

Ökonomischer Erfolg durch ökologisches Handeln

Der FirmenUmweltIndex FUX für nachhaltiges Wirtschaften

Bertil Haack, Claudia Schmidt, Cathleen Sommer

Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag ist ein Ergebnis der studentischen Forschungs- und Arbeitsgruppe sO₂lutions der Technischen Hochschule Wildau (FH). Er geht der Frage nach, wie umweltfreundliches Verhalten eines Unternehmens beeinflusst und gefördert werden kann. Dazu werden zunächst die Eckpfeiler Ökonomie, Ökologie und Ethik und deren Zusammenwirken in einer realökonomischen an Stelle einer geldökonomischen Unternehmensführung erörtert. Anschließend wird der FirmenUmweltindex FUX als Beitrag zur Verwirklichung umweltgerechter, realökonomischer Unternehmensführung vorgestellt und diskutiert. Dieser personenbezogene Ansatz kann in jedweder organisatorischen Einheit und damit beispielsweise in Wohnungsunternehmen oder auch in Krankenhäusern zur Realisierung von Nachhaltigkeit eingesetzt werden.

Abstract

This report is a result of the research activities of the working group sO₂lutions of the Technical University of Applied Sciences Wildau. The main question is how we can realize a positive impact on environmentally friendly behavior of managers and employees in a company. Therefore the report examines the key elements of sustainability: (1) economy, (2) ecology and (3) ethics. The combination of these three parts should be the challenge for corporations world-wide instead of money economic based management. Furthermore, the report presents the FirmenUmweltindex FUX (Company Environment Index), established by sO₂lutions, as a contribution to the implementation of a sustainable management based on economy, ecology and ethics. This approach can be used to realize economic leadership and management under consideration of environmental needs. It can be implemented in each organizational unit e. g. in housing companies or hospitals.

1 Umweltschonende Unternehmensführung

In Zeiten, in denen unsere natürlichen Ressourcen immer knapper werden und die Natur als schützenswertes Gut anerkannt ist, sind sowohl die wirtschaftlichen Akteure als auch der einzelne Bürger dazu angehalten, einen Beitrag zur Schonung und Rettung der Umwelt zu leisten. Dies gilt – nicht zuletzt wegen seiner Vorbildfunktion – auch und gerade für den kommunalen Bereich. Betrachten wir als Beispiele die Sektoren »Immobilien« und »Krankenhäuser/gesundheitliche Versorgung«. Aufgrund des hier jeweils sehr hohen Energieverbrauchs ist der moderne Ansatz einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensführung sowohl in der Immobilienwirtschaft als auch im Gesundheitswesen von grundlegender Bedeutung für die Zukunft.

Die aus dem hohen Energiebedarf sowie aus den knapper werdenden Energiequellen resultierenden Kostensteigerungen veranlassen z. B. Verwalter und auch Eigentümer von Immobilien, nach Möglichkeiten zur nachhaltigen Bewirtschaftung ihrer Gebäude zu suchen. Die Herausforderung liegt in der Vereinigung von ökologischen Erfordernissen der Stakeholder mit den ökonomischen Ansprüchen der Shareholder.

Die Konzepte zur nachhaltigen, umweltschonenden Unternehmensführung lassen sich in drei Kategorien unterteilen: Technische, institutionelle und mitarbeiterbezogene Lösungsansätze.

Technische Lösungen wie die Nutzung von Blockheizkraftwerken oder der Einsatz moderner Gebäudeleittechnik sind bereits seit Jahren bekannt und werden oft auch schon im kommunalen Bereich genutzt (vgl. Hugenroth et al. 2003). Institutionelle Lösungen wie die

Implementierung eines Umweltmanagementsystems nach ISO 14001 oder EMAS finden zunehmend Anklang in allen Wirtschaftsbranchen (vgl. EMAS 2009), sind aber ebenso wie technische Lösungen häufig mit erheblichem Aufwand verbunden. Der bisher am wenigsten beachtete Bereich ist der der mitarbeiterbezogenen Lösungen. Hier finden sich noch erhebliche Potenziale, die es auszuschöpfen gilt – unabhängig von Größe und Branchenzugehörigkeit der jeweiligen Unternehmung.

