernährung auf.<sup>4</sup> Auch aus diesem Grund befinden sich momentan mehr als 68 Millionen Menschen auf der Flucht und verlassen ihre Heimat.<sup>5</sup> Es ist anzunehmen, dass diese Effekte teilweise aus momentan unzureichend nachhaltigem Verhalten von praktisch allen Akteuren der Gesellschaft resultieren.<sup>6</sup> Das Engagement der Politik und Wissenschaft wird nicht ausreichend sein, diese Missstände zu beseitigen und die umfangreichen Nachhaltigkeitsziele der 17 SDGs umzusetzen. Es benötigt hierfür zudem Kooperationen und Partnerschaften zwischen verschiedenen Akteuren.<sup>7</sup> Auch der Druck auf Hersteller und Konsumenten wächst.<sup>8</sup> Für eine globale nachhaltige Entwicklung werden alle Stakeholder benötigt und daher ist es notwendig, auch die wirtschaftlichen Akteure und die Zivilgesellschaft mit einzubeziehen.<sup>9</sup> Laut Ban Ki-moon, dem ehemaligen Generalsekretär der Vereinten

---

<sup>1</sup> Vgl. Mesicek 2016, S. 2.

<sup>2</sup> Vgl. Brüssel 2020, S. 85.

<sup>3</sup> Vgl. United Nations 2020.

<sup>4</sup> Vgl. Deutsche Welthungerhilfe 2020.

<sup>5</sup> Vgl. BMZ 2020.

<sup>6</sup> Vgl. Herlyn und Lévy-Tödter 2020, S. 1.

<sup>7</sup> Vgl. Martens 2016, S. 10.

<sup>8</sup> Vgl. Brüssel 2020, S. 85.

<sup>9</sup> Vgl. Herlyn und Lévy-Tödter 2020, S. XII.

Nationen, ist „der Privatsektor ein unerlässlicher Partner für die Erreichung der Sustainable Development Goals und Unternehmen können im Rahmen ihres Kerngeschäfts einen Beitrag leisten.“<sup>10</sup>

Nachhaltigkeit hat mittlerweile Hochkonjunktur<sup>11</sup>, sie ist eines der aktuellen und wichtigsten Themen unserer Zeit und wird auch in Zukunft immer wichtiger, da die SDGs mit dem aktuellen Engagement der Gesellschaft voraussichtlich nicht bis zum Jahr 2030 erreicht werden können. Es erfordert tiefgreifende Änderungen in vielen Bereichen, wie bspw. der Technologie aber auch dem Finanzwesen und der Regulatorik.<sup>12</sup> Auch in Firmen wird die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung immer mehr zum Trend.<sup>13</sup> Jedoch ist es noch lange nicht für alle Unternehmen eine Selbstverständlichkeit, nachhaltig zu agieren und auch ökologische und soziale Ziele zu verfolgen.<sup>14</sup> Dabei stellt das nicht-nachhaltige Agieren heutzutage sogar ein Risiko für Unternehmen dar.<sup>15</sup> So können zukünftige Weiterentwicklungsmöglichkeiten und ganze Absatzmärkte verloren gehen, wenn Unternehmen ihren Fokus falsch setzen und nachhaltige Aspekte nicht in ihre Strategie mit einbeziehen. Unabhängig von wirtschaftlichen Erfordernissen, die ein Handeln in Richtung einer nachhaltigen Ausrichtung unabdingbar machen, tragen Unternehmen als Organisationen Verantwortung, die die Bevölkerung den Firmen mittlerweile auch zurechnet und ein entsprechendes Verhalten erwartet.<sup>16</sup> Aus diesem Grund befasst sich diese Arbeit mit den Möglichkeiten einer nachhaltigen Entwicklung und der Anwendung der SDGs im wirtschaftlichen Kontext. Dieses Forschungsgebiet ist bereits hinlänglich bekannt und daher in einschlägiger Literatur zu finden.<sup>17</sup> Ob Unternehmen nachhaltige Aspekte jedoch auch bei der Entscheidung über eine Beteiligung an einem anderen Unternehmen heranziehen und ob die SDGs bei der Arbeit im Beteiligungsmanagement berücksichtigt werden, wird in diesen Schriften nicht behandelt. Während der Entstehung dieser Arbeit kann zudem keine Fachliteratur über die Anwendung der SDGs und das Verfolgen von Zielen einer nachhaltigen Entwicklung im Beteiligungsmanagement ausgemacht werden. Diese aufgedeckte Lücke in der

---

<sup>10</sup> GRI et al. 2017, S. 4.

<sup>11</sup> Vgl. Herlyn und Lévy-Tödter 2020, S. 1.

<sup>12</sup> Vgl. Herlyn und Lévy-Tödter 2020, S. 47.

<sup>13</sup> Vgl. Witting 2017, S. 1.

<sup>14</sup> Vgl. PwC 2019, S. 7.

<sup>15</sup> Vgl. Herlyn und Lévy-Tödter 2020, S. 2.

<sup>16</sup> Vgl. Gogoll und Wenke 2018, S. 82.

<sup>17</sup> Vgl. Ahrend 2016, 2019; Osranek 2017; Pfennig und Müller-Schoppen 2018; Platzek 2020; Witting 2017.

Forschung versucht diese Arbeit zu schließen und befasst sich daher mit den Möglichkeiten und Hürden der Anwendung der SDGs im Beteiligungsmanagement von Unternehmen. Unter einer Beteiligung wird hier das Halten von Anteilen von Unternehmen an anderen Unternehmen verstanden. Dies wird auch in Zukunft aufgrund zunehmender Komplexität von Konzernstrukturen immer wichtiger.<sup>18</sup> Der Erwerb und das Verkaufen von Unternehmen gehören in Zeiten der Globalisierung und einer engen Vernetzung zudem zur Normalität. Dies betrifft schon längst nicht mehr nur Großkonzerne, auch kleine und mittelständische Firmen erhoffen sich aufgrund von Beteiligungen strategische Vorteile und bilden daher Allianzen oder erwerben Anteile von anderen Unternehmen.<sup>19</sup> Das Beteiligungsmanagement ist dabei für die Erwirtschaftung eines Mehrwerts verantwortlich und steuert die einzelnen Beteiligungen aufgrund der zuvor festgelegten finanziellen oder strategischen Ziele.<sup>20</sup>

Es ergeben sich folgende Forschungsfragen:

1. Welche Möglichkeiten zur Anwendung der SDGs gibt es im Beteiligungsmanagement?
2. Welche Voraussetzungen benötigen Unternehmen, um die SDGs im Beteiligungsmanagement anzuwenden?
3. Entstehen den Unternehmen Vor- oder Nachteile, wenn sie die SDGs im Beteiligungsmanagement anwenden?

Die SDGs schließen viele Nachhaltigkeitsziele mit ein und sollen u.a. auch den Schutz von Minderheiten und armen Menschen gewährleisten und deren Situation verbessern, womit die wichtigsten Ziele unserer Zeit benannt werden. Durch die Bildung von 169 Unterzielen soll versucht werden, die 17 Oberziele weiter aufzubrechen, um die Erreichung der Ziele zu erleichtern, auch indem sie zum Teil operationalisiert werden.<sup>21</sup> Jedoch ist auch nachvollziehbar, dass die SDGs keine allumfassenden Vorschriften erlassen können. Die Umsetzung der Ziele verbleibt zudem in der Hand der einzelnen Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen.<sup>22</sup> So bleibt Spielraum zur Verfügung, die Ziele nach eigenem Ermessen zu verfolgen und die Fortschritte zu überprüfen. Dies gilt neben

---

<sup>18</sup> Vgl. Möllerfriedrich 2020, S. IX.

<sup>19</sup> Vgl. Heesen 2019, S. 2.

<sup>20</sup> Vgl. Ahrend 2020, S. 1.

<sup>21</sup> Vgl. RENN.nord 2019.

<sup>22</sup> Vgl. Prüfer 2020.

der Politik auch für Wirtschaftsunternehmen, die Gewinnmaximierung betreiben, sowie Investoren und Anteilseignern Rechenschaft ablegen müssen. Daraufhin könnte es zu Zielkonflikten zwischen Wirtschaftswachstum und Verantwortungsbewusstsein im Sinne der SDGs kommen. Die Frage ist, ob diese Ziele immer simultan verfolgt werden können, denn es wird davon ausgegangen, dass unternehmerischer Umweltschutz nur eine Chance hat, wenn er auch ökonomisch tragbar ist und die damit verbundenen Maßnahmen wirtschaftlich sind.<sup>23</sup>

Aufgrund der Geschlechtergleichheit wird darauf hingewiesen, dass alle Personenbezeichnungen gleichwohl für alle Geschlechter gelten. Lediglich aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Im zweiten Kapitel werden zunächst die theoretischen Grundlagen behandelt. Dabei wird auf die Grundbegriffe Beteiligung und Management eingegangen, um ein gemeinsames Verständnis der Begrifflichkeiten zu schaffen und das Beteiligungsmanagement definieren zu können. Daraufhin werden die Grundzüge und Aufgaben des Beteiligungsmanagements erklärt, da diese die Basis bilden, um die SDGs ins Beteiligungsmanagement zu integrieren. Um einen Überblick zu bekommen, wird zudem auf Gründe für Unternehmensbeteiligungen eingegangen. Auch Rechte und Pflichten von Anteilseignern werden in diesem Zuge erklärt, da sie die Grundlage für eine Einflussnahme durch das Mutterunternehmen im Sinne der SDGs darstellen. Die 17 SDGs bilden zusammen mit dem Beteiligungsmanagement die Grundlage dieser Arbeit und werden einzeln durch die Aufgaben des Beteiligungsmanagements angesprochen, daher werden sie näher erläutert.

Dem dritten Kapitel ist die Anwendung der SDGs im Beteiligungsmanagement gewidmet, hierbei wird auf die Möglichkeiten der Berücksichtigung der SDGs im Beteiligungsmanagement eingegangen. Zusätzlich werden Hürden bei der Anwendung und Beachtung der SDGs im Beteiligungsmanagement herausgearbeitet.

---

<sup>23</sup> Vgl. Schultz 2002, S. 1.

Daraufhin werden im vierten Kapitel die Voraussetzungen identifiziert, die Unternehmen erfüllen sollten, um die SDGs im Beteiligungsmanagement anwenden zu können. Zudem werden Schwächen aufgedeckt, die eine Beeinflussung der Beteiligungen mit den SDGs erschweren können, damit Unternehmen diese möglichen Schwächen beseitigen können.

Die Auswirkungen auf Unternehmen durch die Anwendung der SDGs im Beteiligungsmanagement werden im fünften Kapitel beleuchtet. Es soll die Frage beantwortet werden, ob sich aus der Anwendung der SDGs im Beteiligungsmanagement Vor- oder Nachteile für die Unternehmen ergeben.

Abschließend wird im sechsten Kapitel ein Fazit gezogen und die Ergebnisse zusammengefasst. Diese werden zudem auf die Zukunft projiziert, wodurch ein Ausblick auf die weitere Entwicklung ermöglicht werden soll. Daraus werden Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet, um die Anwendung der SDGs im Beteiligungsmanagement zu erleichtern.

## 2. Theoretische Grundlagen

### 2.1 Grundlagen des Beteiligungsmanagements

#### 2.1.1 Definition Beteiligung

Zur Investition des eigenen Kapitals ist es Anlegern möglich, Gesellschaftsanteile oder Aktien von Unternehmen zu erwerben. Durch den Erwerb wird eine Beteiligung an dem Unternehmen, dessen Anteile oder Aktien erworben werden, hergestellt. Die Anleger können dadurch Anteile des Gewinns der Unternehmung oder Dividenden auf ihre Aktien erhalten und haben die Möglichkeit, Stimmrechte wahrzunehmen, wenn sie eine größere Anzahl an Aktien erwerben. Für reine Geldanlagen, die oft von privaten Anlegern getätigt werden, werden zumeist nur wenige Anteile eines Unternehmens erworben. Die Ausführung des Beteiligungsmanagements mit dessen Instrumenten ist in diesem Fall nicht üblich, bzw. möglich, da Kleinaktionäre zwar über Informationsrechte verfügen, sie können bei strategischen oder operativen Sachverhalten aber nur begrenzt mitentscheiden oder Kontrolle ausüben.<sup>24</sup> Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit auf die Beteiligung, bzw. den Anteilserwerb von Unternehmen an anderen Unternehmen eingegangen. In diesem Fall gelten Beteiligungen laut Handelsgesetzbuch als „Anteile an anderen Unternehmen, die bestimmt sind, dem eigenen Geschäftsbetrieb durch Herstellung einer dauernden Verbindung zu jenem Unternehmen zu dienen.“<sup>25</sup> Zu diesen Unternehmen können börsennotierte Unternehmen und nicht-börsennotierte Unternehmen wie die Aktiengesellschaft, die Gesellschaft mit beschränkter Haftung, die Kommanditgesellschaft auf Aktien und Personengesellschaften, wie die offene Handelsgesellschaft, die Kommanditgesellschaft, die GmbH & Co. KG aber auch Stiftungen, die Gesellschaft bürgerlichen Rechts und die Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung zählen.<sup>26</sup>

Neben dem Erwerb von Aktien können Unternehmen gänzlich aufgekauft oder Anteile deren Eigenkapital erworben werden, wie in Tabelle 1 dargestellt ist. Wenn ein Unternehmen 100 % der Anteile eines anderen Unternehmens hält, besteht eine Alleinbeteiligung sowie vollständige Beherrschung. Steuerlich wird diese Art der

---

<sup>24</sup> Vgl. Ahrend 2020, S. 16.

<sup>25</sup> § 271 Abs. 1, Satz 1 HGB.

<sup>26</sup> Vgl. Ahrend 2020, S. 12.

Beteiligung als Teilbetrieb gesehen.<sup>27</sup> Mit einem Anteil ab 95 % besteht eine Eingliederungs- oder Squeeze-out-Beteiligung. Von einer qualifizierten Mehrheitsbeteiligung bzw. einer Dreiviertel-Mehrheitsbeteiligung wird gesprochen, wenn 75 bis 95 % der Unternehmensanteile gehalten werden. Sobald mehr als 50 % der Anteile eines Unternehmens gehalten werden, liegt eine Mehrheitsbeteiligung vor und bei einer Beteiligung von genau 50 % besteht eine Paritätische Beteiligung zu gleichen Teilen. Wenn weniger als 50 % aber mehr als 25 % Beteiligung vorliegt, besteht eine Sperrminderheitsbeteiligung. Zwischen 10 und 20 % liegt eine wesentliche Beteiligung vor und sobald die Beteiligung unter 10 % beträgt, wird von einer Streubesitzbeteiligung gesprochen, wobei es sich bei einer Beteiligung zwischen 0 und 5 % um eine Kleinstbeteiligung handelt. Zur Übersicht werden die Beteiligungsquoten in Tabelle 1 noch einmal dargestellt.

<b>Anteilsquote</b>	<b>Beteiligungsform</b>
100 %	Alleinbeteiligung
≥95 %	Eingliederungs- oder Squeeze-out-Beteiligung
≥75 %, <95 %	Qualifizierte Mehrheitsbeteiligung
>50 %, <75 %	Einfache Mehrheitsbeteiligung
50 %	Paritätische Beteiligung
>25 %, <50 %	Sperrminderheitsbeteiligung
>5 %, <50 %	Minderheitsbeteiligung
≥10 %, ≤20 %	Wesentliche Beteiligung
<10 %	Streubesitzbeteiligung
>0 %, ≤5 %	Kleinstbeteiligung mit anteiligem Stimmrecht

**Tabelle 1: Übersicht der Beteiligungsquoten<sup>28</sup>**

<sup>27</sup> Vgl. § 16 Abs. 1 Nr. 1 EstG.

<sup>28</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Heesen 2019, S. 10.

Es besteht die Möglichkeit, dass zwei Unternehmen gemeinsam eine neue Gesellschaft gründen, in der sie kooperieren. Diese Gesellschaften werden Joint Venture genannt.<sup>29</sup> Weiterhin können offene und stille Beteiligungen unterschieden werden. Ist ein Eintrag im Handelsregister vorhanden, wird von einer offenen Beteiligung gesprochen, diese lässt sich auch in der jährlichen Berichterstattung des Unternehmens nachvollziehen. Dies ist bei stillen Beteiligungen nicht der Fall, hier wird die Beteiligung für die Öffentlichkeit nicht sichtbar gemacht und die Anteilseigner haben auch keine Stimmrechte. Ein Grund für eine stille Beteiligung könnte die Verbesserung der Eigenkapitalsituation des Unternehmens sein, an dem die Beteiligung gehalten wird.<sup>30</sup> Ein Konzern liegt nach § 18 Abs. 1 AktG vor, wenn mehrere Beteiligungen von demselben Unternehmen geleitet werden. Beschränkt sich dieses Unternehmen in seiner Tätigkeit hauptsächlich auf das Erwerben und Halten von Beteiligungen, so wird dieses Unternehmen Holdinggesellschaft genannt.

## 2.1.2 Definition Management

Das Management ist ein Begriff, der sehr häufig verwendet wird und zum Teil unterschiedliche Bedeutungen haben kann. Aus diesem Grund werden der Begriff und die Bedeutung für diese Arbeit hier kurz erklärt. Mit Management kann sowohl eine Institution als auch eine Funktion gemeint sein.<sup>31</sup> Bei dem Management als Institution sind die Menschen gemeint, die in Organisationen leitende Aufgaben übernehmen und zu den oberen Führungskräften gehören. Jedoch wird auch vom Management gesprochen, wenn es um die Betreuung einzelner Aufgaben geht, hier ist nicht die Mitgliedschaft im oberen Managementkreis nötig. Hierbei handelt es sich um das Management als Funktion, welches in dieser Arbeit gemeint ist. Zu den Managementaufgaben zählt u.a. das Erstellen von Handlungsplänen, die Realisierung dieser und auch die Kontrolle der Ergebnisse.<sup>32</sup>

Bei dem strategischen Management müssen Entscheidungen getroffen werden, die sich zum Teil erst in mittel- bis langfristiger Zukunft auswirken, es handelt sich um langfristige Planungen.<sup>33</sup> Dabei geht es u.a. um die Entwicklung, Erhaltung und

---

<sup>29</sup> Vgl. Welling 2013, S. 45.

<sup>30</sup> Vgl. Ahrend 2020, S. 11.

<sup>31</sup> Vgl. Springer 2013, S. 68-69.

<sup>32</sup> Vgl. Amann et al. 2020, S. 51-52.

<sup>33</sup> Vgl. Bea und Haas 2016, S. 12.

Schaffung von Erfolgspotenzialen.<sup>34</sup> Die Strategie ist eine Handlungsanweisung, die sich an den übergeordneten Zielen der Unternehmung orientiert. Sie wird mit Hilfe des Controllings abgeleitet, da es Zukunftsszenarien entwirft. Zudem werden externe und interne Analysen für die Entscheidungsfindung verwendet. Anhand dieser Analysen wird auch eine langfristige Planung erstellt, die zumeist vom Top Management verabschiedet wird.<sup>35</sup> Oft geht es beim Management jedoch auch um die Lösung von alltäglichen Organisationsproblemen, die innerhalb des operativen Managements erledigt werden müssen.<sup>36</sup> Im Zuge des operativen Managements sollen weiterhin die Erfolgspotenziale genutzt werden, indem überlegt wird, welche Handlungen benötigt werden, damit die Ziele erreicht und gesichert werden können.<sup>37</sup>

### **2.1.3 Definition Beteiligungsmanagement**

Unter dem Begriff des Beteiligungsmanagements kann das Betreuen, die Steuerung und Verwaltung der Beteiligung verstanden werden.<sup>38</sup> Dabei kann auch hier zwischen operativen und strategischen Aufgabenstellungen unterschieden werden.<sup>39</sup> Operative Tätigkeiten beziehen sich wie oben bereits beschrieben auch hier auf kurz- und mittelfristige Aufgaben. Das strategische Beteiligungsmanagement konzentriert sich auf die langfristige Erreichung der Ziele und erstellt Planungen für die Zukunft. Die Themenschwerpunkte und Aufgaben können sich jedoch überschneiden. Das Beteiligungsmanagement sollte die Beteiligung zum einen kontrollieren, aber auch unterstützen, indem es Ressourcen wie bspw. Kapital bereitstellt. Auch kann es bei dem Aufbau von Netzwerken unterstützen und Innovationen fördern, indem Workshops durchgeführt werden. Des Weiteren könnte das Beteiligungsmanagement die Beteiligung dabei unterstützen, einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten und die Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln. Während der Bewältigung von Konflikten kann das Beteiligungsmanagement behilflich sein, indem es unterstützt und für Ratschläge zur Verfügung steht. Allgemein sind die Förderung und Forderung der Beteiligung Merkmale des Beteiligungsmanagements.<sup>40</sup> Das Beteiligungsmanagement beinhaltet die Führung

---

<sup>34</sup> Vgl. Amann et al. 2020, S. 141.

<sup>35</sup> Vgl. ebd., S. 53.

<sup>36</sup> Vgl. Kräkel 2007, S. 1.

<sup>37</sup> Vgl. Amann et al. 2020, S. 141.

<sup>38</sup> Vgl. Petschick 2013, S. 4.

<sup>39</sup> Vgl. Hengel 2011, S. 7.

<sup>40</sup> Vgl. Ahrend 2014, S. 3-20.

von Beteiligungen auf Sach- und Personenebene mit dem primären Ziel, Mehrwerte für das Mutterunternehmen sowie die Beteiligung zu schaffen und alle Akteure zu unterstützen.<sup>41</sup> Dabei kümmert sich der Bereich des Beteiligungsmanagements um die Informationsgewinnung, Zielsetzung, Planung, Organisation, Entscheidungsvorbereitung, Durchführung, Kontrolle und vor allem Kommunikation.<sup>42</sup> Zusammengefasst kann auch von Beteiligungsverwaltung, Beteiligungscontrolling und der Mandatsbetreuung gesprochen werden<sup>43</sup>, wobei die Begriffe hier unterschieden werden. In manchen Firmen steht das Beteiligungscontrolling im Fokus und das Beteiligungsmanagement wird als Teil dessen angesehen.<sup>44</sup> In dieser Arbeit wird von dem Begriff Beteiligungscontrolling Abstand genommen und es wird der Begriff des Beteiligungsmanagements verwendet, da der Begriff des Managements umfassender ist. Zu beachten ist, dass die Unternehmensstrategie, -strukturen und -kultur bei dem Management der Beteiligungen mit einbezogen werden.<sup>45</sup>

#### **2.1.4 Gründe für Beteiligungen**

Die Käufer bzw. Investoren, die Beteiligungen eingehen, können einerseits grundlegende Interessen verfolgen, wie die Gewinnmaximierung. Indem Kapital als Eigenkapital in ein Unternehmen eingebracht wird, erlangt der Gesellschafter das Recht, Anteile des Gewinns der Beteiligung zu erhalten und auch über die Verwendung mitzubestimmen.<sup>46</sup> Zusätzlich könnte auf eine Wertsteigerung des Unternehmens spekuliert werden, die zu einem Veräußerungsgewinn führen würde, wenn die Firma, bzw. Anteile dieser verkauft würden. Neben primär finanziellen Anreizen können zusätzliche strategische Interessen und Gründe, andere Unternehmen zu kaufen oder Anteile, also Beteiligungen dieser zu erwerben, vorliegen. Durch die Ergänzung des eigenen Produktportfolios können zum Beispiel andere Marktnischen bearbeitet und durch den Kauf eines Wettbewerbers ein Wachstum in diesem Markt generiert werden.<sup>47</sup> Weiterhin können auch Synergien geschaffen werden. Ein Markteintritt kann erfolgen, wenn Beteiligungen von Unternehmen mit einem differenzierten Produktportfolio im Vergleich zum eigenen

---

<sup>41</sup> Vgl. Ahrend 2020, S. 19.

<sup>42</sup> Vgl. Klemke 2005, S. 253.

<sup>43</sup> Vgl. KGSt 2012.

<sup>44</sup> Vgl. Herrmann 2010, S. 69.

<sup>45</sup> Vgl. Ahrend 2020, S. 30.

<sup>46</sup> Vgl. Heesen 2019, S. 2.

<sup>47</sup> Vgl. ebd.

erworben werden.<sup>48</sup> Neben Synergien wie Skaleneffekten, können auch Verbundeffekte wie eine Risikoreduktion erzielt werden.<sup>49</sup> Ein anderer Anreiz für die Gründung einer Beteiligung, auch im Ausland, kann finanziell und steuerlich motiviert sein.<sup>50</sup> Unternehmen können auch ihre Partnerschaften und gemeinsamen Interessen in Form einer gegenseitigen Beteiligung oder Kooperation verdeutlichen. So können Übernahmen von konkurrierenden Unternehmen erschwert oder die Mitbestimmungsrechte eingeschränkt werden, zudem könnte das Haftungssubstrat erhöht werden.<sup>51</sup> Beteiligungen können zusätzlich dabei helfen, Unternehmensstrukturen zu optimieren, so können mögliche Schäden und Risiken bspw. von dem Mutterunternehmen ferngehalten werden.<sup>52</sup> Des Weiteren lässt sich das Tochterunternehmen u.U. besser steuern, wenn eine eigene Geschäftsführung sowie ein Aufsichtsgremium installiert werden.<sup>53</sup> Weitere strukturelle Gründe für eine Beteiligung können orts- oder personenbezogen sein. Die Ausgliederung eines Bereiches in ein eigenständiges Tochterunternehmen kann unter anderem dazu führen, dass eine marktgerechtere Vergütung realisiert werden kann, weil ein anderer Tarifvertrag gilt. Ergänzend dazu kann auch eine spezifischere Arbeitgebermarke kreiert werden.<sup>54</sup> Ein weiterer Anlass für eine Beteiligung ist die Unternehmenskultur. Wird z.B. ein neues Geschäftsmodell gegründet, können Innovationen u.U. flexibler in einer neuen Unternehmenskultur erzeugt werden. Hierbei kann die Erneuerung auch mit der bisherigen Tradition gepaart werden, um die vorhandene Effizienz mit neuer Agilität zu verbinden.<sup>55</sup>

## 2.1.5 Beteiligungsstrategien

Aus den verschiedenen genannten Gründen für eine Unternehmensbeteiligung ergeben sich unterschiedliche Strategien, mit denen die Beteiligungen gehalten werden. Zu unterscheiden sind hierbei bspw. der Kapitalstruktur-Arbitrage-Ansatz, die ereignisbezogene Strategie und die Buy-and-hold Strategie.<sup>56</sup> Bei dem Kapitalstruktur-Arbitrage-Ansatz geht es darum, dass ein Anteil als Wertpapier der Beteiligung auf einem Markt

---

<sup>48</sup> Vgl. Herrmann 2010, S. 73.