Dem entsprechend gehen wir hier der Frage nach, wie umweltgerechtes Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern beeinflusst und gefördert werden kann. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Berücksichtigung einerseits des Menschen und seiner individuellen Bedürfnisse sowie andererseits seiner Umwelt im Rahmen eines auf ökonomische Ziele ausgerichteten unternehmerischen Agierens. Dazu werden im Kapitel 2 zunächst die Dimensionen nachhaltiger Entwicklung aufgezeigt, die zugleich die Eckpfeiler der im Kapitel 3 erörterten realökonomischen an Stelle einer geldökonomischen Unternehmensführung bilden. Zur Umsetzung dieses modernen Managementkonzepts bedarf es geeigneter Instrumente wie beispielsweise des von sO₂lutions entwickelten FirmenUmweltIndex FUX. Dieser mitarbeiterbezogene Ansatz zur Realisierung von Nachhaltigkeit wird im Kapitel 4 beschrieben. Im abschließenden Kapitel 5 werden seine Einführung skizziert und das nachhaltige Wirtschaften einer kurzen Bewertung unterzogen.

2 Das »Dreieck nachhaltigen Wirtschaftens«

Betrachten wir der Einfachheit halber folgende realistische Aussage eines Geschäftsführers oder Vorstands irgendeines Unternehmens: »Wir müssen die Gewinne unserer Gesellschaft in diesem Quartal deutlich steigern – koste es, was es wolle.« Hier stehen wir bereits vor dem eigentlichen Problem. Die Forderung nach möglichst hohen Gewinnen seitens der Manager oder Anteilseigner sowie die kurzfristige Steigerung der Rendite werden durch das Bild des Homo Oeconomicus als Leitlinie unternehmerischer Denk- und Handlungsweisen geprägt (vgl. Freimann 2006, 36). Die Konzentration einzig und allein auf die Nutzenmaximierung der Shareholder des Unternehmens wurde und wird nach wie vor im Sinne der Erhaltung und Mehrung des ökonomischen Vermögens verstanden. Zahlreiche Beispiele belegen, dass

jene sehr stark fokussierte und damit eingegrenzte Sicht zu einer Übernutzung des vorhandenen Natur- und Sozialvermögens und so zu irreversiblen Schäden unserer Lebenswelt führen kann (vgl. etwa die Zerstörung des tropischen Regenwaldes in Brasilien). Ein besserer Weg scheint darin zu bestehen, eine erweiterte Sicht auf das Vermögen anzunehmen, indem auch die Erhaltung und Mehrung des ökologischen und sozialen Kapitals zu unternehmerischen Zielen erklärt werden (vgl. Zabel 2006, 90). Worum es also geht, ist die Realisierung eines stabilen Gefüges, bestehend aus ökonomischen, ökologischen und sozialen Gesichtspunkten.

Dabei stellen die ökologische und die soziale Verantwortung Teilbereiche dar, die verstärkt in die strategische Unternehmensführung übernommen werden müssen. Die Zeiten, in denen es ausschließlich um Gewinnmaximierung und Renditesteigerung ging, sind vorbei. Spätestens seitdem sich die Ressourcenknappheit auch im Geldbeutel eines Einzelnen widerspiegelt und z. B. Mieter oder Eigentümer einer Immobilie über zunehmend steigende Betriebskosten klagen, müssen auch Wohnungsunternehmen oder Betreiber von Krankenhäusern verstärkt über Einsparmaßnahmen nachdenken und die ökologischen Forderungen nach Ressourcenschonung, Lärmvermeidung und Abfallrecycling in ihrer strategischen Ausrichtung berücksichtigen. Es gilt, die Vereinbarkeit von ökonomischen und ökologischen Anforderungen durch ein entsprechend organisiertes Nachhaltigkeitsmanagement zu realisieren, welches zugleich sozial angemessen ist. Anders ausgedrückt: Die drei Komponenten der Nachhaltigkeit – Ökonomie, Ökologie und Ethik – bilden die Eckpunkte einer realökonomischen Unternehmensführung (Abbildung 1, eigene Darstellung), d. h.