<sup>49</sup> Vgl. Ahrend 2020, S. 76.

<sup>50</sup> Vgl. Bundeszentralamt für Steuern 2020.

<sup>51</sup> Vgl. Ahrend 2020, S. 7.

<sup>52</sup> Vgl. Froot et al. 1993, S. 1629.

<sup>53</sup> Vgl. Ahrend 2020, S. 76.

<sup>54</sup> Vgl. ebd., S. 77.

<sup>55</sup> Vgl. ebd., S. 77.

<sup>56</sup> Vgl. ebd., S. 15.

gekauft wird. Parallel findet bspw. auf einem anderen Markt ein Leerverkauf dieses Anteils zu einem höheren Preis statt. Hierbei kann kurzfristig ein Gewinn erwirtschaftet werden und daher handelt es sich bei diesem Ansatz um eine kurzfristige Strategie.<sup>57</sup> Die ergebnisbezogene Strategie beinhaltet eine kurz- bis mittelfristige Verbesserung, die der Investor erwartet. Diese Verbesserung bei den Geschäftsmodellen kann sich durch einen Markteintritt oder eine Restrukturierung bei der Beteiligung ergeben. Ist eine Verbesserung erfolgt, kann der Investor die Anteile wieder verkaufen. Wenn die Beteiligung mittel- bis langfristig gehalten werden soll, kann die Buy-and-Hold Strategie gewählt werden. Auch hier werden die Anteile wieder verkauft, sobald die Anteile höher bewertet werden, als zum Kaufzeitpunkt. Im Gegensatz zu den anderen genannten Strategien werden die Anteile i.d.R. jedoch länger gehalten.<sup>58</sup>

### **2.1.6 Rechte und Pflichten von Unternehmen mit Beteiligungen**

Je nach Höhe der Beteiligungsquote, bestehen unterschiedliche Rechte und Pflichten für das Unternehmen, welches Anteile eines anderen Unternehmens hält. Die Möglichkeiten, in die Geschäftspolitik der Beteiligung einzugreifen und Einfluss auf die Entwicklung der Organisation zu nehmen, werden stark durch die Beteiligungsquote determiniert, die der Gesellschafter besitzt. Da es sich bei den meisten Firmen in Deutschland um GmbHs handelt<sup>59</sup>, werden zunächst exemplarisch die Rechte laut des Gesetzes betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG) dargestellt. Die einzelnen Gesellschafter bestellen in der Gesellschafterversammlung den Geschäftsführer und können die Entwicklung der Gesellschaft so beeinflussen. Wenn Gesellschafter über 10 % des Stammkapitals einer Gesellschaft besitzen, können sie bspw. die Einberufung der Gesellschafterversammlung verlangen.<sup>60</sup> Laut GmbHG gehört zudem das Anrecht auf Ausschüttung einer Dividende zu den Rechten der Gesellschafter. Dies kann in Form des Jahresüberschusses ausgezahlt werden.<sup>61</sup> Möglich ist jedoch auch, dass der Gewinn thesauriert, also reinvestiert wird. Weiterhin besteht das Informationsrecht für die

---

<sup>57</sup> Vgl. Renz 2015, S. 44.

<sup>58</sup> Vgl. Ahrend 2020, S. 15.

<sup>59</sup> Vgl. Grieß 2015.

<sup>60</sup> Vgl. § 50 GmbHG.

<sup>61</sup> Vgl. § 29 Abs. 1 GmbHG.

Gesellschaft. Zu den Pflichten der Unternehmen gehört die Übernahme von Haftung in Höhe des anteiligen Kapitals der Beteiligung und die Treuepflicht.<sup>62</sup>

Wie in Absatz 2.2 bereits beschrieben, gilt eine Alleinbeteiligung von 100 % als ein Teilbetrieb. Bei einer AG kann mit dem Anteil des Grundkapitals i.H.v. 95 % laut Aktiengesetz (AktG) eine Eingliederung der Gesellschaft in eine andere AG beschlossen werden.<sup>63</sup> Anteilseigner mit einer Dreiviertelmehrheit haben bspw. das Recht, Entscheidungen über Satzungsänderungen<sup>64</sup> zu treffen oder Kapitalerhöhungen und einen Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag zu vereinbaren.<sup>65</sup> Bei Mehrheitsbeteiligungen unter 75 % können Beschlüsse verabschiedet und Ämter im Aufsichtsrat vergeben werden.<sup>66</sup> Wird eine paritätische Beteiligung gehalten, müssen Beschlüsse mit den anderen Anteilseignern abgesprochen werden.<sup>67</sup> Liegt weniger als 50 % aber mehr als 25 % der Beteiligung vor, kann durch das Mutterunternehmen eine Sperrminorität ausgeübt und dadurch bspw. Satzungsänderungen verhindert werden, die Anteile in Höhe von 75 % erfordern.<sup>68</sup> Weiterhin besteht die Möglichkeit, eine Hauptversammlung der Aktiengesellschaft einzuberufen. Der Besitz der Anteile muss der Gesellschaft des Weiteren unverzüglich mitgeteilt werden.<sup>69</sup> Steuerlich wird der Anteil von 25 % als wesentliche Beteiligung gewertet.<sup>70</sup> Um Gesellschafterversammlungen einberufen zu können, muss mindestens eine Beteiligungsquote von 10 % vorliegen.<sup>71</sup> Jedoch kann die Einberufung der Hauptversammlung einer AG bereits bei 5 % der gehaltenen Anteile gefordert werden.<sup>72</sup> Wenn die Beteiligungsquote weniger als 5 % beträgt, besteht ein anteiliges Stimmrecht. Neben der Grundlage einer quotalen Beteiligung können die Rechte und Pflichten der beteiligten Unternehmen auch unabhängig der Anteilshöhe in der Satzung festgelegt werden.<sup>73</sup> Es wird deutlich, dass Unternehmen die Entwicklung eines Unternehmens, an dem sie beteiligt sind, beeinflussen können und dass die Möglichkeiten mit ansteigender Beteiligungsquote zunehmen.

---

<sup>62</sup> Vgl. Losch 2006, S. 6.

<sup>63</sup> Vgl. § 320 AktG.

<sup>64</sup> Vgl. §§ 179 Abs. 2 AktG, 53 Abs. 2 GmbHG.

<sup>65</sup> Vgl. §§ 291 ff. AktG.

<sup>66</sup> Vgl. § 16 AktG.

<sup>67</sup> Vgl. Heesen 2019, S. 10.

<sup>68</sup> Vgl. ebd.

<sup>69</sup> Vgl. § 20 AktG.

<sup>70</sup> Vgl. § 17 EstG.

<sup>71</sup> Vgl. § 50 Abs. 1 GmbHG.

<sup>72</sup> Vgl. § 122 AktG.

<sup>73</sup> Vgl. Ahrend 2020, S. 18.

## 2.1.7 Aufgaben des Beteiligungsmanagements

Die Kernaufgaben des Beteiligungsmanagements können in normierende und interaktive Aufgaben unterteilt werden, wobei es bei den **normierenden** Aufgaben darum geht, ein Selbstverständnis des eigenen Beteiligungsmanagements festzulegen und ein Beteiligungsportfolio sowie eine Beteiligungsstrategie zu entwickeln.<sup>74</sup> Es werden Entscheidungen über Zu- oder Verkäufe sowie Neugründungen oder Fusionen getroffen. Hier werden auch die Aufgaben und Ressourcen des Mutterunternehmens in einem Aktivitäten-Portfolio festgehalten und angepasst.<sup>75</sup> Die **interaktiven** Aufgaben werden in vier aufeinanderfolgende Punkte untergliedert und beinhalten u.a. Tätigkeiten wie die Zielsetzung, Planung, Steuerung und Organisation.<sup>76</sup>

### **Aufgabenpaket 1: Aktivierung und Verstärkung**

Das erste Aufgabenpaket „Aktivierung und Verstärkung“ beinhaltet u.a. die Festlegung der einseitigen oder gemeinsamen Ziele und die Etablierung von Alternativen, falls dies notwendig wird. Eine zentrale Rolle übernimmt die regelmäßige Kommunikation des Beteiligungsmanagements mit der Beteiligung, die neben jährlichen Zielvereinbarungen stattfinden muss.<sup>77</sup> Es werden bestimmte Leistungs- und Finanzziele, wie z.B. zur Ausschüttung und Wertsteigerung, aber auch die Entwicklung der Kundenzahlen und Umsätze vereinbart, um die Erreichung von Zielen zur langfristigen Unternehmenssicherung zu erreichen. Weiterhin können zusätzliche Sachziele, die die Beschäftigung oder Prozesse betreffen, vereinbart werden. Dazu gehören Weiterbildungsstunden, Krankheitsquoten und Ausfallzeiten in der Produktion. Ergänzend sind Umweltziele wie eine Verminderung von Klimagasen zu nennen.<sup>78</sup>

### **Aufgabenpaket 2: Förderung und Stabilisierung**

In dem zweiten Schritt „Förderung und Stabilisierung“ geht es um Mentoring, inkl. der Beratung der Beteiligungen. Es soll eine gemeinsame Unternehmenskultur geschaffen werden, indem die Werte und Normen vorgelebt werden.<sup>79</sup> Das Beteiligungsmanagement informiert sich zudem über aktuelle Herausforderungen und Bedarfe und bietet aktiv

---

<sup>74</sup> Vgl. Ahrend 2020, S. 32.

<sup>75</sup> Vgl. ebd.

<sup>76</sup> Vgl. Klemke 2005, S. 253.

<sup>77</sup> Vgl. Ahrend 2020, S. 33.

<sup>78</sup> Vgl. ebd.

<sup>79</sup> Vgl. Ahrend 2020, S. 34.

Hilfe bei der Bewältigung von Herausforderungen an. Des Weiteren soll das Beteiligungsmanagement die Beteiligung über die Entwicklung des Mutterunternehmens informieren und bei Bedarf auch Instrumente des Coachings anwenden, um die Mitarbeiter der Beteiligung zu beruhigen und bei Schwierigkeiten stabilisierend zu wirken.<sup>80</sup> Eine Beratung durch das Beteiligungsmanagement kann bspw. zu den Bereichen Innovationen, Finanzierung, Investitionsrechnung und Projektmanagement vorgenommen werden. Allgemein agiert das Projektmanagement als Berater der Geschäftsleitung.<sup>81</sup> Zusätzlich kann es dabei unterstützen, Programme und Systeme bei der Beteiligung einzuführen.<sup>82</sup>

### **Aufgabenpaket 3: Koordination der Zusammenarbeit**

Der dritte Schritt betrifft die „Koordination der Zusammenarbeit“ und beschäftigt sich u.a. mit der Zusammenarbeit und Passung der Beteiligungen untereinander. Hier sorgen die Führungskräfte des Mutterunternehmens mit einer regelmäßigen Kommunikation über entsprechende Foren dafür, dass Gemeinsamkeiten zwischen den Beteiligungen des Unternehmens herausgearbeitet werden, um Kosten zu sparen und Synergien zu schaffen.<sup>83</sup> Um die Zusammenarbeit zu koordinieren ist es sinnvoll, die Aufsichtsratsmitglieder der Beteiligung zu betreuen, dies kann durch ein Aufsichtsratsbüro erfolgen, in dem die Gremienarbeit geleitet wird und zur Unterstützung auch Weiterbildungen angeboten werden.<sup>84</sup> Um die Zusammenarbeit weiter zu fördern, sollte das Beteiligungsmanagement die Identifizierung von Innovationen sicherstellen und dafür sorgen, dass Erfahrungen zwischen den Beteiligungen weitergegeben werden.<sup>85</sup>

Die Beteiligungsverwaltung ist von dieser Betreuung abzugrenzen, hier werden die Elemente Finanz- und Rechnungswesen, die juristische Betreuung und die Beschlusskontrolle vorgenommen. Die Aufgaben werden jedoch an verschiedene Unternehmensbereiche übergeben. So werden die Bilanzierung, die Rechnungslegung, das Liquiditätsmanagement, sowie die Erstellung von Jahres- und Konzernabschlüssen von der Abteilung für Rechnungswesen und Steuern übernommen. Die Rechtsabteilung

---

<sup>80</sup> Vgl. Ahrend 2020, S. 34.

<sup>81</sup> Vgl. Kreisel 1995, S. 42.

<sup>82</sup> Vgl. Ahrend 2020, S. 31.

<sup>83</sup> Vgl. Ahrend 2020, S. 36-37.

<sup>84</sup> Vgl. ebd.

<sup>85</sup> Vgl. Herrmann 2010, S. 72.

hingegen übernimmt die juristische Betreuung in Form des Vertragsmanagements und steht zudem jederzeit für weitere juristische Fragestellungen zur Verfügung.<sup>86</sup>

#### **Aufgabenpaket 4: Monitoring**

Im vierten Schritt, dem „Monitoring“ wird die Unternehmensplanung überprüft und es erfolgt eine Beurteilung der Risiken, sowie der unternehmerischen Entwicklungen. Hierfür stehen dem Beteiligungsmanagement verschiedene Kennzahlen zur Verfügung, die sorgfältig ausgesucht werden müssen.<sup>87</sup> Dabei muss sich zumeist auf die von der Beteiligung zur Verfügung gestellten Informationen verlassen werden. Benötigte Informationen betreffen u.a. das Risikomanagement sowie die Geschäftsentwicklung der Beteiligung. Die Entwicklungen werden vom Beteiligungscontrolling in Form der Erfolge dargestellt, die die Beteiligung zum Konzern beiträgt. Daraufhin können Maßnahmen der Geschäftsleitung abgeleitet werden, um die Entwicklungen bei der Beteiligung zu beeinflussen, bspw. wenn die Ziele nicht erreicht wurden.<sup>88</sup> Ergänzend ist festzuhalten, dass das Beteiligungsmanagement die Zuverlässigkeit der Informationen prüfen und sie formal richtig aufbereiten sollte.<sup>89</sup> Als Bindeglied zwischen dem Vorstand des Konzerns und der Beteiligung fertigt das Beteiligungsmanagement Entscheidungsvorlagen auf Grundlage der vorliegenden Informationen an, die dem Vorstand als Entscheidungsträger zur Verfügung gestellt werden.<sup>90</sup>

#### **2.1.8 Perspektive aus Sicht des Unternehmens, an dem eine Beteiligung besteht**

Das Unternehmen, an dem eine Beteiligung gehalten wird, hat abhängig von der Beteiligungsquote, bestimmte Rechte und Pflichten gegenüber den Gesellschaftern zu erfüllen. Hierzu gehört bspw. die Informationspflicht, die zeitnah ausgeübt werden muss. Dies beinhaltet eine regelmäßige Berichterstattung mit Inhalten wie den Quartalsberichten, Wirtschaftsplänen, Liquiditätsplanungen sowie der mittel- und langfristigen Unternehmensplanung.<sup>91</sup> Des Weiteren gehören Prüfberichte und der Jahresabschluss dazu. Auch eine außerordentliche Berichterstattung zu bestimmten

---

<sup>86</sup> Vgl. Ahrend 2020, S. 36-37.

<sup>87</sup> Vgl. Herrmann 2010, S. 74.

<sup>88</sup> Vgl. Ahrend 2020, S. 37.

<sup>89</sup> Vgl. ebd., S. 31.

<sup>90</sup> Vgl. Losch 2006, S. 11.

<sup>91</sup> Vgl. Sächsischer Landkreistag et al. 2014, S. 18.

Ereignissen gehört zu den Pflichten der Beteiligung. Dies ist der Fall, wenn bspw. neue Geschäftsfelder eröffnet werden, eine neue Beteiligung eingegangen wird oder es Änderungen innerhalb der Organe gibt.<sup>92</sup> Jedoch müssen u.U. auch Unterlagen wie Verträge, Protokolle und die Buchhaltung offengelegt werden. Insgesamt haben die Eigentümer der Gesellschaft auch gegenüber der Geschäftsleitung Weisungsbefugnis und können so die Entwicklung der Gesellschaft mitbestimmen.<sup>93</sup> Aus den oben ausgeführten Pflichten wird ersichtlich, dass die Beteiligung sich den Gesellschaftern erklären und Ihnen für Auskünfte zur Verfügung stehen muss, dazu müssen Informationen regelmäßig und auf Anfrage zur Verfügung gestellt werden.<sup>94</sup> Darüber hinaus muss die Beteiligung die Gesellschafter an dem erwirtschafteten Gewinn teilhaben lassen.<sup>95</sup> Die Gewinnverwendung wird durch die Gesellschafterversammlung festgelegt. Zu Unsicherheiten innerhalb des Unternehmens, an dem eine Beteiligung gehalten wird, kann es führen, wenn Anteile von einer Beteiligungsgesellschaft gehalten werden und diese Anteile als bloße Gewinnquelle genutzt werden sollen. Solche Beteiligungen werden oft weniger als 10 Jahre gehalten und das Tochterunternehmen muss sich regelmäßig auf neue Gesellschafter mit möglicherweise unterschiedlichen Zielen einstellen. Dazu kommt, dass Beteiligungsgesellschaften teilweise nur geringe Anteile einer Gesellschaft halten, damit das Unternehmen nicht einheitlich geführt werden kann.<sup>96</sup> Wenn keine Einigkeit über das Geschäftsziel besteht, könnte dies die Ausübung der Tätigkeiten für die Geschäftsführung und auch die Mitarbeiter erschweren. Die Pläne eines Unternehmens könnten weiterhin determiniert oder verhindert werden, wenn Anteile des Unternehmens gekauft werden, um eine Übernahme durch einen Konkurrenten zu verhindern. Möglicherweise wird die Schaffung von Innovationen und die Weiterentwicklung gehemmt, wenn eine Fusion verhindert wird. Andererseits könnte sich die Übernahme von Anteilen durch ein anderes Unternehmen zum Vorteil für das bestehende Unternehmen entwickeln, wenn das Grundkapital erhöht wird und neues Know-how in die Firma eingebracht wird.<sup>97</sup>

---

<sup>92</sup> Vgl. Sächsischer Landkreistag et al. 2014, S. 30.

<sup>93</sup> Vgl. Julia 2020, S. 128.

<sup>94</sup> Vgl. § 51 a GmbHG.

<sup>95</sup> Vgl. Julia 2020, S. 128.

<sup>96</sup> Vgl. Ahrend 2020, S. 104.

<sup>97</sup> Vgl. ebd., S. 223.

## 2.1.9 Relevanz von Beteiligungen

Aufgrund einer immer größeren Vernetzung von Unternehmen und Märkten im Zuge der Globalisierung ist sowohl die Bedeutung und Anzahl von Beteiligungen angestiegen als auch die Käufe von Firmen stetig wachsend. Dies betrifft nicht mehr nur Konzerne und Holdinggesellschaften, sondern zunehmend auch mittelständige Unternehmen, die Beteiligungen an anderen Unternehmen kaufen oder Joint Ventures eingehen.<sup>98</sup> Die Anzahl der Unternehmen mit Beteiligungen an anderen Unternehmen nimmt in den letzten Jahren stetig zu und auch dem Wert der Beteiligungen kann eine hohe Bedeutung zugeschrieben werden.<sup>99</sup> Bereits im Jahr 2017 liegt der Wert der Anteile an nichtbörsennotierten Aktien bei 2753,9 Mrd. Euro. Die Börsenkapitalisierung der DAX Konzerne liegt am Ende des Jahrs 2018 im Vergleich dazu bei 965 Mrd. Euro. Dies bestätigt eine hohe finanzielle Bedeutung der Beteiligungen für die deutsche Wirtschaft.<sup>100</sup> Diese Entwicklung und die zunehmende Vernetzung auf Grundlage der Globalisierung geben Anlass zur Vorhersage, dass sich die Anzahl an Beteiligungen und verbundenen Unternehmen weiter erhöhen wird.

## 2.2 Grundlagen der Sustainable Development Goals

### 2.2.1 Definition der Sustainable Development Goals

Im Rahmen der Agenda 2030 der Vereinten Nationen sind 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung verabschiedet. Diese in Abbildung 1 dargestellten Ziele werden Sustainable Development Goals genannt. Sie bilden das Kernstück dieser Agenda<sup>101</sup> und beinhalten 169 Unterziele, welchen anhand von 304 Indikatoren überprüfbar gemacht werden sollen. Hierbei wird jedoch weitgehend auf konkrete Zielkennzahlen verzichtet.<sup>102</sup> Im Jahr 2000 wurden ursprünglich acht Entwicklungsziele als Millennium Development Goals (MDGs) von den 189 Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen vereinbart. Jedoch schritt die Entwicklung bei der Umsetzung der MDGs nicht wie erhofft voran, woraus sich die Festlegung der SDGs von den 197 Ländern ergab.<sup>103</sup> Die 2015 verabschiedete Agenda

---

<sup>98</sup> Vgl. Heesen 2019, S. 3.

<sup>99</sup> Vgl. Ahrend 2020, S. 91.

<sup>100</sup> Vgl. ebd.

<sup>101</sup> Vgl. BMZ 2017, S. 7.

<sup>102</sup> Vgl. Herlyn und Lévy-Tödter 2020, S. 3.

<sup>103</sup> Vgl. ebd., S. 2.

richtet sich an alle Regierungen der Welt, die Zivilgesellschaft, sowie Wirtschaft und Wissenschaft und soll mit ihren ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten ein menschenwürdiges Leben ermöglichen und anhaltend gewährleisten.<sup>104</sup> Mit nachhaltiger Entwicklung ist in diesem Zusammenhang gemeint, dass Verantwortung für spätere Generationen übernommen werden soll, da die jetzige Generation der nachfolgenden keine schwierigeren Bedingungen hinterlassen soll. Um einen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritt generieren zu können, ist eine gesunde Umwelt unabdingbar, so die Überzeugung der Vereinten Nationen. Die Entwicklungsmöglichkeiten sollen zudem für alle Menschen gleich sein und das jetzige Handeln soll von den Überlegungen bestimmt sein, wie die zukünftigen Generationen durch die heutigen Entscheidungen beeinflusst werden und ob sie in ihrem Interesse sind.<sup>105</sup> Ein zentraler Aspekt der SDGs sind Kinderrechte, da Kinder weltweit ca. ein Drittel und in Afrika die Hälfte der Bevölkerung ausmachen. Die Ziele haben demnach große Auswirkungen auf die junge Bevölkerung und sie sind eng mit der UN-Kinderrechtskonvention verknüpft.<sup>106</sup> Um die SDGs bestmöglich umsetzen zu können, entwickelt jedes Land einen eigenen Plan. In Deutschland ist hierdurch der Zukunftsvertrag für die Welt durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung hervorgegangen. Die Überprüfung der globalen Agenda wird von dem hochrangigen politischen Forum für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen jährlich vorgenommen. Zusätzlich erfolgt in einem Abstand von vier Jahren ein Treffen der Staats- und Regierungschefs, auf dem der aktuelle Stand und die Erfolge besprochen werden. Nach 2019 wird dieser Gipfel im Jahr 2023 das zweite Mal durchgeführt.<sup>107</sup>

---

<sup>104</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020a.

<sup>105</sup> Vgl. Deutsches Komitee für UNICEF e.V. 2020.

<sup>106</sup> Vgl. ebd.

<sup>107</sup> Vgl. ebd.



**Abbildung 1: Die 17 globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung der Agenda 2030<sup>108</sup>**

Die SDGs sind eng miteinander verknüpft und voneinander abhängig, sie betreffen Mensch, Planet, Wohlstand, Frieden und Partnerschaft. Im Englischen werden hierfür die „5 Ps“ für People, Planet, Prosperity, Peace und Partnership verwendet, um die SDGs zu clustern, wie in Abbildung 2 dargestellt ist.<sup>109</sup> Aus diesen „5 Ps“ und basierend auf den SDGs hat in Deutschland das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) folgende Arbeitsschwerpunkte definiert:<sup>110</sup>

1. Die Würde des Menschen im Mittelpunkt (People), um Armut und Hunger zu bekämpfen.
2. Den Planeten schützen (Planet), um den Klimawandel einzudämmen.
3. Wohlstand für alle erreichen (Prosperity), um nicht nur einzelne zu Gewinnern des Wohlstandes zu machen.
4. Frieden sichern (Peace), um Menschenrechte zu stärken.
5. Eine neue globale Partnerschaft leben (Partnership), um gemeinsam in die Zukunft zu schauen.

<sup>108</sup> Presse und Informationsamt der Bundesregierung 2020a.

<sup>109</sup> Vgl. International Federation for the Economy for the Common Good e.V. o.J.

<sup>110</sup> Vgl. BMZ 2017, S. 7.



Abbildung 2: Die 5 Ps inkl. der dazugehörigen SDGs<sup>111</sup>

## 2.2.2 Erklärung der Sustainable Development Goals

Die 17 SDGs und ihre Unterziele werden von der Bundesregierung näher definiert und auf dieser Grundlage im Folgenden genauer betrachtet.

### SDG 1: Keine Armut

Das erste Ziel betrifft die Bekämpfung und Beendigung der extremen und existenzbedrohenden Armut bis 2030 auf der ganzen Welt.<sup>112</sup> Von extremer Armut sind Menschen betroffen, die täglich weniger als 1,25 Dollar zur Verfügung haben.<sup>113</sup> Das Thema Armut betrifft jedoch auch Industrienationen wie Deutschland, wo zum Teil eine andere Art der Armut herrscht als bspw. in Teilen Afrikas. Neben der gemeinschaftlichen Entwicklungsarbeit muss sich jedes Land auch um die eigene Art der Armut kümmern und dabei soll die Zahl der in Armut lebenden Menschen jeden Alters um mindestens die Hälfte gesenkt werden.<sup>114</sup> Um die Armut zu bekämpfen, ist bis 2030 sicherzustellen, dass

<sup>111</sup> International Federation for the Economy for the Common Good e.V. o.J.

<sup>112</sup> Vgl. United Nations 2020a.

<sup>113</sup> Vgl. RENN.nord 2019, S. 7.

<sup>114</sup> Vgl. ebd.

alle Menschen Zugang zu den gleichen wirtschaftlichen Ressourcen, Vermögensformen, Erbschaften, Technologien und Grundeigentum haben. Insbesondere sollen alle Menschen die Möglichkeit auf gleiche Finanzdienstleistungen, auch in Form von Mikrofinanzierung, bekommen. Die Maßnahmen beziehen sich neben den Gründen für Armut auch auf die Bekämpfung der Symptome, indem Sozialschutzsysteme eingeführt und die Armen versorgt werden.<sup>115</sup>

## **SDG 2: Kein Hunger**

Das SDG 2 „Kein Hunger“ soll die Ernährung weltweit sichern, verbessern und dafür die Landwirtschaft und ländliche Entwicklung vorantreiben, um den Menschen ein würdevolles Leben zu ermöglichen.<sup>116</sup> Der Hunger wird laut Plan bis zum Jahr 2030 somit komplett beendet.<sup>117</sup> Damit werden die Ursachen für gesundheitliche Schäden und für soziale Spannungen sowie Flucht bekämpft. Zu den Unterzielen des SDG 2 zählen u.a. die Realisierung eines permanenten Zugangs zu genügenden und ausgewogenen Lebensmitteln, sowie eine Erhöhung der Einkommen für Kleinbauern.<sup>118</sup> Dabei sollen nachhaltige landwirtschaftliche Methoden angewandt und eine genetische Vielfalt der Pflanzen bewahrt werden. Das Ziel ist insbesondere, dafür auch die Produktivität und den Ertrag zu steigern, sowie die Flächen und Bodenqualität zu verbessern.<sup>119</sup> Der Staat muss hierbei dafür sorgen, dass die Märkte einwandfrei funktionieren können und auftretende Handelsbeschränkungen abwehren.<sup>120</sup> Auch die Investitionen in Infrastruktur und Forschung müssen erhöht werden.<sup>121</sup>

## **SDG 3: Gesundheit und Wohlergehen**

„Ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern“<sup>122</sup> ist das Ziel des SDG 3. Dabei soll allen Menschen ermöglicht werden, an eine gute medizinische Versorgung zu gelangen.<sup>123</sup> Auch die Müttersterblichkeit und die Todesrate von Neugeborenen stehen hier im Fokus, diese mögen reduziert bzw.

---

<sup>115</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020b.

<sup>116</sup> Vgl. United Nations 2020b.

<sup>117</sup> Vgl. RENN.nord 2019, S. 9.

<sup>118</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020c.

<sup>119</sup> Vgl. RENN.nord 2019, S. 9.

<sup>120</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020c.

<sup>121</sup> Vgl. RENN.nord 2019, S. 9.

<sup>122</sup> Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020d.

<sup>123</sup> Vgl. United Nations 2020c.

vermieden werden.<sup>124</sup> Des Weiteren soll die Forschung u.a. für Medikamente unterstützt und ausgeweitet werden. Die Staaten sind auch angehalten, Krankheiten, sowie das Ausbrechen von Seuchen zu bekämpfen. Infektionskrankheiten wie z.B. Ebola, treten vermehrt in Entwicklungsländern auf, jedoch mögen auch Krankheiten wie Krebs und Herz-Kreislauf-Erkrankungen, die vermehrt in Industrieländern auftreten, bekämpft werden. Zudem sollen die Gesundheitssysteme gestärkt werden.<sup>125</sup> Die Familienplanung kann von vielen Menschen noch nicht selbstbestimmt erfolgen, dies ist durch einen fehlenden Zugang zur Sexualmedizin erklärbar. Darüber hinaus werden immer noch viele Menschen Opfer von Verkehrsunfällen und auch dies gilt es zu verhindern.<sup>126</sup> Die Drogenprävention sowie Aufklärung, um den Alkohol- und Tabakkonsum zu verringern, spielen ergänzend eine Rolle. Weiterhin ist zu gewährleisten, dass alle Menschen Zugang zu Impfstoffen erhalten.<sup>127</sup>

#### **SDG 4: Hochwertige Bildung**

Die Bildung soll nicht nur hochwertig, sondern zudem kostenlos, chancengleich und geschlechtsneutral sein.<sup>128</sup> Dies ist das Ziel des SDG 4 „Hochwertige Bildung“. Die Staaten der Vereinten Nationen verpflichten sich hierzu, eine kostenlose vorschulische Bildung bereitzustellen, sowie eine 12-jährige Grund- und Sekundarschulbildung anzubieten.<sup>129</sup> Des Weiteren sind die Möglichkeiten für ein Studium und für Weiterbildungen zu schaffen. Diese Angebote sollen zukünftig auch im Internet zur Verfügung stehen.<sup>130</sup> Ein weiterer Fokus wird auf die Bildung für nachhaltige Entwicklung gesetzt, da sich die SDGs gegenseitig bedingen und hierfür ein Bewusstsein benötigt wird. Auch beim Thema Bildung spielt die Gleichberechtigung der Geschlechter eine große Rolle, da sie bisher noch nicht überall erreicht wurde. Insgesamt sollen die Qualifikationen und die Rate der Schulabschlüsse gesteigert werden, dies kann schon mit dem Erlernen von Lesen und Schreiben erreicht werden. Das Angebot an Lehrkräften und auch die Gewährung von Stipendien muss hierfür erhöht werden.<sup>131</sup>

---

<sup>124</sup> Vgl. RENN.nord 2019, S. 11.

<sup>125</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020d.

<sup>126</sup> Vgl. RENN.nord 2019, S. 11.

<sup>127</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020d.

<sup>128</sup> Vgl. United Nations 2020d.

<sup>129</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020e.

<sup>130</sup> Vgl. RENN.nord 2019, S. 13.

<sup>131</sup> Vgl. ebd.

## **SDG 5: Geschlechtergleichheit**

Die Gleichstellung der Geschlechter laut SDG 5 bezieht sich insbesondere darauf, die Rechte der Frauen und Mädchen zu stärken.<sup>132</sup> Hier sind vor allem Diskriminierung und die Gewalt gegen Frauen, sowie Frühverheiratungen zu bekämpfen.<sup>133</sup> Zwar ist in vielen Ländern schon eine rechtliche Gleichstellung der Geschlechter erreicht, jedoch sieht die tatsächliche und alltägliche Situation oft anders aus und die Umsetzung wird nicht ehrgeizig genug durchgeführt. Frauen sind immer noch benachteiligt beim Zugang zu Bildung und bei der Gesundheitsversorgung. Des Weiteren erfahren sie öfter Gewalt als Männer und sind öfter von Menschenhandel betroffen. In derzeit 49 Ländern ist die Gewalt des Lebenspartners gegenüber der Frau bspw. nicht gesetzlich verboten.<sup>134</sup> Dazu kommt, dass Frauen öfter von Armut betroffen sind und öfter im Niedriglohnsektor arbeiten als Männer. Die Pflege- und Hausarbeit, welche oft von Frauen durchgeführt wird, bleibt teilweise unbezahlt.<sup>135</sup> Auch die Anzahl von Mädchen, die im Grundschulalter sind, jedoch keine Möglichkeit haben zu lernen, ist um 50 % höher als die Anzahl an Jungen. Neben der Gleichstellung in der Gesellschaft und der Gewaltprävention sollen auch die Chancen in der Wirtschaft, sowie der Zugang zu Technologie und Finanzen angeglichen werden. Um dies zu erreichen, ist die Politik eines jeden Landes gefordert, durchsetzbare Rechtsvorschriften zu verabschieden.<sup>136</sup>

## **SGD 6: Sauberes Wasser und Sanitäranlagen**

Weltweit haben 2,2 Milliarden Menschen kein sauberes Trinkwasser zur Verfügung. Aus diesem Grund soll das SDG 6 dafür sorgen, dass alle Menschen ausreichend Wasser in bester Qualität zur Verfügung haben.<sup>137</sup> Dazu kommt, dass 4,5 Milliarden Menschen kein Zugang zu einer nachhaltigen sanitären Versorgung haben.<sup>138</sup> Die Handlungsfelder dieses SDGs sind die Sicherstellung, dass alle Menschen einen Zugang zu bezahlbarem und vor allem sicherem Trinkwasser haben, eine angemessene Hygiene aufgrund einer Sanitärversorgung erreichen können und die Verbesserung der Gewässerqualität allgemein.<sup>139</sup> Die Wasserentnahme ist nachhaltig zu erfolgen, um Ressourcen zu schonen,

---

<sup>132</sup> Vgl. United Nations 2020e.

<sup>133</sup> Vgl. RENN.nord 2019, S. 15.

<sup>134</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020f.

<sup>135</sup> Vgl. RENN.nord 2019, S. 15.

<sup>136</sup> Vgl. ebd.

<sup>137</sup> Vgl. United Nations 2020f.

<sup>138</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020g.

<sup>139</sup> Vgl. RENN.nord 2019, S. 17.

eine mögliche Knappheit dieser Ressource zu verhindern und Wasserökosysteme zu schützen. Dies ist vor allem durch eine internationale Zusammenarbeit zu erreichen, in der die Entwicklungsländer Unterstützung erhalten, jedoch sind auch die lokalen Betriebe und Gemeinden in der Pflicht, die nachhaltige Wasserbewirtschaftung zu fördern.<sup>140</sup>

### **SGD 7: Bezahlbare und saubere Energie**

Die Etablierung einer umweltverträglichen Energie ist ein Schlüsselziel bei der Erreichung der nachhaltigen Ziele. Bezahlbar, sicher und verlässlich sollte die Energie ebenso sein, wie nachhaltig.<sup>141</sup> Diese Art der Energie soll für alle Menschen erreichbar sein und zusätzlich sind die Menschen angehalten, mit der Energie effizient umzugehen. Dazu soll der Anteil an erneuerbaren Energien steigen und mehr in Forschung für saubere Energien investiert werden.<sup>142</sup> Das Voranschreiten des Klimawandels ist eines der größten Umweltthemen unserer Zeit und kann nur mithilfe sauberer Energien gestoppt werden, daher muss der Anteil erneuerbarer Energien deutlich steigen. Um dies zu erreichen ist es zudem wichtig, dass die Länder den Stand ihrer Forschung miteinander teilen und die Zusammenarbeit ausbauen, um die neuesten und effizientesten Technologien bereitzustellen.<sup>143</sup>

### **SGD 8: Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum**

Die Wirtschaft soll laut des SDG 8 vor allem nachhaltig wachsen und die Vollbeschäftigung erreichen.<sup>144</sup> Die Arbeit ist dabei menschenwürdig zu gestalten und soll allen Menschen Wohlstand bringen, nicht nur einigen wenigen. Alle Menschen sollen ihren Beitrag dazu leisten können, daher sind auch die Bereiche der Verwaltung, sowie der Privatsektor und die Finanzwirtschaft aufgefordert, nachhaltig zu praktizieren.<sup>145</sup> Die Globalisierung hat das Potenzial, nachhaltigen Wohlstand für alle Menschen zu ermöglichen, jedoch profitieren aktuell noch nicht alle Menschen in gleicher Weise von ihr. Um dies zu erreichen müssen soziale Mindeststandards gesetzt und angemessene

---

<sup>140</sup> Vgl. RENN.nord 2019, S. 17.

<sup>141</sup> Vgl. United Nations 2020g.

<sup>142</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020h.

<sup>143</sup> Vgl. RENN.nord 2019, S. 17.

<sup>144</sup> Vgl. United Nations 2020h.

<sup>145</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020i.

Löhne gezahlt werden, jedoch ist es auch notwendig in die Diversifizierung und technische Modernisierung sowie Innovationsfähigkeit zu investieren.<sup>146</sup>

### **SDG 9: Industrie, Innovation und Infrastruktur**

Eine starke und zukunftsfähige Industrie, sowie moderne Innovationen gelten als Schlüssel und Grundvoraussetzung für die Umsetzung aller SDGs. Ohne das SDG 9 sind alle anderen SDGs nicht zu erreichen.<sup>147</sup> Aus diesem Grund sollen international anerkannte Umweltstandards, sowie Nachhaltigkeitsanforderungen als eine Grundlage für wirtschaftliche Entscheidungen mit einbezogen werden. Zu den Unterzielen gehören der Aufbau einer verlässlichen und nachhaltigen Infrastruktur, sowie die Steigerung der Industrie am Anteil des Bruttoinlandsprodukts. Um die Industrie in Entwicklungsländern zu fördern, gehört auch der Zugang zu Finanzdienstleistungen dazu.<sup>148</sup> Des Weiteren ist es angebracht, die Infrastruktur in solchen Ländern auf den aktuellen Stand zu bringen und nachhaltig zu gestalten.<sup>149</sup> Um die Innovationskraft zu fördern, soll die Beschäftigung in dem Bereich Forschung und Entwicklung erheblich ausgebaut werden. Zudem ist ein Wohlstand anzustreben, welcher alle Menschen gleichermaßen erreicht. Dies betrifft vor allem die Entwicklungsländer, in denen der Zugang zu verschiedenen Technologien erheblich gesteigert werden kann, dazu zählen die Informations- und Kommunikationstechnologie.<sup>150</sup>

### **SDG 10: Weniger Ungleichheit**

Damit Menschen ihr Leben eigenständig bestimmen können, ist es wichtig, die Ungleichheit innerhalb und zwischen den Ländern zu bekämpfen. Das SDG 10 soll dabei helfen, diese Ungleichheiten zu beseitigen und zusätzlich das Einkommenswachstum der ärmsten Länder zu beschleunigen.<sup>151</sup> Die Ungleichheit ist hier nicht nur auf finanzielle Aspekte beschränkt, sondern auch auf soziale, wirtschaftliche und politische Gebiete bezogen.<sup>152</sup> In diesem Zuge könnte der gesellschaftliche Zusammenhalt gefördert werden.<sup>153</sup> Eins der größten Probleme von Ungleichheit ist der Zugang zu Bildung und

---

<sup>146</sup> Vgl. RENN.nord 2019, S. 21.

<sup>147</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020j.

<sup>148</sup> Vgl. United Nations 2020i.

<sup>149</sup> Vgl. RENN.nord 2019, S. 23.

<sup>150</sup> Vgl. ebd.

<sup>151</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020k.

<sup>152</sup> Vgl. United Nations 2020j.

<sup>153</sup> Vgl. RENN.nord 2019, S. 25.

der Gesundheitsversorgung. Benachteiligungen können sich hierdurch bspw. auf die Lebenserwartung auswirken. Auch die politische Ungleichheit und Diskriminierung sind weitestgehend zu beseitigen.<sup>154</sup> Des Weiteren ist es wichtig, die Migration sicherer und gerechter zu gestalten.<sup>155</sup>

## **SDG 11: Nachhaltige Städte und Gemeinden**

Mit dem SDG 11 haben sich die Nationen darauf geeinigt, Flächen nachhaltig zu nutzen und ländliche Räume mit einer guten Infrastruktur auszustatten.<sup>156</sup> Dadurch sollen Arbeitsplätze in Dörfern geschaffen und der Zuzug in die Städte gedämpft werden.<sup>157</sup> Um dieses Ziel zu erreichen, muss es auch auf dem Land eine gesicherte Grundversorgung geben. Jedoch steht auch der bezahlbare Wohnraum in Städten im Fokus, um die Lebensqualität in der Stadt zu erhöhen<sup>158</sup>. Dazu soll die Umweltbelastung in den Städten sinken und eine nachhaltige Mobilität gewährleistet werden. Insgesamt sollen in der Stadt sowie in der ländlichen Umgebung gleichwertige Lebensverhältnisse herrschen. Zu einer Stadtentwicklungspolitik in diesem Sinne verpflichten sich die Vereinten Nationen zudem in der neuen urbanen Agenda von 2016, die aus den SDGs hervorgegangen ist.<sup>159</sup> Hierbei steht die Hilfe für schlecht entwickelte Länder im Vordergrund, um widerstandsfähige Gebäude zu bauen, welche am besten aus regionalen Materialien bestehen. Schwere Katastrophen sollen so möglichst vermieden werden.<sup>160</sup>

## **SDG 12: Nachhaltiger Konsum und Produktion**

Der von den Industrieländern getätigte Konsum beeinträchtigt die Lieferkette und die Produktion, welche oft in Schwellenländern stattfindet.<sup>161</sup> Vor allem in diesen Produktionsländern werden Regeln für den Arbeits- und Gesundheitsschutz benötigt. Es sollen zum einen faire Löhne gezahlt und zum anderen generell die Menschenrechte geachtet werden.<sup>162</sup> Zudem ist der Umgang mit begrenzten Ressourcen und die Aufstellung von verbindlichen Regeln diesbezüglich ein wichtiges Thema. Zu diesem Ziel gehört auch eine nachhaltige sowie modernisierte Produktion, in der die Ressourcen

---

<sup>154</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020k.

<sup>155</sup> Vgl. RENN.nord 2019, S. 25.

<sup>156</sup> Vgl. United Nations 2020k.

<sup>157</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020l.

<sup>158</sup> Vgl. RENN.nord 2019, S. 27.

<sup>159</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020l.

<sup>160</sup> Vgl. RENN.nord, S. 27.

<sup>161</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020m.

<sup>162</sup> Vgl. United Nations 2020l.

weniger verbraucht werden und eine Kreislaufwirtschaft entsteht.<sup>163</sup> Die Unterziele beinhalten u.a. die nachhaltige Bewirtschaftung von natürlichen Ressourcen. Unternehmen sollen dazu gebracht werden, nachhaltiger zu produzieren und das Bewusstsein der Konsumenten, bspw. zur Nahrungsmittelverschwendung, muss gestärkt werden.<sup>164</sup> Zu einer nachhaltigen Produktion gehört auch die Abschaffung ineffizienter Technologien und vor allem die Subvention dieser, zum Teil umweltbelastenden Produktionsverfahren. In diesem Zusammenhang ist bspw. das Verbrennen fossiler Brennstoffe zu nennen.<sup>165</sup>

### **SDG 13: Maßnahmen zum Klimaschutz**

Wirbelstürme, Dürren oder auch Überschwemmungen können Folgen des Klimawandels sein. Diese Extremwetterereignisse können zur Entstehung von unbewohnbaren Gebieten beitragen und Menschen dazu zwingen, ihre Heimat zu verlassen.<sup>166</sup> Dies ist einer der Gründe, warum sich die Vereinten Nationen das SDG gesetzt haben, den Klimawandel so gut es geht zu begrenzen. Unterstützend sollen hierfür erneuerbare Energieträger die fossilen weitestgehend ersetzen und die Energien sollen effizient genutzt werden.<sup>167</sup> Nicht nur Industrieunternehmen sind von diesen Zielen betroffen, sondern auch die Landwirtschaft, sowie die Gebäudetechnik und der Verkehr.<sup>168</sup> Des Weiteren ist die Förderung von innovativen und effizienten Technologien ein Ziel und eine Voraussetzung dieses SDGs.<sup>169</sup> Dies erfordert auch Managementfähigkeiten im Bereich der nachhaltigen Entwicklung und die Fokussierung sowie eine Sensibilisierung auf das Thema Umweltschutz.<sup>170</sup>

### **SDG 14: Leben unter Wasser**

Die zunehmende Verschmutzung der Meere, sowie der Anstieg der Wassertemperaturen und die Überfischung sind ein Problem, da viele Menschen von den Meeren und der Fischerei abhängig sind. Zusätzlich nutzen wir die Meere auch als Rohstoff- und Energiequelle sowie für den Verkehr.<sup>171</sup> Das SDG 14 beinhaltet daher das Ziel, die

---

<sup>163</sup> Vgl. RENN.nord, S. 29.

<sup>164</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020m.

<sup>165</sup> Vgl. RENN.nord, S. 29.

<sup>166</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020n.

<sup>167</sup> Vgl. RENN.nord, S. 31.

<sup>168</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020n.

<sup>169</sup> Vgl. United Nations 2020m.

<sup>170</sup> Vgl. RENN.nord, S. 31.

<sup>171</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020o.

Meeresverschmutzung und Nährstoffbelastung bis zum Jahr 2025 weitestgehend zu vermindern.<sup>172</sup> Bereits bis 2020 soll zudem eine nachhaltige Bewirtschaftung der Küstenökosysteme stattfinden.<sup>173</sup> Die Vereinten Nationen haben auch beschlossen, wissenschaftlich mehr zusammenzuarbeiten und Meerestechnologien zu teilen, um die Versauerung der Ozeane so gut es geht zu stoppen. Ergänzend soll bis zum Jahr 2020 die illegale Fischerei bekämpft werden, indem u.a. Fischereisubventionen beendet werden.<sup>174</sup> Auch der Tourismus wird in die Überlegungen zu einer nachhaltigen Bewirtschaftung der Meere einbezogen, um die Vorteile für kleine Inselentwicklungsländer zu erhöhen und ihnen dadurch bessere Perspektiven zu verschaffen.<sup>175</sup>

### **SDG 15: Leben an Land**

Zu den Stichworten eines sicheren und nachhaltigen Lebens an Land gehören intakte Ökosysteme, saubere Luft und sauberes Trinkwasser. Dies sind Grundvoraussetzungen, um Hunger und Armut zu bekämpfen und auch Umweltkatastrophen vorzubeugen.<sup>176</sup> Weitere Aspekte stellen eine vielfältige Ernährung und der Temperatenausgleich dar. Auch die Artenvielfalt gilt es zu bewahren und das Insektensterben zu verhindern.<sup>177</sup> Zu den Unterzielen des SDG 15 gehören u.a. gesunde Wälder sowie Bergökosysteme zu fördern und die Finanzierung solcher Projekte zu gewährleisten, um die Biodiversität zu erhalten.<sup>178</sup> Diese Vorhaben schließen auch die Wirtschaftszweige mit ein.<sup>179</sup> Dazu soll bspw. der Handel mit geschützten Pflanzen- und Tierarten beendet, sowie die Wilderei gestoppt werden. Die Wüstenbildung soll verhindert und eine nachhaltige Bewirtschaftung der Wälder forciert werden.<sup>180</sup>

### **SDG 16: Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen**

Die gesamten SDGs benötigen ein sicheres Umfeld, um ihre Ziele zu erreichen. Dies würde mit Korruption nicht funktionieren. Um Frieden, Gerechtigkeit und Rechtsstaatlichkeit zu gewährleisten, sowie starke Institutionen zu schaffen, wurde das SDG 16 verabschiedet, denn diese Punkte sind zudem unerlässlich für eine nachhaltige

---

<sup>172</sup> Vgl. United Nations 2020n.

<sup>173</sup> Vgl. RENN.nord, S. 33.

<sup>174</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020o.

<sup>175</sup> Vgl. RENN.nord, S. 33.

<sup>176</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020p.

<sup>177</sup> Vgl. RENN.nord, S. 35.

<sup>178</sup> Vgl. United Nations 2020o.

<sup>179</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020p.

<sup>180</sup> Vgl. RENN.nord, S. 35.

Entwicklung.<sup>181</sup> Zudem gehen diese Aspekte auch Hand in Hand mit wirtschaftlichem Wohlstand und der Demokratie.<sup>182</sup> Unterziele hierfür beinhalten u.a. die Bekämpfung der Kriminalität und Korruption, sowie die Verringerung illegaler Finanz- und Waffenströme.<sup>183</sup> Darüber hinaus soll allen Menschen der Zugang zur Rechtsstaatlichkeit und zur Justiz ermöglicht werden und eine rechtliche Identität zustehen.<sup>184</sup> Die Entwicklungsländer sollen zukünftig umfangreicher in die internationalen Entscheidungsfindungen und Gremien einbezogen und bei der Verhütung von Gewalt und Terrorismus unterstützt werden.<sup>185</sup>

### **SDG 17: Partnerschaften zur Erreichung der Ziele**

Die 17 globalen SDGs können nur durch die Zusammenarbeit und das Engagement aller Staaten erreicht werden. Aus diesem Grund wurde das Prinzip „niemanden zurücklassen“ ins Leben gerufen. Dies soll die gemeinschaftliche Verantwortung verdeutlichen und alle Länder animieren, die Ziele nachhaltig zu verfolgen und dadurch die Ärmsten und schwächsten Menschen zu unterstützen.<sup>186</sup> Zusätzlich wurden vier Prinzipien vorgestellt, die die Partnerschaft zusätzlich bestätigen und fördern sollen. Zu ihnen gehören das Handeln aller Staaten, die gemeinsame Verantwortung, Transparenz und Erfahrungsaustausch, sowie den Einbezug der zivilen Gesellschaft, der Unternehmen und der Wissenschaft.<sup>187</sup> Konkret soll zudem die finanzielle Situation der Entwicklungsländer gestärkt werden und ein Technologie- und Wissenstransfer stattfinden.<sup>188</sup> Weiterhin gilt es, Handlungsbarrieren abzubauen und die Politikkoordination zu verbessern.<sup>189</sup> Der politische Spielraum eines jeden Landes muss dabei jedoch berücksichtigt werden. Wichtig ist zudem, die Entwicklungsländer dabei zu unterstützen, die Exportquote zu erhöhen, wofür ein zoll- und kontingentfreier Marktzugang gewährleistet wird.<sup>190</sup>

---

<sup>181</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020q.

<sup>182</sup> Vgl. RENN.nord, S. 37.

<sup>183</sup> Vgl. United Nations 2020p.

<sup>184</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020q.

<sup>185</sup> Vgl. RENN.nord, S. 37.

<sup>186</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020r.

<sup>187</sup> Vgl. United Nations 2020q.