- *ökologische* Nachhaltigkeit sichert die Bewahrung und gerechte Verteilung der natürlichen Ressourcen,
- *ökonomische* Nachhaltigkeit bezieht zusätzlich das produzierte Sachkapital und
- *soziale* Nachhaltigkeit das soziale Kapital, die Mitarbeiter, mit ein (vgl. Freimann 2006, 48 ff.).

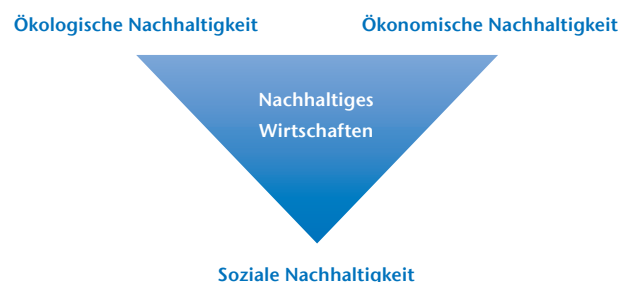


Abb. 1: Das Dreieck nachhaltigen Wirtschaftens

3 Konturen einer realökonomischen Unternehmensführung

Wie kann realökonomische Unternehmensführung nun aber in der Praxis realisiert werden? Eine generelle Antwort können die folgenden zentralen Optionen für die Gestaltung einer realökonomischen Unternehmensführung geben (vgl. Freimann 2006, 48 ff.):

- Nachhaltiges Management als normativer, strategischer und langfristiger Ansatz.
- Erweiterte Substanzerhaltung (auch ökologisches und soziales Vermögen erhalten und mehren).
- Materialeinsatz statt Personaleinsatz als Reduktionsfeld.
- Absolute Reduktion von Verbräuchen und Emissionen (vgl. hierzu als Beispiel den »CO₂ footprint« von SAP in Vogel 2007).
- Personalbelange einbeziehen und organisatorische Lernfähigkeit entwickeln.
- Nicht Produkte oder Dienstleistungen, sondern Lösungen in den Mittelpunkt stellen (z. B. Mobilität statt Auto).
- Kooperationen anstreben.
- Anspruchsausgleich in Bezug auf die Stakeholder vorsehen.
- Rahmenbedingungen nicht als unverrückbar betrachten, sondern am gesellschaftlichen Diskurs mitwirken.

Im Kontext »Immobilie« und analog im Sektor »Krankenhäuser/gesundheitliche Versorgung« können diese Optionen z. B. wie folgt gelesen werden:

- Strategische und langfristige Orientierung: Entscheidend für eine erfolgreiche nachhaltige Unternehmensführung ist die verbindliche, strategische und langfristige Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten. Dabei geht es jedoch nicht ausschließlich um die schriftliche Fixierung des Umweltgedankens im Unternehmensleitbild, sondern auch um die praktische Umsetzung dieses Gedankenguts im Rahmen der täglichen Arbeit. Dazu ist es wichtig, sowohl die Mitarbeiter des Unternehmens als auch die Mieter der verwalteten Immobilie, Bauherren, Projektleiter und Kooperationspartner entsprechend den jeweiligen konkreten Möglichkeiten in den strategischen Prozess zur Entwicklung einer nachhaltigen Immobilie einzubeziehen.
- Erweiterte Substanzerhaltung: Der kaufmännische Substanzerhaltungsgedanke beinhaltet in erster Linie die Maximierung des Gewinns und die Steigerung

der Rendite. Die ökologische Substanzerhaltung beinhaltet die umweltgerechte Nutzung natürlicher Ressourcen wie Wasser und sämtlicher Formen erneuerbarer Energien wie Wind- und Sonnenenergie. In der Immobilienwirtschaft tragen zum Beispiel die regelmäßige Instandsetzung und Erneuerung von Wasserver- und Abwasserentsorgungseinrichtungen sowie die Nutzung wiederverwertbarer Baumaterialien zu einem umweltfreundlichen Umgang mit der Ressource Wasser bei. So sind es nicht nur die Immobilienverwalter selbst, die einen nachhaltigen Umgang mit Ressourcen fördern können, sondern auch Bauherren und Projektentwickler. Die Schonung und Erhaltung unseres natürlichen Vermögens ist dort von besonderer Bedeutung, wo der Austausch von Ressourcen nur begrenzt möglich ist.