<sup>188</sup> Vgl. RENN.nord, S. 38.

<sup>189</sup> Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2020r.

<sup>190</sup> Vgl. RENN.nord, S. 39.

### 2.2.3 Aktueller Stand der Erreichung der Sustainable Development Goals

Die Einschätzungen zum Stand der Erreichung der SDGs sind in den Medien<sup>191</sup>, der Literatur<sup>192</sup> sowie von offiziellen Stellen<sup>193</sup> und unabhängigen Organisationen<sup>194</sup> weitestgehend einheitlich. So bestehen Defizite bei der Umsetzung der Ziele sowie Unterziele und bei gleichbleibendem Aufwand wird nicht von einer Zielerreichung bis zum Jahr 2030 ausgegangen. Weiterhin scheint es nicht oder nur zum Teil zu gelingen, realistische Lösungen für die Probleme zu erarbeiten und durchzusetzen, auf denen die SDGs basieren. Das Thema der Nachhaltigkeit wird zwar zunehmend populär, jedoch handelt ein Großteil der Staaten und Organisationen nicht in ihrem Sinne, sondern eher entgegengesetzt.<sup>195</sup> Lediglich Schweden, Dänemark und Finnland erreichen die SDGs bereits heute zu fast 75 %, jedoch sind es vor allem die reichsten Staaten, die zu wenig beitragen.<sup>196</sup> Deutschland belegt den 6. Platz im Ranking des SDG-Index der Länder, die die Nachhaltigkeitsziele am besten erfüllen.<sup>197</sup> Die übergreifende Berichterstattung macht deutlich, dass noch viel Engagement benötigt wird, um die Ziele zu erreichen und dass diese bis zum Jahr 2030 nicht erreichbar scheinen, wenn keine allgemeine Kehrtwende stattfindet. Auch Deutschland müsste sich stärker engagieren, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

---

<sup>191</sup> Vgl. Kroll 2019.

<sup>192</sup> Vgl. Herlyn und Lévy-Tödter 2020, S. XI.

<sup>193</sup> Vgl. BMZ 2019, S. 1.

<sup>194</sup> Vgl. Steinwachs 2018.

<sup>195</sup> Vgl. Brüssel 2020, S. 84.

<sup>196</sup> Vgl. Kroll 2019.

<sup>197</sup> Vgl. ebd.

## **3. Anwendung der Sustainable Development Goals im Beteiligungsmanagement**

### **3.1 Prüfung der Kombinierbarkeit der Sustainable Development Goals und des Beteiligungsmanagements**

Wie die Analyse des aktuellen Stands der Umsetzung der SDGs in Abschnitt 2.3 zeigt, ist noch viel zu tun, um die nachhaltigen Ziele bis zum Jahr 2030 zu erreichen. Auch die Wirtschaft inklusive des Beteiligungsmanagements kann ihren Teil dazu beitragen, indem sie die Unternehmensstrategie an den SDGs ausrichtet. Aus diesem Grund wird zunächst die generelle Kombinierbarkeit des Beteiligungsmanagements und der SDGs geprüft, denn dies ist eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Integration der SDGs in das Beteiligungsmanagement. Dabei soll herausgefunden werden, ob die Ziele des jeweiligen Ansatzes zu denen des anderen passen, bzw. ob sie parallel verfolgt werden können und sich nicht gegenseitig ausschließen. Voraussichtlich wird die zukünftige Erreichung ökonomischer sowie ökologischer Ziele zusätzlich stark von der gegenseitigen Kombinierbarkeit und Integrationsfähigkeit abhängen.<sup>198</sup> Die Prüfung wird zum einen auf systematischer Ebene durchgeführt und zum anderen wird die funktionale Ebene betrachtet, indem die inhaltlichen Ziele begutachtet werden.

Auf den ersten Blick können bei der Kombinierung von ökonomischen und ökologischen Zielen Konflikte auftreten, da der Fokus bei der Gewinnmaximierung nicht auf einen schonenden Umgang mit der Umwelt und der Bevölkerung gelegt wird. Doch beide Arten von Zielen verbindet die Nachhaltigkeit, da sich sowohl die wirtschaftliche als auch die ökologische und humane Situation dauerhaft positiv entwickeln soll. Wie in den Grundlagen im zweiten Kapitel beschrieben, geht es beim Beteiligungsmanagement um die Steuerung und das Management von langfristigen Zielen und dies verbindet das Beteiligungsmanagement mit den SDGs. Beide Systeme verwenden teilweise konkrete Kennzahlen, die erreicht werden sollen, um den jeweiligen Adressaten einen Mehrwert zu schaffen. Zudem beinhaltet das Beteiligungsmanagement mit Aktivierung und Verstärkung, Förderung und Stabilisierung, Koordination der Zusammenarbeit, sowie Monitoring vier Aufgabenschwerpunkte, die auch für die Erreichung der SDGs angewendet, bzw. mit ihnen verknüpft werden können. Um Unternehmen die

---

<sup>198</sup> Vgl. Schultz 2002, S. 1.

Berücksichtigung der SDGs generell zu erleichtern, stellen die Vereinten Nationen in Zusammenarbeit mit zwei weiteren Organisationen einen Leitfaden zur Verfügung, der SDG Kompass genannt wird.<sup>199</sup> Dieser Leitfaden wird in fünf Schritte aufgeteilt und diese Schritte können in die Tätigkeit des Beteiligungsmanagements integriert werden.

Der erste Schritt dieses Leitfadens erklärt die SDGs und macht die Unternehmen mit ihnen vertraut, wodurch ein Verständnis entwickelt werden soll. Innerhalb des Aufgabenpakets 1 „Aktivierung und Verstärkung“ kommuniziert das Beteiligungsmanagement mit den Mitarbeitern der Beteiligung. Dieses Aufgabenpaket kann genutzt werden, um die SDGs sowie die Relevanz der Nachhaltigkeitsziele bekannt zu machen. Wie in Tabelle 2 dargestellt, werden die Tätigkeiten des Leitfadens für die Berücksichtigung der SDGs in das Aufgabenpaket des Beteiligungsmanagements überführt.

Im zweiten Schritt des Leitfadens für Unternehmen zur Berücksichtigung der SDGs folgt die Einschätzung der Auswirkungen der eigenen Aktivitäten auf positive oder negative Folgen, um Prioritäten festzulegen. Dies könnte in das Aufgabenpaket 2 „Förderung und Stabilisierung“ des Beteiligungsmanagements integriert werden, da die Beteiligung hier durch Mentoring und Beratung bei der Bewältigung von Herausforderungen unterstützt wird.

Durch das Mentoring des Beteiligungsmanagements, welches im Aufgabenpaket 2 angewendet wird, könnte auch der dritte Schritt des Leitfadens zur Berücksichtigung der SDGs durchgeführt werden, denn innerhalb dieses Schrittes werden Ziele gesetzt und an die SDGs angepasst. Indem das Beteiligungsmanagement als Mentor agiert, können Ziele für das gesamte Unternehmen oder den Konzernverbund gesetzt werden, um so größtmögliche Auswirkungen zu erzielen.

Diese Ziele sollen einen nachhaltigen Geschäftserfolg ermöglichen. Um die Erreichung der Ziele sicherzustellen, muss Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft integriert werden. Dazu ist es auch erforderlich, die internationalen Partnerschaften mit Lieferanten oder bspw. Regierungen so auszurichten, dass auch hier nachhaltige Grundsätze umgesetzt werden können.

Bei dem vierten Schritt des Leitfadens geht es um die Integration von Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft. Dies erfordert eine Passung an der richtigen Stelle, die auch über

---

<sup>199</sup> Vgl. GRI et al. 2017.

Unternehmensgrenzen hinaus erfolgen sollte. Das Aufgabenpaket 3 „Koordination der Zusammenarbeit“ des Beteiligungsmanagements befasst sich u.a. mit der regelmäßigen Kommunikation mit und zwischen den Beteiligungen und ist daher für die Integration der Nachhaltigkeit durch Kommunikation im Konzern geeignet.

Der fünfte Schritt beinhaltet die Berichterstattung und Kommunikation der Nachhaltigkeitsleistung. Hier sollen Anreize für Unternehmen geschaffen werden, ihre Fortschritte und Ideen zu teilen. Zudem werden Vorteile einer Kommunikation der SDGs mit Stakeholdern genannt.<sup>200</sup> Dieser fünfte Schritt des Leitfadens kann im Aufgabenpaket 4 „Monitoring“ des Beteiligungsmanagements integriert werden. Hier werden Kennzahlen angewendet, um die Leistung zu bewerten, damit sie kommuniziert werden kann. Zusätzlich werden Risiken und die unternehmerische Entwicklung beurteilt. Dies ist erforderlich, um sie mit den Stakeholdern zu teilen.

<b>Schritte des Leitfadens zur Berücksichtigung der SDGs</b>		<b>Aufgaben des Beteiligungsmanagements</b>
SDGs kennen und verstehen	➡	Aktivierung und Verstärkung
Einschätzung, Priorisierung	➡	Förderung und Stabilisierung
Ziele setzen	➡	
Integration ins Kerngeschäft	➡	Koordination der Zusammenarbeit
Berichterstattung und Kommunikation	➡	Monitoring

**Tabelle 2: Integration der Schritte des Leitfadens zur Berücksichtigung der SDGs in die Aufgaben des Beteiligungsmanagements<sup>201</sup>**

In diesem Abschnitt wird aufgezeigt, dass die Bearbeitung der Nachhaltigkeitsziele prinzipiell mit den Aufgaben des Beteiligungsmanagements kombiniert werden kann. Zum einen folgen beide Prinzipien einem System, welches teilweise operationalisierbare Ziele vorgibt. Zum anderen kann prinzipiell auch eine inhaltliche, bzw. funktionale Integration vorgenommen werden, da es inhaltliche Überschneidungen innerhalb der Aufgaben zur Zielerreichung der SDGs und der Aufgaben des Beteiligungsmanagements gibt.

<sup>200</sup> Vgl. GRI et al. 2017, S. 5.

<sup>201</sup> Eigene Darstellung.

## 3.2 Möglichkeiten der Anwendung der Sustainable Development Goals im Beteiligungsmanagement

Wie in Kapitel 2 gezeigt, gibt es unterschiedliche Aufgaben des Beteiligungsmanagements mit verschiedenen Schritten im Prozess dieses Managements. Aufbauend auf die Darstellung der generellen Vereinbarkeit der Nachhaltigkeitsziele und der Ziele des Beteiligungsmanagements im vorherigen Abschnitt, werden im Folgenden konkrete Handlungsempfehlungen gegeben, um die einzelnen SDGs innerhalb dieser Tätigkeiten und Schritte im Beteiligungsmanagement anzusprechen und zu integrieren. Bereits bei der Entwicklung eines Selbstverständnisses des Unternehmens innerhalb des Aufgabenpakets „Aktivierung und Verstärkung“ ist zu empfehlen, dass generell auf eine nachhaltige Entwicklung Wert gelegt wird. Dies sollte zu den Leitsätzen des Unternehmens gehören. Somit wird die Grundvoraussetzung zur Bearbeitung und Erfüllung aller SDGs geschaffen.

Bei der **Entwicklung des Selbstverständnisses** muss sich das Mutterunternehmen bzw. der Gesellschafter überlegen, welche Gründe für eine Beteiligung vorliegen und welche Ziele langfristig verfolgt werden sollen. Schon hier sollten die Empfehlungen des SDG Kompass berücksichtigt werden, um die SDGs in das Kerngeschäft einzubeziehen und somit einen Beitrag zur Erfüllung der SDGs zu leisten. In diesem Zusammenhang ist es zu empfehlen, im Sinne des SDG 17 „Partnerschaften zur Erreichung der Ziele“ in Unternehmen mit nachhaltigen Schwerpunkten zu investieren und Multi-Akteurs-Partnerschaften (MAP) einzugehen. Bei diesen Partnerschaften sind Staaten, die Zivilgesellschaft, sowie die Wirtschaft oder Wissenschaft beteiligt.<sup>202</sup> Generell sollte bei Zukäufen von Unternehmensbeteiligungen, Fusionen und Allianzen mit anderen Unternehmen geprüft werden, ob und inwiefern sich das Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigt. Diese Organisationen sollten danach ausgesucht werden, inwiefern sie eine ökologisch nachhaltige Entwicklung fördern und überwachen. Eine Möglichkeit bildet hier die Zusammenarbeit mit unabhängigen und zugelassenen Umweltprüfern. Diese Prüfer können Unternehmen anhand der EU-Verordnung (EWG) Nr. 1836/93 auf ihre Umweltleistung prüfen. Des Weiteren lässt sich anhand dieser EG-Öko-Audit-Verordnung (EMAS) prüfen, ob das Unternehmen ein Umweltmanagement-

---

<sup>202</sup> Vgl. BMZ 2017, S. 23.

system eingeführt hat.<sup>203</sup> Ist dies nicht der Fall, wird empfohlen, keine Beteiligung einzugehen. Bei bereits bestehenden Beteiligungen könnte der vorhandene Einfluss genutzt werden, um die Einführung dieses Öko-Audits durchzusetzen. Ergänzend zu den Umweltmanagementsystemen sollten auch die getätigten Geschäfte auf nachhaltige Aspekte geprüft werden. Arbeitet das Unternehmen, von dem die Beteiligung erworben werden soll, mit anderen Unternehmen zusammen, die bspw. für einen erheblichen Teil der Luftverschmutzung verantwortlich sind oder ist das Unternehmen selbst für Umweltverschmutzung verantwortlich, sollte von der Beteiligung Abstand genommen werden. Diese Entscheidung könnte sich unmittelbar positiv auf das SDG 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz“ und mittelbar zusätzlich auf die SDGs 14 „Leben unter Wasser“ und 15 „Leben an Land“ auswirken, da hier die Umweltverschmutzung reduziert wird. Weiterhin kann geprüft werden, inwiefern das Unternehmen an der Ausbeutung von Menschen oder Regionen beteiligt ist. Hierbei kann bspw. von Prüfern vor Ort kontrolliert werden, von wo das Unternehmen seine Rohstoffe bezieht und ob die Mitarbeiter Arbeitsschutzmaßnahmen erfahren, bzw. ob angemessene Löhne bezahlt werden. Wenn die Mitarbeiter und Zulieferer nicht fair behandelt werden, würde dies im Konflikt mit SDG 8 „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“ stehen und von einer Beteiligung an dieser Firma sollte Abstand genommen werden.

Im Zuge der Kernaufgabe **Aktivierung und Verstärkung** des Beteiligungsmanagements werden die Ziele des Mutterunternehmens, aber auch gemeinsame Ziele mit der Beteiligung formuliert. Eines dieser Ziele sollte auch hier die Umsetzung des SDG Kompass sein. In die Finanz- und Leistungsziele können nachhaltige Schwerpunkte aufgenommen werden. Hierzu könnte eine Obergrenze der Emissionen bei der Produktion zählen, um die Erreichung des SDG 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz“ zu unterstützen. Auch die Begrenzung der Dienstreisen mit Flugzeugen oder Autos auf einen bestimmten Grenzwert kann ein Leistungsziel sein. Es sollten Reisen mit der Bahn präferiert und mittels Subventionen unterstützt werden. Zudem kann innerhalb des Mutterunternehmens aber auch mit den Beteiligungen eine Mindestanzahl von Kunden mit nachhaltigem Portfolio bestimmt werden. Hier wird empfohlen, einen genauen Wert festzulegen, damit dieser überprüft werden kann. So könnte erreicht werden, dass der

---

<sup>203</sup> Vgl. Förtsch und Meinholz 2018, S. 69.

Fokus bei der Neukundenakquise neben einer wirtschaftlichen auch auf eine ökologisch nachhaltige Entwicklung gelegt wird, um somit die Erreichung aller SDGs zu fördern.

Auch eine faire Bezahlung aller Mitarbeiter und die Schaffung einer Gesundheitsvorsorge sollte zum einen verpflichtend im Mutterunternehmen eingeführt werden, zum anderen sollte das Mitbestimmungsrecht dafür genutzt werden, dies auch in der Beteiligung einzuführen. Dadurch kann zur Erreichung der SDGs 1 „Keine Armut“, 2 „Kein Hunger“, 3 „Gesundheit und Wohlergehen“, 5 „Geschlechtergleichheit“, 8 „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“ und 10 „Weniger Ungleichheit“ beigetragen werden. Auf diese Punkte sollte auch bei Zulieferern und Kunden des gesamten Konzernverbundes geachtet werden, um einen größtmöglichen Erfolg bei der Erreichung der SDGs zu erzielen.

Die Motivierung der Beteiligung zur Schaffung von Innovationen ist eine Aufgabe der Aktivierung und Verstärkung und kann genutzt werden, um die Erreichung des SDG 9 „Industrie, Innovation, und Infrastruktur“ zu begünstigen, indem nachhaltige Innovationen forciert werden, die dem Gemeinwohl zugutekommen und das Unternehmen nachhaltig wachsen lassen. Durch diese Innovationen können zudem der Fortbestand der Firma in der Zukunft sichergestellt und somit eine sichere Beschäftigung der Mitarbeiter gewährleistet werden. Diese Innovationen könnten somit zugleich die Erreichung der SDGs 1 „Keine Armut“ und 8 „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“ fördern.

Umweltziele wie die Verminderung von Klimagasen werden bereits in der Literatur des Beteiligungsmanagements genannt und auch die Durchführung von Workshops wird empfohlen. Diese Workshops bieten die Gelegenheit, eine hohe Anzahl an Mitarbeitern des eigenen Unternehmens sowie der Beteiligung zu erreichen, um sie für die nachhaltige Entwicklung und die einzelnen SDGs zu sensibilisieren. Durch kleine Veränderungen im Alltag der Mitarbeiter, wie bspw. dem Verzicht aufs Drucken von Dokumenten, kann bereits eine Wirkung erzielt werden. Zudem ist es hilfreich, wenn alle Mitarbeiter während der Arbeit die Ziele verinnerlichen und sie somit in ihre Tätigkeiten einfließen lassen. Da auch die Bewertung von Entscheidungen der strategischen Ausrichtung und der operativen Aufgaben in das Tätigkeitsfeld der Aktivierung und Verstärkung fällt, ist auch hier die Prämisse der Nachhaltigkeit zu beachten und dahingehend zu prüfen. Bei der Durchführung von getroffenen Entscheidungen ist die Erreichung der nachhaltigen

Zielsetzungen zu untersuchen. Es empfiehlt sich, operationalisierte Ziele wie bspw. ein Mindestmaß an Geschäften mit ökologisch nachhaltigen Aspekten vorzuschreiben, um sie überprüfen zu können. Diese Mindeststandards könnten bei allen bisher genannten Empfehlungen festgelegt werden.

Zu den interaktiven Aufgaben gehört auch das Themenfeld der **Förderung und Stabilisierung**. Innerhalb dieser Kernaufgabe ist die Beratung der Beteiligung zu sachlichen und persönlichen Themen ein Teil des Aufgabengebiets. Die Mitarbeiter des Beteiligungsmanagements, die eine Beratung durchführen, sollten die entsprechenden Kenntnisse in Bezug auf nachhaltige Themen besitzen und die Beratung zur Nachhaltigkeit anbieten. So können Unklarheiten über nachhaltiges Verhalten beseitigt und Hinweise zu Möglichkeiten der Umsetzung gegeben werden. Dabei sollten zum einen Informationen und Hinweise über die Einbettung nachhaltiger Aspekte in den Arbeitsalltag bereitgestellt und zum anderen die eingebrachten Vorschläge der Beteiligung zur Umsetzung der SDGs gefördert werden. Wie bereits angesprochen, ist es wichtig, dass auch im Beteiligungsmanagement des Mutterunternehmens die Kenntnisse über ökologisch nachhaltiges Handeln vorliegen. Um den Mitarbeitern der Beteiligung Hilfestellungen anbieten zu können, sollten die Mitarbeiter des Beteiligungsmanagements entsprechend geschult werden. Darüber hinaus ist es möglich, den Mitarbeitern des Beteiligungsmanagements finanzielle Anreize für die Weitergabe des Wissens bzgl. einer nachhaltigen Entwicklung zu gewähren.<sup>204</sup>

Die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen kann ein wichtiger Hebel sein, die Erreichung der SDGs zu unterstützen, da die Geschäftsmodelle teilweise oder vollumfänglich auf nachhaltiges Wirtschaften ausgerichtet werden und somit eine große Wirkung erzielen können. Sowohl das wirtschaftlich als auch das ökologisch nachhaltige Arbeiten zielen dabei auf die Erreichung der SDGs ab. Zum einen kann mit einem nachhaltigen Wirtschaftswachstum das SDG 8 „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“ erreicht werden, zum anderen können nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sichergestellt werden und somit das SDG 12 „Nachhaltige/r Konsum und Produktion“ erreicht werden.

---

<sup>204</sup> Vgl. Conrad 2020, S. 246.

Damit die Umsetzung nachhaltiger Geschäftsmodelle ermöglicht wird, stehen die Ressourcen des Mutterunternehmens zur Verfügung. Das Management sollte versuchen, die Ressourcen nachhaltig zur Verfügung zu stellen. Dies bezieht sich auch auf humane und finanzielle Ressourcen.<sup>205</sup> Die Beteiligungen müssen teilweise langfristig und mit vielen Ressourcen unterstützt werden, so dass der Einsatz von nachhaltigen Ressourcen einen großen Beitrag zum Umweltschutz laut SDG 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz“, aber auch zu SDG 14 „Leben unter Wasser“ und 15 „Leben an Land“ leisten kann.

Die Schaffung und Prägung einer gemeinsamen Unternehmenskultur ist ein wichtiges Aufgabengebiet, um nachhaltige Werte im gesamten Unternehmensverbund zu etablieren und eine Vorbildfunktion zu übernehmen. Auch bei der Etablierung von Programmen und Systemen kann darauf geachtet werden, dass diese keine Nachteile für bestimmte Mitarbeiter- oder Bevölkerungsgruppen entstehen lassen und somit die Ziele des SDG 10 „Weniger Ungleichheit“ unterstützen. Bei der Etablierung von Programmen sind zudem umfangreiche Möglichkeiten vorhanden, die SDGs zu etablieren. Es könnten Programme zur Stärkung der Partnerschaften innerhalb der Konzerngruppe, wie bspw. Patenschaften, gegründet werden. Auch Partnerschaften mit anderen Instituten können so ausgerichtet werden, dass sie einen Mehrwert für alle Beteiligten bieten und zudem benachteiligte Dritte unterstützen. Dies würde die Erreichung des SDG 17 „Partnerschaften zur Erreichung der Ziele“ unterstützen.

Die vierte Kernaufgabe des Beteiligungsmanagements beschäftigt sich mit der **Koordination der Zusammenarbeit** und beinhaltet u.a. die Realisierung von Synergien. Dies bildet eine gute Möglichkeit, um Nachhaltigkeit zu etablieren, da Funktionen zusammenarbeitender Firmen nicht doppelt ausgestaltet und freiwerdende Kapazitäten sinnvoller genutzt werden können. Durch die Zusammenlegung von Produktionsschritten, könnte bspw. die Emission von Treibhausgasen verringert werden. Dies würde die Erreichung der SDGs 9 „Industrie, Innovation und Infrastruktur“, 12 „Nachhaltige/r Konsum und Produktion“, 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz“ und 15 „Leben an Land“ unterstützen. Auch Querschnittsfunktionen können über mehrere Firmen eines Konzerns hinweg effizient genutzt werden, um die Ausübung nachhaltiger Funktion und Tätigkeiten zu fördern. Bei der Zusammenlegung der Rechtsabteilungen zweier Unternehmen könnten wiederkehrende Aufgaben bspw. von denselben Mitarbeitern

---

<sup>205</sup> Vgl. Pfennig und Müller-Schoppen 2018, S. 9.

bearbeitet werden. Die Mitarbeiter, welche dadurch freie Kapazitäten erhalten, können sich bspw. mit der Einhaltung von arbeitsrechtlichen Standards von Zulieferbetrieben beschäftigen und somit die Erreichung der SDGs 8 „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“, 10 „Weniger Ungleichheit“ und 12 „Nachhaltige/r Konsum und Produktion“ unterstützen. Insgesamt bietet die Identifizierung und Weitergabe von Innovationen und Erfahrungen zwischen den Beteiligungen die Möglichkeit, eines nachhaltigen Wirtschaftswachstums und der menschenwürdigen Arbeit, wie im SDG 8 forciert wird, da keine schädlichen oder gefährlichen Tätigkeiten doppelt ausgeführt werden müssen. Davon würden auch die Industrie und Infrastruktur profitieren, da sie entlastet werden.

Durch die Aufgabe der Kulturprägung innerhalb der Koordination der Zusammenarbeit kann erheblicher Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter und damit auf die Wirkung des Unternehmens nach Außen ausgeübt werden. Dies beginnt bspw. schon bei der Nutzung elektronischer Kommunikationsmittel um Papier einzusparen und die Umwelt somit zu entlasten, wodurch die SDGs 12 „Nachhaltige/r Konsum und Produktion“, 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz“ und 15 „Leben an Land“ unterstützt werden. Weiterhin kann an das Verhalten der Mitarbeiter im beruflichen und privaten Umfeld appelliert werden, die Umwelt nicht unnötig zu belasten. Auch ein nachhaltiger Konsum, wie er in dem SDG 12 gefordert wird, kann von dem Arbeitgeber vorgelebt werden, indem er als gutes Beispiel vorangeht und die Kosten und Nutzen bei neuen Anschaffungen abwägt und dabei nicht nur finanzielle, sondern auch nachhaltige Aspekte mit einfließen lässt. Des Weiteren kann eine Unternehmenskultur der Großzügigkeit eingeführt und vorgelebt werden, indem das Unternehmen selbst an gemeinnützige Organisationen spendet und auch die Mitarbeiter dazu aufruft. Es gibt Konzerne, die es den Mitarbeitern ermöglichen, die Nachkommastellen, also Centbeträge ihres Bruttolohns zu spenden, indem sie nicht ausgezahlt, sondern an regionale Vereine gespendet werden.<sup>206</sup> Dies kann die Erreichung aller SDGs fördern und je mehr Arbeitnehmer der Beteiligungen erreicht werden, desto größer ist die Wirkung.

Die Geschlechtergleichheit kann durch das Vorleben einer Unternehmenskultur gefördert werden, indem das Mutterunternehmen alle Positionen mit Personen allen Geschlechtern besetzt. Neben dem SDG 5 zur Geschlechtergleichheit würde dadurch auch das SDG 10

---

<sup>206</sup> Vgl. Daimler AG 2020.

„Weniger Ungleichheit“ bzgl. der Ländergleichheit gefördert werden. Diese Verhaltensweisen sollten abgestimmt und auf alle Beteiligungen übertragen werden, sodass sich eine Kultur der nachhaltigen Gleichberechtigung ausbreiten kann. So können internationale Unternehmen eine Vorbildfunktion übernehmen und mit ihrer Reichweite viele Menschen animieren, sich um benachteiligte Menschen zu kümmern und arme Regionen zu fördern. Die implementierten Systeme und Infrastrukturen können nicht nur dafür verwendet werden, die Kooperationen zwischen den Beteiligungen zu fördern, sondern auch dafür, alle Stakeholder der Beteiligungen gleichermaßen über den aktuellen Stand der Maßnahmen des Unternehmens zum Klimaschutz laut des SDG 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz“ zu informieren, damit die Wichtigkeit dieses Themas immer im Fokus bleibt und während der täglichen Arbeit nicht in Vergessenheit gerät.

Ein Instrument bei der Etablierung einer übergreifenden Infrastruktur ist auch das Erstellen eines Netzwerks laut SDG 17. Hierbei besteht die Möglichkeit, dieses Netzwerk auch über die Grenzen des Konzernverbundes hinaus zu erweitern und Institute sowie Nichtregierungsorganisationen, s.g. NGOs, mit nachhaltigem Schwerpunkt in das Netzwerk aufzunehmen. Diese Organisationen könnten die Unternehmen zusätzlich beraten und bei Entscheidungen auf die Auswirkungen für die Umwelt und den Menschen hinweisen. Kommunikationsforen, die während der Koordination der Zusammenarbeit als Instrument genutzt werden, können auch für die direkte Kommunikation mit Beratern zur Nachhaltigkeit genutzt werden, welche ihre Empfehlungen wiederum dem gesamten Konzernverbund zur Verfügung stellen können.

Gerade in Wachstumsländern und -märkten können frühe Beteiligungen und Kooperationen mit anderen Unternehmen sinnvoll sein, da die Entwicklung dieser Organisationen frühzeitig mitbestimmt werden kann. So können die Erfordernisse aller Stakeholder, sowie der nachhaltigen Entwicklung beachtet werden.<sup>207</sup> Beispielhaft für Kooperationen mit Umweltorganisationen sind Kooperationen zwischen Unternehmen und Organisationen wie Greenpeace, Klimabündnis, Global 2000 und dem WWF zu nennen.<sup>208</sup> Die Umweltschutzorganisation definiert drei Eckpfeiler, die für eine Kooperation erfüllt sein müssen. Dabei handelt es sich um eine Verpflichtung gegenüber dem Naturschutz, die einzugehen ist, eine Transparenz über die Kooperationen, sowie

---

<sup>207</sup> Vgl. Brüssel 2020, S. 91.

<sup>208</sup> Vgl. Zöchbauer 2016, S. 181.

eine Beurteilung der Kooperationen im Voraus.<sup>209</sup> Diese Kriterien des WWF können gut als Muster für Kooperationen zwischen Unternehmen bzw. Beteiligungen an Unternehmen dienen. So würde eine Gewährleistung für den Naturschutz von Seiten des Beteiligungsmanagements sichergestellt, welche die Erreichung der SDGs 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz“, 14 „Leben unter Wasser“ und 15 „Leben an Land“ unterstützen würde.

Die Lösung von Konflikten kann als Aufgabenschwerpunkt umfangreich für die Erreichung der SDGs eingesetzt werden, da die Probleme der Beteiligungen in allen Bereichen auftreten können. So können bspw. Konflikte zwischen der Leitung einer Firma in einem Niedriglohnland mit wenig rechtlichem Arbeitnehmerschutz und dessen Arbeitnehmern auftreten. Hier wäre es angemessen bei der Hilfestellung nicht nur auf menschenrechtliche, sondern stets auch auf westeuropäische Standards zu verweisen, um Gesundheit und Wohlergehen (SDG 3) bei menschenwürdiger Arbeit (SDG 8) zu forcieren und dabei Armut und Hunger (SDG 1 und 2) zu verhindern und Gleichheit (SDG 5 und 10), sowie Gerechtigkeit (SDG 16) zu fördern. Eine Chance zur positiven Beeinflussung der SDGs geht auch von dem Betreuen des Aufsichtsrates hervor. Der Aufsichtsrat hat erheblichen Einfluss auf den Vorstand des Unternehmens und kann mitentscheiden, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickelt. Das Beteiligungsmanagement sollte bei der Betreuung des Aufsichtsrates versuchen, diesen für nachhaltige Themen und die Wichtigkeit der Erreichung der SDGs zu sensibilisieren, damit das Unternehmen und alle Beteiligungen einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten und die Geschäftsführung nachhaltige Aspekte bei den Geschäftsentscheidungen einbeziehen kann. Bei der Entscheidung über einen potenziellen Produktionsstandort, sollten bspw. die Bedingungen für die Menschen und die Natur beachtet werden. Können diese nicht positiv beeinflusst werden, sollten andere Produktionsländer in Erwägung gezogen werden. Hier könnte das Beteiligungsmanagement in den Vorstandsvorlagen auf etwaige Verstöße aufmerksam machen.

Um das **Monitoring** handelt es sich bei der fünften Kernaufgabe des Beteiligungsmanagements. Hierzu gehört bspw. die Überprüfung der Zielerreichung. Aus Sicht der nachhaltigen Entwicklung ist es wichtig, dass neben den geläufigen wirtschaftlichen Kennzahlen, wie Marktanteil, Cash-Flow, Betriebsrentabilität, Eigenkapitalwert,

---

<sup>209</sup> Vgl. Kaissl 2016, S. 222.

Umsatz und Return on Investment<sup>210</sup>, auch die Zielerreichung der SDGs beurteilt wird. Sowohl in der Beteiligung als auch im Beteiligungsmanagement des Mutterunternehmens können Zielvorgaben wie bspw. eine Recyclingquote installiert werden.<sup>211</sup> Wie bereits beschrieben, wäre es hilfreich, auch die SDGs für das Unternehmen zu operationalisieren, indem bspw. die Bildung laut SDG 4 „Hochwertige Bildung“ in dem Produktionsland durch den Bau von fünf Schulen gefördert wird oder der Anteil an nachhaltiger Energie laut SDG 7 „Bezahlbare und saubere Energie“ bei der Produktion auf 50 % gesteigert werden soll. Solche Messwerte lassen sich gut kontrollieren und die Ziele können immer weiter ausgebaut werden. Des Weiteren könnten die Beteiligungen dazu verpflichtet werden, dass durch den Produktionsprozess die umliegenden Gewässer nicht verunreinigt werden. Dies könnte durch die regelmäßige Entnahme von Proben kontrolliert werden und würde die Erreichung des SDG 14 „Leben unter Wasser“ unterstützen. In diesem Zusammenhang können auch die Validierung von Ursachenanalyse und Lösungssuche genutzt werden. Vornehmlich ist dies auf die wirtschaftlichen Kennzahlen bezogen, jedoch wird empfohlen, die Validierung von Ursachenanalyse und Lösungssuche auch einzusetzen, wenn ökologisch nachhaltige Ziele verfehlt werden. Dies kann in Zusammenarbeit mit der Beteiligung durchgeführt werden, um bei dieser zusätzlich die Zustimmung für die zukünftige Erreichung der Ziele zu erlangen und zu stärken. Des Weiteren werden die Verbesserungspotenziale mit einer Ursachenanalyse und Lösungssuche klar herausgearbeitet. Dies erleichtert zukünftig die zielorientierte Arbeit, da die Aufgaben kleinteiliger abgearbeitet werden können. Die Beurteilung der unternehmerischen Entwicklung und auch die der Risiken gehört zum Tätigkeitsfeld des Beteiligungsmanagements. Auch bei der Erreichung von nachhaltigen Entwicklungszielen kann es zu Risiken kommen, da unternehmerische Ziele möglicherweise im Vordergrund und im konträren Verhältnis zur nachhaltigen Entwicklung stehen können. Werden diese Risiken schon vorab erkannt, können sie aktiv verhindert werden, bzw. es kann abgewogen werden, ob es sich lohnt, auf monetäre Gewinne zu verzichten, wenn ökologisch nachhaltige Gewinne erzielt werden können. Zudem kann die Erreichung von monetären und ökologischen Gewinnen mit dem Unternehmen, an dem eine Beteiligung besteht, vereinbart werden und deren Erreichung gemeinsam verfolgt werden. Hier sollte die Priorität auch auf die nachhaltige Entwicklung gelegt werden. Die Erreichung und

---

<sup>210</sup> Vgl. Herrmann 2010, S. 75.

<sup>211</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales o.J.b.

Unterstützung der SDGs sollte in den Konzernrichtlinien festgehalten werden und zu einer Voraussetzung für den Erwerb und die Arbeit mit einer Beteiligung werden. Hierfür sollte die Schaffung eines Nachhaltigkeitsmanagements sowie von einer Corporate Social Responsibility (CSR) in die Konzernrichtlinien aufgenommen werden.<sup>212</sup> Ein CSR-Konzept basiert auf Nachhaltigkeitskonzepten, sowie Corporate Citizenship (Unternehmensbürgschaften) und Corporate Governance (Unternehmensführung)<sup>213</sup> und kann den Unternehmen behilflich sein, auf die gesamte Lieferkette zu schauen und dabei Missstände zu erkennen, sowie eine mögliche Energie- und Ressourcenverschwendung aufzudecken.<sup>214</sup> Wenn die Einhaltung der Konzernrichtlinien überwacht wird, sollten demnach auch die Tätigkeiten zur Erreichung der Unterziele der SDGs überwacht werden. Dies kann nur erfolgen, wenn die Informationen von der Beteiligung richtig und zuverlässig aufbereitet werden. Das Beteiligungsmanagement muss dies sicherstellen und sollte dabei auch darauf achten, dass die Informationen zu der Beachtung der SDGs vollständig enthalten sind.

Neben den normierenden und interaktiven, gehören auch **Verwaltungsaufgaben** zum Tätigkeitsbereich des Beteiligungsmanagements. Dazu zählt u.a. die Beschlusskontrolle, in der die Beschlüsse auf eine SDG Konformität kontrolliert werden können. Hierfür sollten sie in die Konzernrichtlinien aufgenommen werden. Zudem kann die Aufnahme von SDG betreffenden Tätigkeiten vom Vertragsmanagement in Verträge mit den Beteiligungen aufgenommen werden. Die Aufnahme von SDG kompatiblen Tätigkeiten kann vom Beteiligungsmanagement generell in die Erstellung von Entscheidungsvorlagen integriert werden. So kann es den Entscheidungsträgern innerhalb des Unternehmens einfacher gemacht werden, die SDGs mit einzubeziehen. Zur Übersicht werden die Möglichkeiten der Integration der Tätigkeiten im Sinne der SDGs in die Aufgaben des Beteiligungsmanagements in der Tabelle 3 noch einmal zusammengefasst.

---

<sup>212</sup> Vgl. Pfennig und Müller-Schoppen 2018, S. 13.

<sup>213</sup> Vgl. Willing 2017, S. 6.

<sup>214</sup> Vgl. Schmidt 2016, S. 3.

Aufgaben des Beteiligungsmanagements	Handlungen zur Erreichung der Sustainable Development Goals
<u>Entwicklung eines Selbstverständnisses und eines Portfolios</u> - Festlegung des Selbstverständnisses - Anpassung der Aufgaben und Ressourcen des Mutterunternehmens - Erstellung eines Beteiligungsportfolios - Festlegung der Beteiligungsstrategie	➡ - Aufnahme der ökologischen Nachhaltigkeit in den Leitsatz und das Selbstverständnis des Unternehmens - Berücksichtigung der SDGs im Kerngeschäft - Partnerschaften im Sinne des SDG 17 eingehen - Prüfung von möglichen Beteiligungen anhand eines Öko-Audits - Genaue Prüfung der Geschäfte, die von den potenziellen Beteiligungen getätigt werden aufgrund der SDGs 8 und 13
<u>Aktivierung und Verstärkung</u> - Einseitige und gemeinsame Ziele formulieren - Motivation zu Innovation - Bewertung von strategischen und operativen Alternativen - Entscheidung - Veranlassung der Umsetzung - Durchführung der getroffenen Entscheidungen	➡ - Empfehlungen des SDG-Kompass durchsetzen - Obergrenze der Emissionen festlegen, um die SDGs 13 sowie 14 und 15 zu erreichen - Mindestanzahl von Kunden mit einer nachhaltigen Entwicklung um alle SDGs anzusprechen - Faire Bezahlung und Gesundheitsvorsorge zur Erreichung der SDGs 1, 2, 3, 5, 8 und 10 - Motivierung zu Innovationen um die SDGs 9 sowie 1 und 8 zu erreichen - Vereinbarungen über Mindeststandards
<u>Förderung und Stabilisierung</u> - Mentoring - Beratung zu sachlichen und Persönlichen Themen - Angebot von Ressourcen - Kulturprägung: Vorleben und Teilnehmen an gemeinsamer Unternehmenskultur - Installation von Programmen und Systemen für die Beteiligungen	➡ - Schaffung des nötigen Know-hows im Beteiligungsmanagement - Unklarheiten über nachhaltiges Verhalten ausräumen - Hilfestellung zur Umsetzung im Arbeitsalltag geben - Nachhaltige Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle für SDG 8 und 12 - Finanzielle und humane Ressourcen zur Verfügung stellen um nachhaltige Geschäftsmodelle und somit die Erreichung der SDGs 13, 14 und 15 zu ermöglichen - Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur etablieren

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ungleichheit bei der Etablierung von Programmen und Systemen bekämpfen und somit SDG 10 fördern</li> <li>- Partnerschaften mit Organisationen auf nachhaltiger Grundlage schaffen um SDG 17 zu unterstützen</li> </ul>
<p><u>Koordination der Zusammenarbeit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regelmäßige Kommunikation bzw. Moderation</li> <li>- Realisierung von Synergien</li> <li>- Erbringung von Querschnittsfunktionen</li> <li>- Sicherstellung abgestimmter Verhaltensweisen zwischen verschiedenen Beteiligungen</li> <li>- Identifizierung und Weitergabe von Innovationen und Erfahrungen zwischen den Beteiligungen</li> <li>- Implementierung von Systemen und Infrastruktur, um die Kooperation zwischen verschiedenen Beteiligungen zu fördern</li> </ul>	<p>➔</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzung von Synergien zur Einsparung von Treibhausgasen und Entfaltung neuer Kapazitäten um die SDGs 9, 12, 13 und 15 zu fördern</li> <li>- Nutzung von Querschnittsfunktionen für gemeinsame Bearbeitung von Nachhaltigkeitszielen</li> <li>- Freiwerdende Kapazitäten nutzen, um Arbeitssicherheitsstandards durchzusetzen und somit die SDGs 8, 10 und 12 zu forcieren</li> <li>- Weitergabe von Innovationen und Erfahrungen um doppelte Tätigkeiten, insbesondere gefährliche zu vermeiden und somit das SDG 8 zu unterstützen</li> <li>- Nutzung der Kulturprägung um einen positiven Einfluss auszuüben</li> <li>- Einsparungen von Papier zur Unterstützung der SDGs 12, 13 und 15</li> <li>- Kulturprägung um positives Bild nach außen abzugeben und andere Menschen zu nachhaltigem Verhalten zu motivieren und somit das SDG 12 zu fördern</li> <li>- Abwägung von Kosten und Nutzen bei neuen Anschaffungen und Einbezug von nachhaltigen Aspekten</li> <li>- Positive Unternehmenskultur durch Spenden erzeugen, mit denen alle SDGs unterstützt werden können</li> <li>- Besetzung der Posten im Unternehmen mit allen Geschlechtern zu gleichen Teilen um die Geschlechtergleichheit laut SDG 5 und die Ländergleichheit laut SDG 10 zu fördern</li> <li>- Nutzung des Beteiligungsportfolios zur regelmäßigen Kommunikation bzgl. der Maßnahmen für den Klimaschutz laut SDG 13</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erstellung einer übergreifenden Infrastruktur zur Förderung des SDG 17</li> <li>- Nutzung der Kommunikationsforen für die direkte Kommunikation mit beratenden Organisationen</li> <li>- Ableitung von Kriterien für Kooperationen vom WWF zur Erreichung der SDGs 13, 14 und 15</li> <li>- Konfliktlösung und rechtliche Unterstützung, bspw. bei Problemen des Arbeitnehmerschutzes in Niedriglohnländern, Förderung der SDGs 1, 2, 5, 8, 10 und 16</li> <li>- Während der Unterstützung des Aufsichtsrates auf nachhaltige Themengebiete sensibilisieren</li> </ul>
<u>Monitoring</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Überprüfung der Zielerreichung</li> <li>- Validierung von Ursachenanalyse und Lösungssuche</li> <li>- Beurteilung der unternehmerischen Entwicklung und der Risiken</li> <li>- Überwachung der Einhaltung von Konzernrichtlinien</li> <li>- Sicherstellen, dass Informationen aus den Beteiligungen zuverlässig und formal richtig aufbereitet sind</li> </ul>	➔	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SDGs konkret operationalisieren und Zielerreichung dahingehend überprüfen</li> <li>- Ursachenanalyse und Lösungssuche gemeinsam mit der Beteiligung, um Zustimmung zu erreichen</li> <li>- Abwägung monetärer und ökologischer Gewinne</li> <li>- Unterstützung der SDGs in der Konzernrichtlinie verankern</li> <li>- Schaffung eines Nachhaltigkeitsmanagements sowie einer CSR</li> <li>- Zuverlässige Aufbereitung der Informationen, um die Konformität mit den SDGs überprüfen zu können</li> </ul>
<u>Verwaltungsaufgaben</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschlusskontrolle</li> <li>- Vertragsmanagement</li> <li>- Entscheidungsvorlagen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschlüsse auf SDG Konformität überprüfen</li> <li>- Aufnahme von SDG kompatiblen Tätigkeiten in Verträge und Entscheidungsvorlagen</li> </ul>

**Tabelle 3: Integration der Handlungen zur Erreichung der SDGs in die Aufgaben des Beteiligungsmanagements<sup>215</sup>**

<sup>215</sup> Eigene Darstellung.

### **3.3 Hürden bei der Anwendung der Sustainable Development Goals im Beteiligungsmanagement**

Die Wichtigkeit der Sustainable Development Goals und einer nachhaltigen Entwicklung sind heutzutage vielen Unternehmen bekannt<sup>216</sup>, jedoch ist es noch nicht für alle Unternehmen zur Selbstverständlichkeit geworden, diese Ziele aktiv zu verfolgen. Auch mangelt es vielen Firmen an einer transparenten Darstellung, ob und wie die Ziele in die Beteiligungsstrategie eingebunden werden. Dies zeigt die Studie von Pricewaterhouse-Coopers (PwC) aus dem Jahr 2019. Hier wird ersichtlich, dass 25 % der Firmen die SDGs in ihre Unternehmensstrategie einbeziehen.<sup>217</sup> Es stellt sich die Frage, welche Gründe es für die restlichen 75 % der Unternehmen gibt, keine Nachhaltigkeitsziele zu definieren und zu verfolgen. Dabei sind Vorteile für Unternehmen, die auf ökologische Nachhaltigkeit achten, schon lange bekannt.

Eine weitere Studie von PwC aus dem Jahr 2015 zeigt, dass die SDGs der Mehrzahl der befragten Unternehmen bekannt sind. Jedoch bleibt offen, wie detailliert das Wissen über die Nachhaltigkeitsziele ist. Um eigene Ziele im Sinne der SDGs zu definieren, sollte das Wissen über die Existenz der SDGs hinausgehen und neben den 17 Nachhaltigkeitszielen sollten auch die Unterziele bekannt sein. Ein mangelndes Detailwissen über die SDGs kann eine Hürde für die Einbeziehung der SDGs im Beteiligungsmanagement darstellen.

Mit einem mangelnden Wissen über die SDGs kann auch eine fehlende Zustimmung der Belegschaft und der Mitarbeiter im Beteiligungsmanagement einhergehen. Werden die Mitarbeiter nicht ausreichend über die Relevanz einer nachhaltigen Entwicklung aufgeklärt und besteht zudem keine intrinsische Motivation zu einer nachhaltigen Entwicklung, ist es nachvollziehbar, dass dieses Thema nicht bearbeitet wird. Jedoch ist es auch denkbar, dass ein Teil der Mitarbeiter auch mit einer intensiven Aufklärung über die SDGs keine Motivation verspürt, sich mit dem Thema zu befassen und diese Ziele zu verfolgen. Dies könnte unterschiedliche Gründe haben. Denkbar ist, dass ein gewisser Anteil der Mitarbeiter eine negative oder neutrale Einstellung gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit hat. Eine weitere Hürde könnte die Intensivität der alltäglichen Arbeitsbelastung sein. Ist es nicht explizit vorgeschrieben, das Thema Nachhaltigkeit bei der Arbeit im Beteiligungsmanagement zu integrieren, kann die Einbeziehung

---

<sup>216</sup> Vgl. PwC 2015, S. 8.

<sup>217</sup> Vgl. PwC 2019, S. 7.

nachhaltiger Aspekte einen Mehraufwand bedeuten, der u.U. zeitlich nicht bewältigt werden kann. Wenn das Engagement für eine nachhaltige Entwicklung darüber hinaus nicht honoriert oder gemessen und bewertet wird, könnte die Bereitschaft für eine Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten zusätzlich sinken. Dies gilt nicht nur für die Mitarbeiter des Beteiligungsmanagements, da sich während der Arbeit im Beteiligungsmanagement unterschiedliche Schnittstellen zu weiteren Abteilungen ergeben. Neben den zuarbeitenden Abteilungen in der eigenen Firma, wie z.B. der Finanz- und Rechtsabteilung sind auch verschiedene Mitarbeitergruppen in dem Unternehmen, an dem die Beteiligung gehalten wird, betroffen. Diese Personen stellen wichtige Schnittpunkte für das Beteiligungsmanagement dar, die das Potenzial haben, die Vorhaben des Beteiligungsmanagements zu unterstützen oder zu verhindern. Somit ist es wichtig, dass auch diese Personen die Ziele der nachhaltigen Entwicklung unterstützen. Ist dies nicht der Fall, können auch die Bemühungen des Beteiligungsmanagements nicht erfolgreich sein. Eine mangelnde Zusammenarbeit, bzw. Unterstützung durch genannte Organisationseinheiten könnte eine Hürde für den Einbezug der SDGs und die Bearbeitung und Erreichung von Nachhaltigkeitszielen im Beteiligungsmanagement insgesamt darstellen. Zusätzlich zu einer fehlenden Zustimmung der Schnittstellen des Beteiligungsmanagements könnten auch fehlende, bzw. nicht benannte Verantwortlichkeiten zu Hemmnissen führen. Vorstellbar wäre dies, wenn sich die Mitarbeiter bei Unklarheiten zu Nachhaltigkeitsthemen nicht an einen Ansprechpartner mit Expertise wenden können. Die Mitarbeiter könnten versucht sein, das Thema Nachhaltigkeit und SDGs anderen Kollegen zu überlassen. Dies könnte dazu führen, dass Nachhaltigkeitsziele gar nicht erst verfolgt und dementsprechend auch nicht umgesetzt werden.

Zu den großen Hürden des Einbezugs der SDGs können u.a. Zielkonflikte zwischen Umweltschutz und einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung zählen. Die gleichzeitige Erreichung beider Ziele wird teilweise bis heute als problematisch angesehen.<sup>218</sup> Wenn bspw. eine Beteiligung an einer Kohlemine avisiert wird, die eine hohe Rendite verspricht, jedoch für Umweltschäden verantwortlich ist, können Zielkonflikte auftreten, wie dies auch bei der Firma Siemens der Fall ist.

---

<sup>218</sup> Vgl. Herlyn und Lévy-Tödter 2020, S. 44.

Auch aus diesem Grund wird in einigen Fällen eine Verlangsamung oder ein Stopp des Wirtschaftswachstums gefordert. Als Begründung hierfür wird die Gefährdung einer ökologisch nachhaltigen Entwicklung genannt, wenn zu viel Wert auf eine rein ökonomische Entwicklung gelegt wird.<sup>219</sup> Wenn eine Beteiligung mit dem Ziel einer Investition eingegangen wird, die möglichst schnell möglichst viel Rendite generieren soll, könnte das Ziel der ökologischen Nachhaltigkeit in den Hintergrund geraten.

Zudem kann es problematisch sein, dass das beteiligte Unternehmen wenig bzw. keinen Zugriff auf die Lieferanten und Geschäftspartner der Beteiligung hat und daher kein Druck ausüben kann, auf eine nachhaltige Entwicklung zu achten.<sup>220</sup> Die Möglichkeit einer vertraglichen Verpflichtung besteht nur bei direkten Vertragspartnern und global agierende Konzerne können mehrere tausend Zulieferer beschäftigen. Diese Komplexität macht es schwierig, die Einhaltung von Vorgaben zu überwachen, bzw. diese durchzusetzen.<sup>221</sup> Handelt es sich um verhältnismäßig kleine Unternehmen, die mit vielen Partnern kooperieren, ist es denkbar, dass auch aus finanziellen Gründen keine umfangreiche Berichterstattung durchgeführt werden kann. Die entstehenden Kosten und der Mehraufwand könnte insgesamt eine Hürde darstellen, da Kapazitäten im Beteiligungsmanagement benötigt werden, um einen nachhaltigen Fokus in die Arbeit zu integrieren. Es ist möglich, dass dafür zusätzliches Personal benötigt wird, wodurch Unternehmen abgeschreckt werden könnten, die SDGs in das Beteiligungsportfolio zu integrieren. Dieses Problem könnte nicht nur im Mutterunternehmen, sondern auch in dem Unternehmen, an dem eine Beteiligung gehalten wird, auftreten. Auch dieses benötigt freie Kapazitäten, wenn die Mitarbeiter durch das Beteiligungsmanagement des Mutterunternehmens geschult werden, bzw. das Wissen angewendet werden soll. Hierbei könnte es sich um potenzielle Gründe für Widerstände handeln, die sowohl in dem eigenen Unternehmen als auch in der Beteiligung auftreten könnten. Neben den Kosten und der gegebenen Komplexität könnte es zudem weitere Widerstände aus dem Umfeld der Unternehmen geben. Auch Versäumnisse der Politik können eine Umsetzung der SDGs in der Wirtschaft erschweren. Die Länder haben unterschiedliche Gegebenheiten, die eine Kooperation teilweise schwierig machen, so bestehen zum einen Regulierungs-

---

<sup>219</sup> Vgl. Lin-Hi und Blumberg 2020, S. 61.

<sup>220</sup> Vgl. Gogoll und Wenke 2018, S. 84.

<sup>221</sup> Vgl. BDI und econsense 2011, S. 8.

und Technologiedefizite und es fehlen Zuständigkeiten.<sup>222</sup> Umweltvergehen werden u.U. nicht sanktioniert, sodass auch das Beteiligungsmanagement Hürden bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie mit internationalen Partnern haben könnte.

## **4. Organisationale und strategische Voraussetzungen bei der Berücksichtigung der Sustainable Development Goals im Beteiligungsmanagement**

Die wirksame Berücksichtigung der SDGs im Beteiligungsmanagement, erfordert gewissen Voraussetzungen, die bei den Unternehmen nicht selbstverständlich vorhanden sind und welche zum Teil aus den ermittelten Hürden abgeleitet werden können. Diese Voraussetzungen in den Unternehmen sollen es dem Beteiligungsmanagement ermöglichen, bzw. erleichtern einen Fokus auf eine nachhaltige Entwicklung im Sinne der SDGs zu legen. Zurzeit beziehen 75 % der Firmen die SDGs nicht in ihre Strategie mit ein<sup>223</sup> und die Nichterfüllung der Voraussetzungen kann ein Grund hierfür sein. Aus diesem Grund werden im Folgenden die Voraussetzungen erörtert und diskutiert.

### **Wissen über die SDGs**

Eine der Grundvoraussetzungen für die Berücksichtigung der SDGs in Unternehmen und dem Beteiligungsmanagement ist die Bekanntheit und das Wissen über die Bedeutung der SDGs. Bereits 2015, in dem Gründungsjahr der Agenda 2030, sind die 17 SDGs 92 % der befragten Unternehmen ein Begriff und 71 % der befragten Firmen überlegen zu diesem Zeitpunkt, wie sie die SDGs in die Geschäftstätigkeit einbeziehen können.<sup>224</sup> Das Wissen über die SDGs scheint im Jahr 2015 somit in vielen Firmen vorhanden zu sein, trotzdem beziehen im Jahr 2019 lediglich 25 % der Unternehmen die SDGs in die Strategie mit ein. Somit ist es naheliegend, dass neben der Bekanntheit der SDGs weitere Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um die SDGs zu berücksichtigen. Neben der bloßen Bekanntheit ist auch das Verständnis der SDGs wichtig, um die Nachhaltigkeitsziele verfolgen zu können. Um die Mitarbeiter für die Ziele zu sensibilisieren würde es sich

---

<sup>222</sup> Vgl. Herlyn und Lévy-Tödter 2020, S. 44.

<sup>223</sup> Vgl. PwC 2019, S. 7.

<sup>224</sup> Vgl. PwC 2015, S. 8.

anbieten, Schulungen mit den Inhalten der SDGs von offiziellen Stellen oder gemeinnützigen Organisationen durchzuführen. Dies betrifft neben den 17 SDGs auch die Unterziele mit teilweise konkreteren Forderungen, die evtl. leichter umzusetzen sind. Somit würde mit dem Wissen bzgl. der SDGs die Grundvoraussetzung für die Berücksichtigung geschaffen.

## **Verankerung in der Führungsebene**

Es ist wichtig, dass die SDGs und deren Bedeutung bereits in der Führungsebene verinnerlicht sind. Das Top-Management ist dafür verantwortlich, die Richtung vorzugeben, in die sich das Unternehmen entwickelt und agiert somit als Vorbild und Vorreiter, auch für die Unternehmenskultur.<sup>225</sup> Es ist zu erwarten, dass die Mitarbeiter sich an dem Verhalten der Führungskräfte orientieren. Die Mitarbeiter werden sich eher für Nachhaltigkeitsziele engagieren, wenn dies von der Führungsebene vorgelebt wird.<sup>226</sup> Dafür müssen sich jedoch auch die Führungskräfte ihrer Verantwortung bewusst sein.<sup>227</sup> Es ist hilfreich und wichtig, dass Personen im Unternehmen als Vorreiter auch gegen Widerstände ankämpfen und einen Fokus auf nachhaltige Konzepte durchsetzen.<sup>228</sup> An diesen Pionieren können sich andere Mitarbeiter orientieren und sie gehen als Vorbild voran. So kann auch die Zustimmung der Mitarbeiter erlangt werden. Das ganze Unternehmen sollte zudem geschlossen eine Vorbildfunktion nach außen einnehmen, um den Beteiligungen glaubwürdig einen Fokus auf die nachhaltige Entwicklung vermitteln zu können. Handelt das Mutterunternehmen selbst nicht nachhaltig, scheint eine Nachhaltigkeitsstrategie bei Beteiligungen in begrenztem Umfang umsetzbar. Das Unternehmen sollte dafür einen Nachhaltigkeitsfokus bei der gesamten Wertschöpfungskette von der Produktion der Güter bis zur Auslieferung verfolgen.<sup>229</sup>

## **Sustainable Leadership im Beteiligungsmanagement**

Neben einer nachhaltigen Unternehmensführung kann es hilfreich sein, Sustainable Leadership Fähigkeiten im Beteiligungsmanagement zu etablieren, um die Beteiligung auf einen nachhaltigen Fokus auszurichten und sie dabei zu unterstützen.<sup>230</sup> Die

---

<sup>225</sup> Vgl. Gogoll und Wenke 2018, S. 86.

<sup>226</sup> Vgl. Deloitte 2020.

<sup>227</sup> Vgl. DGVN 2018.

<sup>228</sup> Vgl. Terlau 2018, S. 67.

<sup>229</sup> Vgl. ebd., S. 71.

<sup>230</sup> Vgl. Müller-Christ 2014, S. 395, Pfennig und Müller-Schoppen 2018, S. 10.

nachhaltige Mitarbeiterführung (Sustainable Leadership) wird eingesetzt, um soziale und ökonomische Ziele zu vereinen. Hierbei kann es sich bspw. um die Leistung und Schnelligkeit der Mitarbeiter bei der Bearbeitung von Aufgaben handeln, die als ökonomische Ziele definiert werden. Zum anderen kann die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter als soziales Ziel angesehen werden.<sup>231</sup> Die Kombination dieser Ziele soll zu insgesamt besseren Leistungen führen und kann auch bei der Etablierung der Bearbeitung von Nachhaltigkeitszielen im Sinne der SDGs behilflich sein. Die Mitarbeiter des Beteiligungsmanagements sollten mit diesen Qualitäten ausgestattet sein und entsprechend geschult werden, weil sie als Vertreter des Mutterunternehmens direkt Einfluss auf die Beteiligungen ausüben. Dabei vertreten sie die Werte und Einstellungen des Mutterunternehmens und führen die Beteiligung zu den gewünschten Leistungen an. Bei der Sustainable Leadership geht es auch darum, Mitarbeiter zu entwickeln und zu unterstützen.<sup>232</sup> Dies könnte dabei helfen, das Wissen über eine nachhaltige Entwicklung und die SDGs durch das Beteiligungsmanagement an die Mitarbeiter der Beteiligung weiterzugeben.

## **Einbeziehung aller Stakeholder**

Um sich auf eine nachhaltige Entwicklung zu fokussieren und die globalen Herausforderungen bewältigen zu können, ist es wichtig, alle Stakeholder von dem Vorgehen zu überzeugen und sie einzubeziehen.<sup>233</sup> Als Stakeholder werden hier sämtliche juristische und natürliche Personen definiert, die in beträchtlichem Maße von den Aktivitäten des Unternehmens betroffen sind.<sup>234</sup> Dazu sollte ein aktives Stakeholdermanagement betrieben werden, indem Beziehungen geschaffen und gepflegt werden.<sup>235</sup> Je größer das Unternehmen ist, desto mehr Abteilungen sind ggf. in dem Projekt involviert. Dies gilt es zu prüfen, denn jede Abteilung kann das Vorhaben u.U. zum Scheitern bringen. Daher wird dem Stakeholdermanagement eine wichtige Rolle zuteil. Hierfür ist es notwendig, dass das Beteiligungsmanagement die entscheidenden Stakeholder im eigenen, sowie im Unternehmen, an dem eine Beteiligung vorhanden ist, ausmacht. Die Integration der Ansprüche der Stakeholder kann zusätzliche Vorteile

---

<sup>231</sup> Vgl. Hollmann 2013, S. 5.

<sup>232</sup> Vgl. Hargraves und Fink 2003, S. 8.

<sup>233</sup> Vgl. Altenburger 2016, S. 14.

<sup>234</sup> Vgl. Mesicek 2016, S. 6.

<sup>235</sup> Vgl. Zandhuis et al. 2014, S. 159.

bringen. Der Einfluss auf diese könnte steigen, wenn für die Stakeholder ein positiver Nutzen entsteht.<sup>236</sup> Weiterhin ist zu empfehlen, dass Kooperationen und Partnerschaften zwischen dem Unternehmen und den Verwaltungen der Politik, NGOs, der Wissenschaft und auch der Zivilgesellschaft eingegangen werden.<sup>237</sup> Der Staat sollte die nötigen Rahmenbedingungen und Leitplanken setzt, um den Unternehmen die Fokussierung auf ein nachhaltiges Beteiligungsmanagement zu ermöglichen und zu erleichtern, wobei die Politik und Wirtschaft hier eng zusammenarbeiten müssen.<sup>238</sup> Denkbar wären Anreize der Politik durch Steuererleichterungen für Geschäfte, die einen ökologisch nachhaltigen Fokus darstellen.

## **Schaffung benötigter Strukturen und Prozesse**

Die offizielle Benennung von verantwortlichen Personen, wie z.B. einem Nachhaltigkeitsbeauftragten kann bei der Durchsetzung einer nachhaltigen Entwicklung im Beteiligungsmanagement hilfreich sein. Dieser Mitarbeiter des Beteiligungsmanagements sollte wenigstens zu einem Teil für diese Tätigkeit abgestellt sein, sodass sichergestellt ist, dass auf die nachhaltige Entwicklung geachtet und sie weiterentwickelt wird. Teilen sich mehrere Mitarbeiter diese Rolle, kann es zu einer Verantwortungsdiffusion kommen, da sich niemand verantwortlich fühlt.<sup>239</sup> Es ist denkbar, dass dieser Mitarbeiter eine Stabstelle im Organigramm für die Tätigkeit der nachhaltigen Entwicklung bekommt und direkt an die Geschäftsleitung oder den Vorstand berichtet. So können die Relevanz der SDGs zusätzlich unterstrichen und Entscheidungen schneller umgesetzt werden, im Vergleich dazu, wenn mehrere Hierarchieebenen in den Entscheidungsprozess eingebunden sind. Diese offiziell benannte Person kann auch in der Öffentlichkeit als Nachhaltigkeitsbeauftragter auftreten und für Fragen zur Verfügung stehen. Somit würde diese Person als Repräsentant für das Unternehmen auch ein positives Bild auf diese Firma generieren. Neben einer klaren Struktur sollten auch transparente Prozesse etabliert werden, die den Mitarbeitern klare Anweisungen geben, wenn es Zweifel über Auswirkungen auf die Nachhaltigkeitsstrategie bei Geschäftsentscheidungen gibt. Hierzu sollte schriftlich fixiert werden, dass der Nachhaltigkeitsbeauftragte einzubeziehen ist, damit diese Anweisung nicht umgangen werden kann. Es

---

<sup>236</sup> Vgl. Mesicek 2016, S. 9.

<sup>237</sup> Vgl. Terlau 2018, S. 68.

<sup>238</sup> Vgl. ebd.

<sup>239</sup> Vgl. Gerrig 2015, S. 692.

wäre hilfreich, wenn der Nachhaltigkeitsbeauftragte aus dem Beteiligungsmanagement bei weitreichenden Geschäftsentscheidungen zum festen Gremium der Entscheider gehört und mit einem Vetorecht ausgestattet ist. So ist sichergestellt, dass die SDGs bei jeder Entscheidung beachtet und gefördert werden.

## **Regelmäßiges Reporting**

Der Beitrag zu den SDGs sollte im Unternehmen insgesamt operationalisiert und gemessen werden. Dazu ist es erforderlich, klare Ziele für die nachhaltige Entwicklung und den Beitrag zu den SDGs für die Unternehmensgruppe zu definieren. Dies ist zum einen nötig, um den aktuellen Stand der Bemühungen zu ermitteln, zum anderen kann der Stand der Zielerreichung sowohl intern als auch extern, von Gutachtern bewertet werden.<sup>240</sup> So könnte kontrolliert werden, welche Maßnahmen wirken, wie groß der Fortschritt ist und an welchen Stellen nachjustiert werden kann. Die Möglichkeit des „Greenwashing“ würde so eingedämmt, weil das wahre Ausmaß der Bemühungen sichtbar ist. Es würde Unternehmen schwerer fallen, auf medienwirksame aber wenig effizienten Maßnahmen zu setzen. Die fest definierten Ziele könnten auch durch den Aufsichtsrat kontrolliert werden, dieser könnte den Vorstand anhand von Kriterien der nachhaltigen Entwicklung bewerten und die Ernennung sowie Bestätigung der Vorstände von der Zielerreichung abhängig machen.

## **Verankerung in der Strategie**

Eine weitere Voraussetzung für die Anwendung der SDGs im Beteiligungsmanagement ist die Verankerung dieser Ziele in der Strategie und in den strategiebildenden Prozessen des Unternehmens.<sup>241</sup> Geschäftsentscheidungen sollten somit konsequent anhand der Wirkung auf die beschlossenen Nachhaltigkeitsziele geprüft und bei negativen Auswirkungen ggf. abgelehnt werden. Darüber hinaus sollten Geschäftsentscheidungen, die auf die Erreichung der SDGs abzielen, explizit getroffen werden. Nur so kann das Beteiligungsmanagement die Erfordernisse der SDGs konsequent umsetzen und dies auch von den Beteiligungen fordern, ohne dass die Ziele dauerhaft in Frage gestellt werden. Dazu gehören alle Abteilungen des Unternehmens und der wertschöpfenden Bereiche. Wie im eigenen Unternehmen sollte auch bei den Beteiligungen auf faire

---

<sup>240</sup> Vgl. Deloitte 2020.

<sup>241</sup> Vgl. ebd.

Arbeitsbedingungen geachtet werden. Zudem sollten nachwachsende Rohstoffe für die Produktion eingesetzt werden und die Logistik der Lieferkette sollte möglichst umweltneutral gestaltet sein. Das Unternehmen sollte sich zusätzlich nachhaltig engagieren und dies fest in der Strategie verankern.

## **Bereitstellung ausreichender Ressourcen**

Wie bereits beschrieben ist es denkbar, dass im Beteiligungsmanagement zusätzliche Kapazitäten geschaffen werden müssen, um nachhaltige Aspekte in die Arbeit zu integrieren. Jedoch betrifft dies nicht nur das Beteiligungsmanagement. Auch die zuarbeitenden Abteilungen müssen Kapazitäten aufbringen, um einen Nachhaltigkeitsfokus zu setzen. Die Finanzabteilung müsste die Business cases bspw. zusätzlich auf Kosten für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele prüfen und die Rechtsabteilung würde sich mit zusätzlichen Aufgaben wie der Prüfung von Verträgen auf nachhaltige Aspekte beschäftigen müssen. Auch der Vorstand müsste mehr Zeit in die Ausarbeitung einer nachhaltigen Strategie mit Inhalten der SDGs verwenden und der Aufsichtsrat müsse die Umsetzung dieser Strategie zusätzlich prüfen. Für diese zusätzlichen zeitlichen Aufwendungen müsste zudem das nötige finanzielle Kapital zur Verfügung stehen.

## **Gewährung von Anreizen**

Für die Zielerfüllung im Bereich der nachhaltigen Entwicklung könnten den Mitarbeitern verschiedene Anreize in Form von Benefits und Boni gewährt werden. Diese könnten monetär in Form von Sonderzahlungen oder Vergünstigungen ausfallen oder immateriell sein. Denkbar wären hier bspw. zusätzliche Urlaubstage oder die Förderung der Karrieren von Mitarbeitern, indem ihnen Schulungen gewährt werden, um sich weiterzubilden. Zusätzlich zu der Beteiligung am Unternehmenserfolg könnte eine Beteiligung an den Einsparungen gewährt werden, die das Unternehmen mithilfe der Nachhaltigkeitsziele erreicht. Neben der Vergabe von Anreizen könnte auch die Entwicklung der intrinsischen Motivation der Mitarbeiter zur Erreichung der SDGs gefördert werden, indem umfassend auf Umweltprobleme aufmerksam gemacht wird.

## **Zielkonflikte erkennen und beheben**

Es ist nicht auszuschließen, dass es auf Basis der wirtschaftlichen Gewinnmaximierung und einer nachhaltigen Entwicklung zu Zielkonflikten kommt.<sup>242</sup> Diese Zielkonflikte sollten in einem ersten Schritt offengelegt und offen kommuniziert werden, damit sie aktiv bearbeitet und gelöst werden können. Wenn klare Ziele auf Basis der SDGs vereinbart werden, bietet dies die Basis dafür, Entscheidungen ggf. auch gegen wirtschaftliche Interessen treffen zu können.<sup>243</sup> Jedoch ist zu empfehlen, die wirtschaftlichen und ökologischen Ziele zu kombinieren, um Zielkonflikte zu beheben. Für die Erreichung der vereinbarten Nachhaltigkeitsziele sollte auch auf das nachhaltige Engagement der Beteiligung bestanden werden.

## **Operationalisierung der nachhaltigen Entwicklung**

Wie schon angesprochen, benötigt es messbare Ziele für die nachhaltige Entwicklung, um sie kontrollieren und somit wirksame Maßnahmen verabschieden zu können.<sup>244</sup> Eine mögliche operationalisierbare Zielvorgabe ist hierbei der Energieverbrauch, welcher bei der Produktion einen bestimmten Wert nicht überschreiten darf. So wäre schon im Vorfeld der Produktion über die Gewinnung der Roh-, Betriebs- und Hilfsstoffe nachzudenken und auch eine entsprechende umweltfreundliche Produktionsart zu wählen. Die Messung der verursachten Treibhausgase könnte auf das gesamte Unternehmen ausgeweitet werden. So könnten Abteilungen ausgemacht werden, von denen besonders hohe Emissionen verursacht werden, um konkret nach Verbesserungspotenzialen zu suchen. Auch die Anzahl der Dienstreisen mit dem Auto oder Flugzeug könnte auf einen bestimmten Wert limitiert werden, um die Auswirkungen auf die Umwelt zu reduzieren. Hierfür könnten mehr digitale Meetings durchgeführt werden. Insgesamt sollte ergänzend der gesamte Ressourcenverbrauch des Konzernverbundes gemessen werden und ein Höchstwert festgelegt werden, um wirksam daran arbeiten zu können, den Verbrauch zu reduzieren. Die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit und die Dokumentierung der Ausfalltage der Mitarbeiter könnten genutzt werden, um Schlüsse auf die Belastung der Mitarbeiter zu ziehen. Indem auch hier Höchstgrenzen festgelegt werden, wäre es möglich bei Überschreitungen, aktiv die Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern.

---

<sup>242</sup> Vgl. Martens 2016, S. 1.

<sup>243</sup> Vgl. Gogoll und Wenke 2018, S. 87.

<sup>244</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales o.J.b.

## Partnerschaften und Kooperationen

Um Nachhaltigkeitsziele sinnvoll setzen zu können, wird die Kenntnis über die Auswirkungen des eigenen Handelns und die Möglichkeiten der Optimierung dieses Verhaltens benötigt. Dieses Know-how kann durch Umweltschutzorganisationen bereitgestellt werden. Hierfür wäre es sinnvoll, Kooperationen mit diesen Organisationen und Instituten einzugehen. Wie bereits in Kapitel 3.2 beschrieben, kooperiert bspw. der WWF unter gewissen Voraussetzungen mit Unternehmen und unterstützt diese bei Fragestellungen zur ökologisch nachhaltigen Entwicklung. Auch die Kooperation mit anderen Unternehmen kann wertvolle Unterstützung bieten, da sich bereits viele Unternehmen zusammengeschlossen haben, um bspw. Klimaschutz in die Wirtschaft zu integrieren. So bspw. Audi, Airbus, BASF, Bayer, Bertelsmann, die Deutsche Bahn und viele weitere Unternehmen in dem Zusammenschluss „Wirtschaft macht Klimaschutz“.<sup>245</sup> Diese Kooperationen und Partnerschaften könnten zum einen wertvolle Informationen und Hilfestellungen zur Umsetzung von Handlungen im Sinne der SDGs beitragen, zum anderen könnte die Zusammenarbeit mit Umweltschutzorganisationen ein positives Bild an die Öffentlichkeit vermitteln. Somit könnte eine Vorbildfunktion gegenüber anderen Unternehmen des Konzernverbundes eingenommen werden.

---

<sup>245</sup> Vgl. BMU 2018.

## **5. Auswirkungen für Unternehmen durch die Anwendung der Sustainable Development Goals im Beteiligungsmanagement**

Die Einbindung der Sustainable Development Goals in das Beteiligungsmanagement kann bestimmte Auswirkungen auf das Unternehmen haben, welche sowohl positive als auch negative Grundzüge beinhalten. Diese Vor- und Nachteile der Einbindung von SDGs in das Beteiligungsmanagement werden im Folgenden diskutiert. Sie können monetär oder auch immateriell sein.

### **5.1 Vorteile für Unternehmen durch die Anwendung der Sustainable Development Goals im Beteiligungsmanagement**

Die Berücksichtigung der SDGs und einer nachhaltigen Entwicklung, die auch soziale und ökologische Aspekte mit einbezieht, kann zu einem Imagegewinn für das Unternehmen führen<sup>246</sup>, da diese Themen zunehmend an Popularität und auch Beliebtheit gewinnen. Kunden und andere Geschäftspartner wie Investoren und Lieferanten achten vermehrt auf ein Engagement in diesem Gebiet und wollen wissen, „wie groß der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck ist“.<sup>247</sup> Werden ökologische Nachhaltigkeitsaspekte bei Geschäftsentscheidungen nicht mit einbezogen oder fehlt es dem Unternehmen an Transparenz, werden Unternehmen u.U. von Kunden abgestraft.<sup>248</sup> In der Öffentlichkeit kann es so zu Protesten und Schuldzuweisungen kommen, welche das Image einer Firma beschädigen können. Dies erlebt auch die Firma Siemens, seitdem bekannt ist, dass sie zum Lieferanten für ein Kohlebergwerk in Australien wird.<sup>249</sup> Diese Imageschäden sind, besonders wie in dem Fall von Siemens, schwer zu beheben.<sup>250</sup> Auf der anderen Seite kann sich die Vereinbarung einer nachhaltigen Entwicklung und der Geschäftstätigkeit für Unternehmen auszahlen. In einer Studie geben 76 % der Befragten an, dass Unternehmen, die sich gesellschaftlich engagieren, sympathisch wirken.<sup>251</sup> Die gleiche

---

<sup>246</sup> Vgl. Westermann 2020, S. 1062.

<sup>247</sup> Richter 2019.

<sup>248</sup> Vgl. Trommsdorff und Drüner o.J., S. 5.

<sup>249</sup> Vgl. Fröndhoff 2020.

<sup>250</sup> Vgl. Trommsdorff und Drüner o.J., S. 5.

<sup>251</sup> Vgl. ebd., S. 2.

Anzahl der Befragten sieht es als eine der Grundaufgaben von Unternehmen an, soziale Verantwortung zu übernehmen.<sup>252</sup> Vertrauen in das Unternehmen kann also von der Kundenseite aus gesteigert werden, wenn ein positiver Beitrag durch das Unternehmen und deren Beteiligungen geleistet wird. Durch die Aufnahme der Nachhaltigkeit auch ins Marketing, könnte somit eine Differenzierung gegenüber des Wettbewerbs stattfinden.<sup>253</sup>

Neben einem guten Ruf, der sich durch zufriedene Kunden verbreiten kann, zahlt sich das Vertrauen zusätzlich monetär aus, wenn die Kunden aus dem Vertrauen heraus eine Geschäftsbeziehung aufbauen oder intensivieren.<sup>254</sup> Nachhaltigkeit gilt mittlerweile auch als Qualitätsmerkmal für das Unternehmen und seine Produkte. Die Kunden können eine höhere Kaufbereitschaft aufweisen, wenn das Unternehmen sich gesellschaftlich engagiert.<sup>255</sup> So geben 78 % der befragten Bürger einer Studie an, dass sie eher bereit sind, Güter oder Dienstleistungen einer Firma zu konsumieren, wenn diese sich zu den SDGs bekennt.<sup>256</sup> Ein Engagement der Unternehmen im Bereich der Nachhaltigkeit ist für Kunden somit mittlerweile zu einem wichtigen Kaufgrund geworden.<sup>257</sup> Neben der Erhöhung der Kaufbereitschaft an sich, kann ein höheres Preisniveau für Produkte durchgesetzt werden, die von nachhaltig agierenden Unternehmen stammen, als für Produkte von Unternehmen, die diese Orientierung nicht vorweisen können.<sup>258</sup> Des Weiteren kann sich die Kundenbindung erhöhen<sup>259</sup> und es können zusätzlich neue Kundengruppen erschlossen werden.<sup>260</sup> Diese Vorteile können sich auch aus CSR-Konzepten ergeben.<sup>261</sup> Zusätzlich ist es denkbar, dass die Kunden Hersteller meiden, von denen soziale und ökologische Verfehlungen bekannt werden. Aber auch für andere Stakeholder wie Investoren ist CSR mittlerweile ein wichtiges Entscheidungskriterium für Investitionen geworden.<sup>262</sup> Ein weiterer Grund für Investoren, in nachhaltig agierende Firmen zu investieren, könnten die verhältnismäßig niedrigen Kursrisiken von

---

<sup>252</sup> Vgl. Mesicek 2016, S. 8.

<sup>253</sup> Vgl. Trommsdorff und Drüner o.J., S. 3.

<sup>254</sup> Vgl. Witting 2017, S. 4.

<sup>255</sup> Vgl. ebd., S. 5.

<sup>256</sup> Vgl. PwC 2015, S. 8.

<sup>257</sup> Vgl. Trommsdorff und Drüner o.J., S. 2.

<sup>258</sup> Vgl. ebd.

<sup>259</sup> Vgl. Westermann 2020, S. 1062.

<sup>260</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales o.J.a.

<sup>261</sup> Vgl. Witting 2017, S. V.

<sup>262</sup> Vgl. Trommsdorff und Drüner o.J., S. 4.

Unternehmen sein, die aufgrund von Wachstumschancen wegen nachhaltiger Investments auftreten.<sup>263</sup>

Ist den Stakeholdern bekannt, dass das Unternehmen Wert auf Nachhaltigkeit legt, kann auch das Vertrauen gegenüber Geschäftspartnern gesteigert und eine hohe Reputation des Unternehmens gefördert werden.<sup>264</sup> Diese kann zudem gestärkt werden, wenn Geschäftspartner und andere Stakeholder wissen, dass die SDGs bei Geschäftsentscheidungen mit einbezogen werden.<sup>265</sup> Auf Investoren kann eine Nachhaltigkeitsorientierung zusätzlich attraktiv wirken<sup>266</sup>, weil u.a. zukünftige Geschäftschancen erkannt werden<sup>267</sup> und nachhaltige Geschäftsmodelle das Wirtschaftswachstum positiv beeinflussen<sup>268</sup> sowie Risiko minimieren<sup>269</sup>, indem bspw. umweltrechtliche Aspekte berücksichtigt werden. So kann diese Orientierung auch dabei helfen, neue Beteiligungen von anderen Firmen zu akquirieren.

Auch aufgrund der Vorteile, wie z.B. einer höheren Kundennachfrage durch nachhaltiges Engagement und eines damit verbundenen Wachstums des Unternehmens, könnte die Bereitschaft für weitere Beteiligungen steigen. Es ist denkbar, dass auch andere Unternehmen mehr Wert auf eine nachhaltige Entwicklung und die SDGs legen und den Zukunftstrend erkennen. Eine hohe Unternehmensreputation kann einen positiven immateriellen Vermögenswert darstellen<sup>270</sup> und Stakeholder verhalten sich eher konform zu den Unternehmenszielen<sup>271</sup>, dies kann dazu beitragen, die Umsetzung von Vorhaben zu sichern.<sup>272</sup> Zudem kann das Unternehmen ein positives Image als Arbeitgeber aufbauen, wodurch sich die Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber identifizieren können.<sup>273</sup> Dies kann zum Aufbau einer Arbeitgebermarke beitragen und einen positiven Beitrag im Wettbewerb um die Gewinnung von Fachkräften leisten.<sup>274</sup> Des Weiteren kann die Mitarbeitermotivation gesteigert werden, wenn der Arbeitgeber auf Nachhaltigkeit

---

<sup>263</sup> Vgl. Witting 2017, S. 5.

<sup>264</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales o.J.a.

<sup>265</sup> Vgl. GRI et al. 2017, S. 4.

<sup>266</sup> Vgl. Westermann 2020, S. 1062.

<sup>267</sup> Vgl. GRI et al. 2017, S. 4.

<sup>268</sup> Vgl. Ahrend 2019, S. 45.

<sup>269</sup> Vgl. GRI et al. 2017, S. 8.

<sup>270</sup> Vgl. Witting 2017, S. 2.

<sup>271</sup> Vgl. ebd., S. 5.

<sup>272</sup> Vgl. Coudenhove-Kalergi und Faber-Wiener 2016, S. 85.

<sup>273</sup> Vgl. Witting 2017, S. 6.

<sup>274</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales o.J.a.

achtete und sich diesbezüglich engagiert.<sup>275</sup> Zufriedene Mitarbeiter empfehlen ihren Arbeitgeber eher weiter und sorgen für einen guten Ruf des Unternehmens. Zudem kann sich eine Identifikation mit dem Arbeitgeber positiv auf die Betriebszugehörigkeit auswirken und dafür sorgen, Fachkräfte möglichst langfristig im Unternehmen zu halten. Dies kann die Effizienz steigern und Kosten, die durch hohe Fluktuation entstehen, vermindern. Durch die Anwendung der SDGs in der Unternehmensgruppe in Form eines Arbeitssicherheits- und Gesundheitsmanagements können zusätzlich Kosten eingespart werden, da das Risiko für Unfälle und Arbeits- sowie Produktionsausfälle minimiert wird.<sup>276</sup>

Viele Unternehmen sind auf Lieferanten angewiesen, die sie mit Rohstoffen und anderen Materialien versorgen. Es ist denkbar, dass diese Lieferanten die Belieferung von Unternehmen, denen bspw. Umweltverstöße nachgewiesen werden, stoppen oder zumindest kritisch prüfen, um selbst Imageverlusten vorzubeugen und Sanktionen zu verhindern. Achtet ein Unternehmen hingegen auf eine nachhaltige Entwicklung im Sinne der SDGs, kann dies ein Vorteil darstellen, wenn Lieferanten gerne mit diesen Unternehmen zusammenarbeiten, weil sie aus der Zusammenarbeit ggf. ein positives Image gewinnen können. Für die Unternehmen könnte sich dies wiederum positiv auf Preisverhandlungen auswirken.

Eine Unterstützung durch NGOs oder staatliche Organisationen kann bei der Durchsetzung von Nachhaltigkeitszielen helfen und ist wahrscheinlicher, wenn das Unternehmen eine nachhaltige Entwicklung verfolgt und die SDGs berücksichtigt.<sup>277</sup> Die Veröffentlichung einer Kooperation mit NGOs oder staatlichen Organisationen kann zu einem weiteren Vertrauensgewinn gegenüber allen Stakeholdern führen und sich somit positiv auf Geschäftsbeziehungen auswirken. Es ist denkbar, dass auch Investoren eher bereit sind, in das Unternehmen zu investieren, wenn dies durch Unabhängige Organisationen unterstützt wird.

Zudem wird die Bereitstellung von Fördermitteln wahrscheinlicher, wenn Unternehmen sich an nachhaltigen Projekten beteiligen. Durch die frühzeitige Berücksichtigung der SDGs und einer nachhaltigen Entwicklung können sich zudem Vorteile gegenüber

---

<sup>275</sup> Vgl. Westermann 2020, S. 1062.

<sup>276</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales o.J.a.

<sup>277</sup> Vgl. Witting 2017, S. 4.

anderen Firmen entwickeln, wenn sich Regularien aufgrund der SDGs ändern. So bestünde ein Vorsprung bei der Umsetzung von Gesetzen gegenüber Wettbewerbern, wodurch Produkte wohlmöglich schneller auf dem Markt verfügbar sein könnten. Das Unternehmen, an dem eine Beteiligung besteht, könnte sich in einem der Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen befinden und diese haben die SDGs einstimmig verabschiedet. Es ist nicht ausgeschlossen, dass Regierungen von Staaten die SDGs als Muster für Gesetze verwenden.<sup>278</sup> Dies ist bereits für die Umsetzung einer Corporate Social Responsibility eingeführt.<sup>279</sup> Aufgrund des Bekenntnisses aller Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen zu den SDGs, besteht die Wahrscheinlichkeit, dass sich auch Kunden in diesen Staaten befinden, die auf diese Regelungen achten müssen und nur Waren von Unternehmen beziehen dürfen, die diese Vorgaben achten.

Ein Fokus auf nachhaltige Entwicklung bei der Beteiligung an einer anderen Firma kann zu neuen unternehmerischen Chancen führen, da sich u.U. neue, bisher nicht bearbeitete Geschäftsfelder ergeben können, die evtl. zu einer Umsatzsteigerung führen.<sup>280</sup> Auch ein effizienterer Umgang mit Ressourcen kann eine Folge nachhaltiger Entwicklung sein und somit eine Chance ergeben.<sup>281</sup> Durch die Einsparung der Ressourcen können Kosten verringert und der Wettbewerbsvorteil ausgebaut werden.<sup>282</sup>

Gelten Unternehmen als Pioniere und Vorreiter, indem sie sich mit ihrem sozialen oder ökologischen Engagement von Wettbewerbern abheben, können sie möglicherweise Monopol- und Innovationsgewinne generieren. Durch eine gewisse Innovationsfähigkeit des Unternehmens ist es möglich, sich schneller auf veränderte Rahmenbedingungen einzustellen, die bspw. aufgrund einer sich verändernden Umwelt auftreten.<sup>283</sup> Laut einer Forsa Studie sind Unternehmen innovativer, wenn sie neben ökonomischen Grundsätzen auch ökologische und soziale mit einbeziehen. Des Weiteren ist es wahrscheinlicher, dass neue Zielgruppen erschlossen werden können und eine langfristige Etablierung am Markt stattfinden kann.<sup>284</sup>

---

<sup>278</sup> Vgl. Deloitte 2020.

<sup>279</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales o.J.c.

<sup>280</sup> Vgl. Westermann 2020, S. 1062.

<sup>281</sup> Vgl. Platzek 2020, S. 267-268.

<sup>282</sup> Vgl. Westermann 2020, S. 1062.

<sup>283</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales o.J.a.

<sup>284</sup> Vgl. Terlau 2018, S. 71.

Eine SDG konforme Ausrichtung der Beteiligungen und ein Fokus auf eine nachhaltige Entwicklung können dazu beitragen, Eskalationen durch öffentlichen Druck in Folge von Verfehlungen und damit verbundenen Kosten zu vermeiden.<sup>285</sup> Weitere Risiken sind bspw. Prozesse und Proteste, die vermieden werden könnten.<sup>286</sup> Durch die Anwendung der SDGs im Beteiligungsmanagement können diese Risiken entlang der gesamten Wertschöpfungskette reduziert werden<sup>287</sup>, bspw. wird die Verwicklung in Umwelt-skandale oder eine negative Berichterstattung insgesamt unwahrscheinlicher. Die Kosten sowie ökologische Auswirkungen der Geschäftstätigkeit können auch durch Effizienzsteigerungen bei dem Energie- und Ressourcenverbrauch eingespart werden.<sup>288</sup>

## **5.2 Nachteile für Unternehmen durch die Anwendung der Sustainable Development Goals im Beteiligungsmanagement**

Es besteht weiterhin ein großer Anteil an Unternehmen, die die SDGs noch nicht in ihre Strategie übernommen haben und wie bereits dargelegt, bestehen zudem nach wie vor Hürden für Unternehmen, bei der Etablierung der SDGs im Beteiligungsmanagement. Dies spricht dafür, dass neben Vorteilen möglicherweise auch Nachteile für Unternehmen bestehen, wenn sie die SDGs berücksichtigen. Dazu zählen könnten bspw. Kosten, die für die zusätzlichen Aufwendungen im Beteiligungsmanagement entstehen können. Um die SDGs zu etablieren müsste zunächst in die Aneignung des Wissens und die Durchsetzung neuer Vorgaben sowie später auch in die Kontrolle der Einhaltung dieser Regeln investiert werden. Hierfür würde zudem zusätzliche Zeit benötigt, die u.U. durch zusätzliches Personal abgedeckt werden müsste. Vorerst müsste auch die Belegschaft von den neuen Grundsätzen und den Unternehmensleitsätzen überzeugt werden, wobei mit Widerständen zu rechnen wäre, wenn dies Mehraufwand bedeutet. Auch hieraus könnten zusätzliche Kosten und damit ein Nachteil für das Unternehmen entstehen.

Die Zusammenarbeit mit Beteiligungen sowie anderen Geschäftspartnern könnte möglicherweise zunächst problematisch verlaufen, wenn sich diese Kooperationspartner nicht an den gleichen Nachhaltigkeitszielen orientieren und nicht bereit sind, einen

---

<sup>285</sup> Vgl. Coudenhove-Kalergi und Faber-Wiener 2016, S. 84.

<sup>286</sup> Vgl. ebd., S. 85.

<sup>287</sup> Vgl. Gogoll und Wenke 2018, S. 85.

<sup>288</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales o.J.a.

Mehraufwand einzugehen. Eine negative Folge könnte der Abbruch der Geschäftsbeziehung sein. Denkbar ist jedoch auch, dass Unternehmen keine Kooperation eingehen wollen, weil sie von den Vorgaben verunsichert sein könnten, die sie aufgrund der Nachhaltigkeitsziele erfüllen müssten. Aus diesem Grund könnte die Geschäftsbeziehung gar nicht erst zustande kommen. Auch für das Unternehmen, welches die Nachhaltigkeitsziele bereits in das Beteiligungsmanagement integriert hat, könnte sich dadurch eine erhöhte Komplexität ergeben, welche sich nachteilig auswirken kann, wenn andere Tätigkeiten dafür vernachlässigt werden müssten. Dazu kommen international unterschiedliche Vorgaben, Gesetze und Regularien, die die Komplexität weiter erhöhen könnten und eine Kooperation für manche Unternehmen zusätzlich erschweren.

Je mehr Zeit für die Erreichung der SGDs aufgewendet werden müsste, desto weniger Zeit würde für das Kerngeschäft übrigbleiben, wenn die SDGs nicht in die Strategie aufgenommen sind. Dies birgt die Gefahr des Verlustes der Expertise aufgrund einer unzureichenden Beschäftigung mit den Kernaufgaben des Beteiligungsmanagements.

Darüber hinaus wird teilweise die Meinung vertreten, dass Konflikte zwischen ökologischen und ökonomischen Zielen herrschen und dies könnte zu Verunsicherungen in der Belegschaft und auch bei Kooperationspartnern führen, wenn diese einen mangelnden wirtschaftlichen Ertrag fürchten. Hier könnten evtl. wirtschaftliche Nachteile durch fehlende Beteiligungen oder Kooperationen mit anderen Unternehmen aufgrund von Unsicherheiten auftreten.

## 6. Fazit und Ausblick

Ziel dieser Arbeit war es, die Möglichkeiten und Hürden bei der Berücksichtigung der Sustainable Development Goals im Beteiligungsmanagement von Unternehmen herauszuarbeiten. Die Notwendigkeit der Bearbeitung dieses Themengebietes ergibt sich aus den Erfordernissen, eine nachhaltige Entwicklung in die Wirtschaft zu integrieren und der bisher nicht vorhandenen Literatur zu dem Thema der SDGs im Beteiligungsmanagement. Die drei aufgestellten Forschungsfragen bzgl. den Möglichkeiten zur Anwendung der SDGs im Beteiligungsmanagement, den Voraussetzungen dafür und den Vor- bzw. Nachteilen, die sich aus dieser Anwendung ergeben, konnten innerhalb dieser Arbeit beantwortet werden. Es wurde gezeigt, dass eine Kombination der Aufgaben des Beteiligungsmanagements und der Tätigkeiten zur Erreichung der SDGs möglich ist. Wie in Tabelle 3 dargestellt, konnten darüber hinaus insgesamt 18 konkrete Möglichkeiten zur Integrierung der SDGs in die Aufgaben des Beteiligungsmanagements herausgearbeitet werden. Dazu kommen weitere 24 allgemeine Möglichkeiten für Unternehmen zur Unterstützung der SDGs insgesamt. Die erste Forschungsfrage kann somit positiv beantwortet werden. Es gibt diverse Möglichkeiten zur Berücksichtigung der SDGs im Beteiligungsmanagement. Jedoch konnten für vier der SDGs in dieser Arbeit keine konkreten Möglichkeiten der Berücksichtigung herausgearbeitet werden. Dabei handelt es sich um das SDG 4 „Hochwertige Bildung“, das SDG 6 „Sauberes Trinkwasser und Sanitäreinrichtungen“, das SDG 7 „Bezahlbare und saubere Energie“ und das SDG 11 „Nachhaltige Städte und Gemeinden“. Wobei die SDGs sich teilweise auch gegenseitig fördern und bedingen. So kann eine Minderung der Armut bspw. auch zu besseren Sanitäreinrichtungen führen. Des Weiteren könnten Unternehmen durch Beteiligungen an Energiekonzernen oder Bauunternehmen möglicherweise direkt für eine bezahlbare Energie und nachhaltige Städte sorgen. Dies kann jedoch nicht durch das Beteiligungsmanagement allein entschieden werden, da das Beteiligungsportfolio durch die Geschäftsleitung mitentschieden wird. Trotzdem sind die Möglichkeiten zur Berücksichtigung der SDGs im Beteiligungsmanagement vielfältig und werden als grundsätzlich positiv eingeschätzt.

Zusätzlich zu den Möglichkeiten wurden auch Hürden bei der Berücksichtigung der SDGs im Beteiligungsmanagement ausgemacht. Neben einem mangelnden Wissen über die SDGs in der Belegschaft, einer fehlenden Zustimmung bei den Stakeholdern, sowie

der Menge an Schnittstellen des Beteiligungsmanagements, wurden auch nicht benannte Verantwortlichkeiten und mögliche Zielkonflikte als potenzielle Hürden gefunden. Des Weiteren können nicht ausreichende Zugriffsmöglichkeiten auf Zulieferer und Geschäftspartner sowie eine mangelnde Berichterstattung und eine hohe Komplexität bei der Umsetzung und Bearbeitung zu Problemen bei der Berücksichtigung der SDGs im Beteiligungsmanagement führen. Insgesamt wurden so acht Hürden herausgearbeitet. Dies stellt insgesamt betrachtet mehr Möglichkeiten als Hürden für eine Berücksichtigung der SDGs im Beteiligungsmanagement dar. Jedoch können diese Zahlen nicht direkt miteinander verglichen werden, da das Ausmaß der einzelnen Hürden individuell ist und nicht abgeschätzt werden kann. Eine Aufrechnung der Möglichkeiten und Hürden ist somit nicht möglich.

Bei der zweiten Forschungsfrage handelt es sich um die Voraussetzungen, die ein Unternehmen benötigt, um die SDGs im Beteiligungsmanagement anwenden zu können. In Kapitel 4 wird gezeigt, dass 12 Voraussetzungen für Unternehmen herausgearbeitet werden konnten. Bei diesen handelt es sich um das Wissen über die SDGs, die Verankerung in der Führungsebene, das Sustainable Leadership im Beteiligungsmanagement, die Einbeziehung aller Stakeholder, die Schaffung benötigter Strukturen und Prozesse, eine regelmäßige Berichterstattung, die Verankerung in der Strategie, die Bereitstellung ausreichender Ressourcen, die Gewährung von Anreizen, das Erkennen und Beheben von Zielkonflikten, die Operationalisierung der nachhaltigen Entwicklung sowie Partnerschaften und Kooperationen. Die zweite Forschungsfrage kann somit auch positiv beantwortet werden, da Voraussetzungen für Unternehmen bei der Berücksichtigung der SDGs im Beteiligungsmanagement herausgearbeitet werden konnten.

Mit der dritten Forschungsfrage wird nach Vor- und Nachteilen gefragt, die sich möglicherweise aus der Anwendung der SDGs im Beteiligungsmanagement für Unternehmen ergeben können. Dabei wurden 13 Vorteile für Unternehmen herausgearbeitet, die auf dem Einbezug der SDGs im Beteiligungsmanagement basieren. Zu den Vorteilen zählen der Imagegewinn und die verbesserte Reputation des Unternehmens gegenüber den Kunden, wenn es eine nachhaltige Entwicklung forciert. Zudem wurde aufgezeigt, dass sich ein gutes Image monetär durch steigenden Umsatz auswirken kann, da die Kaufbereitschaft der Kunden ansteigt. Weitere Vorteile sind eine verbesserte

Kundenbindung, der Aufbau von Vertrauen und einer Arbeitgebermarke, die Akquise von neuen Geschäftspartnern, die Minimierung des Risikos, die Kooperation mit NGOs und der Regierung, die Einsparung von Kosten, die Generierung von Fördermitteln, der Vorsprung bei neuen Gesetzen und der Anstieg der Innovationen.

Auch mögliche Nachteile konnten abgeleitet werden. Hierzu zählen ein möglicher erhöhter Kostenaufwand bei der Etablierung der SDGs im Beteiligungsmanagement, sowie ein erhöhter Zeitbedarf. Des Weiteren ist es möglich, dass die Anwendung der SDGs zu Verunsicherungen bei Geschäftspartnern führen könnte. Auch eine erhöhte Komplexität der Tätigkeiten im Beteiligungsmanagement könnte ein Nachteil darstellen. Insgesamt werden somit vier Nachteile ausgemacht. Die dritte Forschungsfrage kann daher auch positiv beantwortet werden, es wurden sowohl Vor- als auch Nachteile gefunden. Im direkten Vergleich der Vor- und Nachteile überwiegen die Vorteile, sodass von einer positiven Auswirkung für das Unternehmen ausgegangen werden kann, wenn die SDGs im Beteiligungsmanagement angewendet werden.

Kritik muss an der hier angewendeten Vorgehensweise geübt werden, da die Ergebnisse auf der vorliegenden Literatur, die zur Zeit der Erstellung dieser Arbeit ausgemacht werden konnte und der eigenen Stellungnahme basieren. Es wurden keine eigenen Befragungen durchgeführt und es hat keine eigene Erhebung stattgefunden. Dies könnte für folgende Untersuchungen durchgeführt werden und ist zu empfehlen, um die bisherigen Tätigkeiten von Unternehmen im Beteiligungsmanagement bzgl. der SDGs aufzudecken. Des Weiteren wurde in dieser Arbeit das Beteiligungsmanagement im wirtschaftlichen Kontext in Unternehmen beleuchtet. Jedoch handelt es sich bei dem Beteiligungsmanagement gerade auch in Kommunen und Städten um eine wichtige und weit verbreitete Tätigkeit.<sup>289</sup> Daher wird das Potenzial der nachhaltigen Entwicklung durch die Etablierung der SDGs auch im Beteiligungsmanagement des öffentlichen Raums als groß eingeschätzt und sollte daher Gegenstand zukünftiger Forschungen werden.

Weiterhin bietet sich für folgende Arbeiten auch der Einbezug der ethischen Sichtweise an. Möglicherweise bestehen Fälle, in denen eine Beteiligung wirtschaftlich nachteilig ist, aus ethischen Gründen jedoch geboten ist. Zusätzlich können sich Vorteile auch aus

---

<sup>289</sup> Vgl. Hengel 2011, S. 1.

ethischem Verhalten ergeben.<sup>290</sup> Im Gegensatz dazu ist es möglich, dass Zielkonflikte aus ethischer und wirtschaftlicher Sicht bestehen.<sup>291</sup> Es ist denkbar, dass Unternehmen sich in einem solchen Fall mit moralischen Fragestellungen auseinandersetzen müssen. Dies führt zu dem Themengebiet der Ethik in Unternehmen und der Wirtschaft. Ethische Grundsätze können bei Geschäftsentscheidungen ggf. mit einbezogen werden, dies wird von der Politik jedoch nur unzureichend gefordert, wodurch sich auch hier erhebliche Spielräume für Unternehmen ergeben, die zu moralisch fragwürdigem Verhalten führen können.<sup>292</sup> Die Forderung der Gesellschaft nach ethisch einwandfreiem Verhalten von Unternehmen wird jedoch zunehmend stärker.<sup>293</sup> Auch deswegen sollten sich Unternehmen damit beschäftigen.

Aus diesem Grund wird der Politik empfohlen, die Spielräume für Unternehmen zu begrenzen und auf der anderen Seite Anreize für den Einbezug nachhaltiger Zielsetzungen zu schaffen. Denkbar wäre bspw. eine Steuerersparnis, wenn bestimmte Ziele im Sinne der SDGs erreicht werden. Der Appell muss aber auch an die Unternehmen und nicht nur an die Politik gehen, da die Beachtung der SDGs für die Umwelt und das Klima immer wichtiger wird. Zudem ist davon auszugehen, dass immer mehr Unternehmen Beteiligungen eingehen, da auch die Globalisierung zunimmt. Daher ist Unternehmen zu empfehlen, die SDGs zukünftig in die Arbeit des Beteiligungsmanagements zu integrieren.

---

<sup>290</sup> Vgl. Dietzfelbinger 2015, S. 63.

<sup>291</sup> Vgl. Conrad 2020, S. 51.

<sup>292</sup> Vgl. Gogoll und Wenke 2018, S. 82-83.

<sup>293</sup> Vgl. Altenburger 2016, S. 15.

# Literatur- und Quellenverzeichnis

Ahrend, Klaus-Michael (2020): *Beteiligungsmanagement. Erfolgreiche Führung von Holding- und Beteiligungsgesellschaften*. Berlin: Springer.

Ahrend, Klaus-Michael (2019): *Geschäftsmodell Nachhaltigkeit: Ökologische und soziale Innovationen als unternehmerische Chance*. In: Filho, Walter Leal Hrsg.: *Aktuelle Ansätze zur Umsetzung der UN-Nachhaltigkeitsziele*. Berlin: Springer.

Ahrend, Klaus-Michael (2014): *Corporate Governance in der Energiewirtschaft – zwischen Unternehmenswert und Public Value*. *Energiewirtschaftliche Diskussionsbeiträge 2-2014*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/289994147\\_Corporate\\_Governance\\_in\\_der\\_Energiewirtschaft\\_-\\_zwischen\\_Unternehmenswert\\_und\\_Public\\_Value](https://www.researchgate.net/publication/289994147_Corporate_Governance_in_der_Energiewirtschaft_-_zwischen_Unternehmenswert_und_Public_Value), Stand: 01.10.2020.

Altenburger, Reinhard (2016): *Gesellschaftliche Verantwortung und Stakeholdermanagement. Strategische Herausforderungen und Chancen*. In: Schmidpeter, René; Altenburger, Reinhard; Mesicek, Roman H. (Hrsg.): *CSR und Stakeholdermanagement. Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung*. Management-Reihe Corporate Social Responsibility. Berlin, Heidelberg: Springer.

Amann, Klaus; Petzold, Jürgen; Westerkamp, Markus (2020): *Management und Controlling. Instrumente – Organisation – Digitalisierung – Ziele*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer.

Bea, Franz Xaver; Haas Jürgen (2017): *Strategisches Management*. 8. Auflage. Konstanz und München: UVK.

BDI, econsense (2011): *Gemeinsame Stellungnahme von BDI und econsense zum Diskussionspapier des Rates für Nachhaltige Entwicklung zu einem Deutschen Nachhaltigkeitskodex*. BDI. Berlin: econsense.

Brüssel, Christoph (2020): *Vom Magischen Viereck über ein Sechseck zum Vieleck. 50 Jahre Erfolgsgeschichte und neue Herausforderungen für das Stabilitäts- und Wachstumsgesetz*. In: Herlyn, Estelle; Lévy-Tödter, Magdalène (2020): *Die Agenda 2030 als Magisches Vieleck der Nachhaltigkeit. Systemische Perspektiven*. Wiesbaden: Springer.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (o.J.a): *CSR – Tipps für Einsteiger. Nutzen für Unternehmen*. URL: <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Was-ist-CSR/Nutzen-fuer-Unternehmen/nutzen-fuer-unternehmen.html>, Stand: 30.09.2020.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (o.J.b): *Damit CSR selbstverständlich wird: Prozesse*. URL: <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Unternehmen/CSR-Management/Prozesse/prozesse.html>, Stand: 30.09.2020.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (o.J.c): Neue CSR-Berichtspflicht für Unternehmen ab 2017. URL: <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Politik/CSR-national/Aktivitaeten-der-Bundesregierung/CSR-Berichtspflichten/richtlinie-zur-berichterstattung.html>, Stand: 08.11.2020.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) (2018): Wirtschaft macht Klimaschutz. Wir machen mit. Unternehmen auf dem Weg in eine klimafreundlichere Wirtschaft. URL: <https://www.wirtschaft-macht-klimaschutz.de/wir-machen-mit/>, Stand: 21.12.2020.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2020): Flucht weltweit. URL: <https://www.bmz.de/de/themen/Sonderinitiative-Fluchtursachen-bekaempfen-Fluechtlinge-reintegrieren/hintergrund/index.jsp>, Stand: 25.10.2020.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2029): SDG-Gipfel 2019. Treffen der Staats- und Regierungschefs am 24./25. September in New York. URL: [https://www.bmz.de/de/zentrales\\_downloadarchiv/agenda\\_2030/190920\\_BMZ-Factsheet\\_SDG-Gipfel.pdf](https://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/agenda_2030/190920_BMZ-Factsheet_SDG-Gipfel.pdf), Stand: 17.12.2020.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2017): Der Zukunftsvertrag für die Welt. Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. Bonn.

Bundeszentralamt für Steuern (2020): Erfassung von Auslandsbeteiligungen. URL: [https://www.bzst.de/DE/Unternehmen/EUInternational/ErfassungAuslandsbeteiligungen/erfassungauslandsbeteiligungen\\_node.html](https://www.bzst.de/DE/Unternehmen/EUInternational/ErfassungAuslandsbeteiligungen/erfassungauslandsbeteiligungen_node.html), Stand: 16.01.2021.

Conrad, Christian, A. (2020): Wirtschaftsethik. Eine Voraussetzung für Produktivität. 2., erweiterte und vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer.

Coudenhove-Kalergi, Barbara; Faber-Wiener, Gabriele (2016): Reverse Stakeholder Engagement – Ethikbasiert statt machtorientiert. In: Schmidpeter, René; Altenburger, Reinhard; Mesicek, Roman H. (Hrsg.): CSR und Stakeholdermanagement. Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung. Management-Reihe Corporate Social Responsibility. Berlin, Heidelberg: Springer.

Daimler AG (2020): Daimler ProCent. Gemeinsam Verantwortung übernehmen. URL: <https://www.daimler.com/nachhaltigkeit/corporate-citizenship/procent/>, Stand: 19.10.2020.

Deloitte (2020): Verantwortung als Chance: das Transformationsthema Sustainability. Vom Nebenschauplatz zum Unternehmensziel: warum nachhaltiges Wirtschaften heute so dringlich ist – und wie die Umsetzung am besten gelingt. URL: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/risk/articles/sustainability-transformation.html>, Stand: 18.10.2020.

Deutsche Gesellschaft für die Vereinten Nationen e.V. (DGVN) (2018): Die Bedeutung der Sustainable Development Goals für die Wirtschaft. URL: <https://dgvn.de/meldung/die-bedeutung-der-sustainable-development-goals-fuer-die-wirtschaft/>, Stand: 21.12.2020.

Deutsche Welthungerhilfe e.V. (2020): Hungern: Verbreitung, Ursachen und Folgen. URL: <https://www.welthungerhilfe.de/hunger/>, Stand: 25.10.2020.

Deutsches Komitee für UNICEF e.V. (2020): Die globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung. Die zehn wichtigsten Fragen und Antworten. URL: <https://www.unicef.de/informieren/ueber-uns/unicef-international/neue-entwicklungsziele/entwicklungsziele-verstaendlich-erklaert>, Stand: 02.10.2020.

Dietzfelbinger, Daniel (2015): Praxisleitfaden Unternehmensethik. Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.

Förtsch, Gabi; Meinholz, Heinz (2018): Handbuch Betriebliches Umweltmanagement. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer.

Fröndhoff, Bert (2020): Ohne Schaden kommt Siemens aus dem umstrittenen Australein-Projekt nicht heraus. In: Handelsblatt. URL: <https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-ohne-schaden-kommt-siemens-aus-dem-umstrittenen-australien-projekt-nicht-heraus/25401232.html?ticket=ST-2751696-zzgFG0SDKBTLAOWDXTjk-ap2>, Stand: 18.10.2020.

Froot, Kenneth A.; Scharfstein, David S.; Stein, Jeremy C. (1993): Risk Management: Coordinating Corporate Investment and Financing Policies. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1993.tb05123.x>, The Journal of Finance, Vol. XLVIII, No. 5, Stand: 16.01.2021.

Gerrig, Richard (2015): Psychologie. 20. Auflage. Hallbergmoos: Pearson.

Gogoll, Frank; Wenke, Martin (2018): Wie weit reicht die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen entlang der Supply Chain? Anmerkungen aus wirtschaftsethischer und CSR-praktischer Sicht. In: Gadatsch, Andreas; Ihne, Hartmut; Monhemius, Jürgen; Schreiber, Dirk (2018): Nachhaltiges Wirtschaften im digitalen Zeitalter. Innovation – Steuerung – Compliance. Wiesbaden: Springer.

GRI, UN Global Compact & WBCSD (2017). Leitfaden für Unternehmensaktivitäten zu den SDGs. GRI, UN Global Compact & WBCSD, Ohne Ort. URL: [https://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/development/SDG\\_Compass\\_German.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/development/SDG_Compass_German.pdf), Stand: 16.10.2020.

Grieß, Andreas (2015): GmbH weiter hoch im Kurs. URL: <https://de.statista.com/infografik/3374/gewaehlte-rechtsform-bei-eingetragenen-betriebsgruendungen-in-deutschland/>, Stand: 16.01.2021.

Hargreaves, Andy; Fink, Dean (2003): The Seven Principles of Sustainable Leadership. URL: [http://site.iugaza.edu.ps/magha/files/2014/05/seven\\_principles1.pdf](http://site.iugaza.edu.ps/magha/files/2014/05/seven_principles1.pdf), Stand: 01.11.2020.

- Heesen, Bernd (2019): *Beteiligungsmanagement und Bewertung für Praktiker*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Hengel, Martin (2011): *Beteiligungsmanagement in Zeiten des kommunalen Gesamtabschlusses*. Potsdam: Universitätsverlag Potsdam. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/64569/1/666697000.pdf>, Stand: 13.12.2020.
- Herlyn, Estelle; Lévy-Tödter, Magdalène (2020): *Die Agenda 2030 als Magisches Vieleck der Nachhaltigkeit. Systemische Perspektiven*. Wiesbaden: Springer.
- Herrmann, Karsten (2010): *Charakteristika und Instrumente des Beteiligungsmanagements: die marktbeherrschenden Energiekonzerne auf dem deutschen Elektrizitätsmarkt*. Hamburg: Igel Verlag.
- Hollmann, Sebastian (2013): *Sustainable Leadership. Modellentwicklung, empirische Überprüfung und Gestaltungshinweise*. Wiesbaden: Springer.
- Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) GmbH, gemeinnützig; adelphi (o.J.): *Handlungsfelder unternehmerischer Nachhaltigkeit. Praxisbeispiele und Entwicklungsbedarf*. URL: [https://www.adelphi.de/de/system/files/mediathek/bilder/Handlungsfelder\\_unternehmerischer\\_Nachhaltigkeit.pdf](https://www.adelphi.de/de/system/files/mediathek/bilder/Handlungsfelder_unternehmerischer_Nachhaltigkeit.pdf), Stand: 24.10.2020.
- International Federation for the Economy for the Common Good e.V. (o.J.): *Die Sustainable Development Goals und das Gemeinwohl*. URL: <https://web.ecogood.org/de/menu-header/blog/die-sustainable-development-goals-und-das-gemeinwohl/>, Stand: 16.01.2020.
- Jula, Rocco (2020): *Der GmbH-Gesellschafter. GmbH-Gründung, Rechte und Pflichten, Haftungsrisiken, Ausscheiden und Abfindung*. 4. Auflage. Berlin: Springer.
- Kaissl, Thomas (2016): *Energiezukunft als gemeinsame Verantwortung wahrnehmen. Vertrauen der Stakeholder durch Involvierung stärken*. In: Schmidpeter, René; Altenburger, Reinhard, Mesicek, Roman H. (Hrsg.): *CSR und Stakeholdermanagement. Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Kartini, Valentina; Reichert, Milena; Rüb, Maximilian; Savanin, Tanja (2018): *Unternehmensethische Ansätze für Business-Entscheidungen. Praxiswissen für die Führungsaufgabe*. Wiesbaden: Springer.
- Klemke, Manfred (2005): *Beteiligungscontrolling im internationalen Luftfrachtmarkt. Controlling und Management*. 49. Jg. Springer. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/BF03255018.pdf>, Stand: 10.10.2020.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) – der Verband für kommunales Management (2012): *Steuerung kommunaler Beteiligungen (B3/2012)*. URL: <https://www.kgst.de/dokumentdetails?path=/documents/20181/92339/20120423A0012.pdf/e91659ee-2b0f-4566-8c1f-940f2a470205>, Stand: 01.10.2020.

Kräkel, Matthias (2007): Organisation und Management. 3. Auflage. Tübingen: Mohr Siebeck.

Kreisel, H. (1995): Zentralbereiche. Wiesbaden: Gabler.

Kroll, Christian (2019): Viele Worte, wenig Taten: UN-Nachhaltigkeitsziele könnten scheitern. URL: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2019/juni/viele-worte-wenig-taten-un-nachhaltigkeitsziele-koennten-scheitern/>, Stand: 17.12.2020.

Lin-Hi, Nick; Blumberg, Igor (2020): Eine chinesische Nachhaltigkeitsagenda: Wirtschaftliche Entwicklungen als Treiber für eine grüne Zukunft? In: Herlyn, Estelle; Lévy-Tödter, Magdalène (2020): Die Agenda 2030 als Magisches Vieleck der Nachhaltigkeit. Systemische Perspektiven. Wiesbaden: Springer.

Losch, Christian (2006): Beteiligungsmanagement in der BRD. Ein Vergleich der Privatwirtschaft mit der öffentlichen Hand. München: Grin Verlag.

Martens, Jens (2016): Herausforderungen und Stand der Umsetzung der SDGs auf globaler Ebene. Stellungnahme bei der Öffentlichen Anhörung im Ausschuss für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung des Deutschen Bundestages zum Thema „Stand der Umsetzung der Agenda 2030 und der globalen Nachhaltigkeitsziele (SDGs) auf nationaler und internationaler Ebene. Berlin. URL: <https://www.bundestag.de/resource/blob/482802/6d6744d7a235689362e973ced3ae58ef/stellungnahme-martens-data.pdf>, Stand: 28.09.2020.

Mesicek, Roman H. (2016): Verantwortung für Stakeholdereinbindung. Stakeholder und Praxis im Kontext der Nachhaltigkeits- und CSR-Debatte. In: Schmidpeter, René; Altenburger, Reinhard, Mesicek, Roman H. (Hrsg.): CSR und Stakeholdermanagement. Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung. Berlin Heidelberg: Springer.

Möllerfriedrich, Klaus in: Ahrend, Klaus-Michael (2020): Beteiligungsmanagement. Erfolgreiche Führung von Holding- und Beteiligungsgesellschaften. Berlin: Springer.

Müller-Christ, Georg (2014): Nachhaltiges Management. Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten. 2. Aufl. Baden-Baden: Nomos.

Osranek, Regina (2017): Nachhaltigkeit in Unternehmen. Überprüfung eines hypothetischen Modells zur Initiierung und Stabilisierung nachhaltigen Verhaltens. Wiesbaden: Springer.

Petschick, Kai (2013): Beteiligungsmanagement in der Kommunalverwaltung am Beispiel der Stadt Hoyerswerda. Der Beteiligungsbericht als wichtigstes Instrument der Beteiligungsverwaltung und -steuerung. Hamburg: Bachelor und Master Publishing.

Pfennig, Roland; Müller-Schoppen, Erik (2018): Nachhaltigkeitsmanagement für Führungskräfte. Wiesbaden: Springer.

Platzek, Bernd (2020): Unternehmerische Gemeinschaften und nachhaltige Entwicklung. In: Herlyn, Estelle; Lévy-Tödter, Magdalène (2020): Die Agenda 2030 als Magisches Vieleck der Nachhaltigkeit. Systemische Perspektiven. Wiesbaden: Springer.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2020a): Globale Nachhaltigkeitsstrategie. Nachhaltigkeitsziele verständlich erklärt. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-verstaendlich-erklaert-232174>, Stand: 02.10.2020.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2020b): Ziele nachhaltiger Entwicklung. Armut in jeder Form und überall beenden. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/armut-in-jeder-form-und-ueberall-beenden-1537492>, Stand: 03.10.2020.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2020c): Ziele nachhaltiger Entwicklung. Ernährung weltweit sichern. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/ernaehrung-weltweit-sichern-319080>, Stand: 03.10.2020.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2020d): Ziele nachhaltiger Entwicklung. Gesundheit und Wohlergehen. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/gesundheit-und-wohlergehen-1509824>, Stand: 03.10.2020.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2020e): Ziele nachhaltiger Entwicklung. Hochwertige Bildung weltweit. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/hochwertige-bildung-weltweit-1004538>, Stand: 03.10.2020.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2020f): Ziele nachhaltiger Entwicklung. Gleichstellung von Frauen und Männern. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/gleichstellung-von-frauen-und-maennern-841120>, Stand: 03.10.2020.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2020g): Ziele nachhaltiger Entwicklung. Ausreichend Wasser in bester Qualität. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/ausreichend-wasser-in-bester-qualitaet-313276>, Stand: 03.10.2020.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2020h): Ziele für nachhaltige Entwicklung. Bezahlbare und saubere Energie. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/bezahlbare-und-saubere-energie-1581908>, Stand: 03.10.2020.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2020i): Ziele für nachhaltige Entwicklung. Nachhaltig wirtschaften als Chance für alle. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltig-wirtschaften-als-chance-fuer-alle-276606>, Stand: 03.10.2020.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2020j): Ziele für nachhaltige Entwicklung. Industrie, Innovation und Infrastruktur. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/industrie-innovation-und-infrastruktur-1552930>, Stand: 03.10.2020.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2020k): Ziele für nachhaltige Entwicklung. Weniger Ungleichheit. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/weniger-ungleichheiten-1592836>, Stand: 03.09.2020.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2020l): Ziele nachhaltiger Entwicklung. Nachhaltige Städte und Gemeinden. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltige-staedte-und-gemeinden-1006538>, Stand: 03.10.2020.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2020m): Ziele nachhaltiger Entwicklung. Nachhaltig produzieren und konsumieren. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltig-produzieren-und-konsumieren-181666>, Stand: 03.10.2020.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2020n): Ziele für nachhaltige Entwicklung. Weltweit Klimaschutz umsetzen. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/weltweit-klimaschutz-umsetzen-181812>, Stand: 04.10.2020.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2020o): Ziele für nachhaltige Entwicklung. Leben unter Wasser schützen. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/leben-unter-wasser-schuetzen-1522310>, Stand: 04.10.2020.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2020p): Ziele für nachhaltige Entwicklung. Leben an Land. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/leben-an-land-1642288>, Stand: 04.10.2020.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2020q): Ziele nachhaltiger Entwicklung. Starke und transparente Institutionen fördern. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/starke-und-transparente-institutionen-foerdern-199866>, Stand: 04.10.2020.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2020r): Ziele für nachhaltige Entwicklung. Globale Partnerschaft. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/globale-partnerschaft-1140096>, Stand: 04.10.2020.

PricewaterhouseCoopers (PwC) (2019): Creating a strategy for a better world. How the Sustainable Development Goals can provide the framework for business to deliver progress on our global challenges. URL:

<https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/sdg-2019.pdf>, Stand: 29.10.2020.

PricewaterhouseCoopers (PwC) (2015): Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals. URL:

[https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research\\_FINAL.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf), Stand: 29.10.2020.

Prüfer, Benjamin (2020): SDG – Agenda 2030: Die wichtigsten Fragen und Antworten.

URL: <https://www.ispo.com/maerkte/sdg-agenda-2030-die-wichtigsten-fragen>, Stand: 31.10.2020.

RENN.nord Schutzgemeinschaft Deutscher Wald Landesverband Hamburg e.V. (2019):

Ziele für nachhaltige Entwicklung. Die 169 Unterziele im Einzelnen. Hamburg. URL:

[https://www.globaleslernen.de/sites/default/files/files/pages/broschuere\\_sdg\\_unterziele\\_2019\\_web.pdf](https://www.globaleslernen.de/sites/default/files/files/pages/broschuere_sdg_unterziele_2019_web.pdf), Stand: 18.10.2020.

Renz, Manuel (2015): Finanzielle Restrukturierung von Krisenunternehmen durch Private Equity Fonds. Hamburg: Diplomica.

Richter, Nicole (2020): Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand. In: Handelsblatt. URL:

<https://www.handelsblatt.com/adv/ey-sustainability/circular-economy-geschaeftsmodelle-auf-dem-pruefstand/25544434.html>, Stand: 18.10.2020.

Sächsischer Landkreistag; Staatsministerium des Innern Freistaat Sachsen; Sächsischer Städte- und Gemeindetag (2014): Leitfaden Beteiligungsmanagement im kommunalen Bereich. URL: [https://www.kommunale-verwaltung.sachsen.de/download/Kommunale\\_Verwaltung/Leitfaden\\_Beteiligungsmanagement.pdf](https://www.kommunale-verwaltung.sachsen.de/download/Kommunale_Verwaltung/Leitfaden_Beteiligungsmanagement.pdf), Stand: 12.12.2020.

Schmidt, Matthias (2014): Reichweite und Grenzen unternehmerischer Verantwortung. Perspektiven für eine wertorientierte Organisationsentwicklung und Führung.

Wiesbaden: Springer.

Schultz, Axel (2002): Methode zur integrierten ökologischen und ökonomischen Bewertung von Produktionsprozessen und -technologien. Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades Doktoringenieur. Otto-von-Guericke-Universität,

Magdeburg. Fakultät Maschinenbau. URL: <https://d-nb.info/967609232/34>, Stand: 05.12.2020.

Springer Fachmedien Wiesbaden (2013): 111 Keywords Management. Grundwissen für Manager. Wiesbaden: Springer.

Steinwachs, Luise (2018): 1000 Tage Agenda 2030 – Was hat sich bisher getan? URL: <https://www.brot-fuer-die-welt.de/blog/2018-1000-tage-agenda-2030-was-hat-sich-bisher-getan/>, Stand: 17.12.2020.

Terlau, Wiltrud (2018): Verantwortungsvolles Wirtschaften für eine nachhaltige Entwicklung. Versuch einer ganzheitlichen Betrachtung. In: Gadatsch, Andreas; Ihne, Hartmut; Monhemius, Jürgen; Schreiber, Dirk (2018): Nachhaltiges Wirtschaften im digitalen Zeitalter. Innovation – Steuerung – Compliance. Wiesbaden: Springer.

Trommsdorff, Volker; Drüner, Marc (o.J.): Nachhaltigkeit und Corporate Responsibility. Identifikation zukunftsrelevanter Themen für das Marketing. URL: [http://www.marketing-blog.biz/uploads/CSR\\_Studie\\_Final.td.pdf](http://www.marketing-blog.biz/uploads/CSR_Studie_Final.td.pdf), Stand: 08.11.2020.

United Nations (2020): Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development. The 17 Goals. URL: <https://sdgs.un.org/goals>, Stand: 25.10.2020.

United Nations (2020a): Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development. Goals. End poverty in all its forms everywhere. URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal1>, Stand: 14.12.2020.

United Nations (2020b): Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development. Goals. End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture. URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal2>, Stand: 14.12.2020.

United Nations (2020c): Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development. Goals. Ensure healthy lives and promote well-being all at all ages. URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal3>, Stand: 14.12.2020.

United Nations (2020d): Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development. Goals. Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all. URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal4>, Stand: 14.12.2020.

United Nations (2020e): Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development. Goals. Achieve gender equality and empower all woman and girls. URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal5>, Stand: 14.12.2020.

United Nations (2020f): Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development. Goals. Ensure availability and sustainable management of water and sanitation for all. URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal6>, Stand: 14.12.2020.

United Nations (2020g): Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development. Goals. Ensure access to affordable, reliable, sustainable and modern energy for all. URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal7>, Stand: 14.12.2020.

United Nations (2020h): Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development. Goals. Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all. URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal8>, Stand: 14.12.2020.

United Nations (2020i): Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development. Goals. Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation. URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal9>, Stand: 14.12.2020.

United Nations (2020j): Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development. Goals. Reduce inequality within and among countries. URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal10>, Stand: 14.12.2020.

United Nations (2020k): Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development. Goals. Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable. URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal11>, Stand: 14.12.2020.

United Nations (2020l): Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development. Goals. Ensure sustainable consumption and production patterns. URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal12>, Stand: 14.12.2020.

United Nations (2020m): Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development. Goals. Take urgent action to combat climate change and its impacts. URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal13>, Stand: 14.12.2020.

United Nations (2020n): Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development. Goals. Conserve and sustainably use the oceans, seas and marine resources for sustainable development. URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal14>, Stand: 14.12.2020.

United Nations (2020o): Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development. Goals. Protect, restore and promote sustainable use of terrestrial ecosystems, sustainably manage forests, combat desertification, and halt and reverse land degradation and halt biodiversity loss. URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal15>, Stand: 14.12.2020.

United Nations (2020p): Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development. Goals. Promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all and build effective, accountable and inclusive institutions at all levels. URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal16>, Stand: 14.12.2020.

United Nations (2020q): Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development. Goals. Strengthen the means of implementation and revitalize the global partnership for sustainable development. URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal17>, Stand: 14.12.2020.

Welling, Andreas (2013): Strategien externen Unternehmenswachstums. Ein spieltheoretischer Realoptionenansatz. Wiesbaden: Springer.

Westermann, Benjamin (2020): Nachhaltigkeit im Recht der Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Überlegungen zur privatautonomen Gestaltung nachhaltiger Wirtschaftsunternehmen. In: GmbH-Rundschau 19/2020, S. 1061-1067.

Witting, Johannes (2017): Gesellschaftliche Verantwortungsübernahme von Unternehmen. Der Einfluss von organisationaler Verbundenheit auf Wahrnehmung und Verhalten. Wiesbaden: Springer.

Zandhuis, Anton; Snijders, Paul; Wuttke, Thomas (2014): Eine Zusammenfassung des PMBOK Guide – Kurz und bündig. Basierend auf PMBOK Guide Fifth Edition von PMI. Zaltbommel: Van Haren Publishing.

Zöchbauer, Franz Benedikt (2016): Energiezukunft als gemeinsame Verantwortung wahrnehmen. Vertrauen der Stakeholder durch Involvierung stärken. In: Schmidpeter, René; Altenburger, Reinhard, Mesicek, Roman H. (Hrsg.): CSR und Stakeholdermanagement. Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung. Berlin Heidelberg: Springer.

Berlin, 01.02.2021



Lukas Brunke befasst sich mit den Möglichkeiten und Hürden der Anwendung der Sustainable Development Goals (SDGs) im Beteiligungsmanagement von Unternehmen.

Der Erwerb und das Verkaufen von Unternehmen gehören in Zeiten der Globalisierung und einer engen Vernetzung von Organisationen zur Normalität.

Dies betrifft längst nicht mehr nur Großkonzerne, auch kleine und mittelständische Firmen erhoffen sich durch Beteiligungen strategische Vorteile und bilden Allianzen oder erwerben Anteile von anderen Unternehmen.

Das Beteiligungsmanagement ist dabei für die Erwirtschaftung eines Mehrwerts verantwortlich und steuert die einzelnen Beteiligungen aufgrund der zuvor festgelegten finanziellen oder strategischen Ziele.