- Reduzierung des Materialeinsatzes und -verbrauches: Gerade und insbesondere in der Immobilienwirtschaft muss sich der Rationalisierungsgedanke mehr als in anderen Branchen auf die eingesetzten Materialien anstelle der personellen Ressourcen konzentrieren. Statt Mitarbeiter zu entlassen, um die Gewinne des Unternehmens zu steigern, gilt es viel mehr, sie und die Mieter einer Immobilie zur Reduktion von Materialverbräuchen zu ermutigen. Der von sO₂lutions entwickelte FirmenUmweltIndex FUX bezieht dabei jeden einzelnen Mitarbeiter mit in die Aktivitäten ein und vergütet sein Engagement mithilfe eines adäquaten Belohnungssystems (s. Kapitel 4).
- Entwicklung organisatorischer Lernfähigkeit: Als Konsumenten des Immobilien- und Wohnungsmarktes fordern gewerbliche wie private Mieter den günstigen Zugang zu Räumlichkeiten, die ihren Bedürfnissen und ihrem Nutzen entsprechen. Dazu gehört auch der Wunsch nach geringen Betriebskosten. Das Ziel von Verwaltern und Eigentümern von Immobilien könnte – im Sinne der eigenen Nutzenmaximierung – sein, den Kundenwünschen in Form einer umweltgerechten Bewirtschaftung des Immobilienbestandes Rechnung zu tragen und das eigene Leistungsspektrum »parallel« zu den Anforderungen der Mieter zu entwickeln. Erfolgsfaktor ist auch hier die »market into company«-Strategie, wonach die Erwartungen der Mieter vom Vermieter aufgegriffen und entsprechend umgesetzt werden. Dies kann auf der einen Seite zu einem Imagegewinn, auf der anderen Seite zu einer Kostenreduktion beitragen.
- Konzentration auf Lösungen: Technische Lösungen wie Solar- und Windkraftanlagen zur Erzeugung von

Strom sind inzwischen weit verbreitete Ansätze zur optimalen Nutzung vorhandener Energiequellen. Diese allein reichen jedoch nicht aus. Am Ende ist es der Mensch, auf dessen Handeln es ankommt. Die Herstellung Strom sparender Elektrogeräte ist ein Beitrag wirtschaftlicher Akteure. Die Strom sparende Nutzung der Geräte auf der anderen Seite ist Aufgabe des Endverbrauchers und damit eines jeden Mieters und Hauseigentümers.

Diese Darlegungen lassen erkennen, dass die Konturen realökonomischen Handelns nur begrenzt Antworten auf die Frage nach konkretem realökonomischem Handeln geben und dieses nur generell beschreiben bzw. determinieren. Hier ist ein weiterer Schritt der »Operationalisierung« erforderlich, d. h. die Optionen der Realökonomik müssen in der Praxis detailliert und durch greifbare Regeln, Maßnahmen usw. umgesetzt werden.

Kommen wir dazu auf das Verhalten der Menschen und damit auf mitarbeiterorientierte Lösungsansätze für Nachhaltigkeitsmanagement zurück.

Die obigen Ausführungen zur »Konzentration auf Lösungen« deuten bereits an, dass es vielfältige Bereiche gibt, in denen sich Menschen umweltgerecht verhalten können oder auch nicht. Neben der Nutzung von Energie seien die Aspekte Wasserverbrauch, Lärmemission, Umweltverschmutzung und Materialverbrauch als Beispiele angeführt. Mit Blick auf uns selbst stellen wir fest, dass es diesbezüglich Unterschiede zwischen dem Denken und dem tatsächlichen Handeln gibt. Der Gedanke, Wasser oder Energie zu sparen, ist leicht gedacht. Den Wasser- oder Energieverbrauch wirklich zu reduzieren, fällt dagegen oft sehr schwer. Die Hinderungsgründe liegen dabei häufig weniger in den Rahmenbedingungen unseres Tuns als vielmehr in unserer eigenen Person. Hier kann der FirmenUmweltIndex FUX Anreize schaffen, das eigene Verhalten angemessen zu ändern.

4 Der FirmenUmweltIndex FUX

Die Arbeits- und Forschungsgruppe sO₂lutions entwickelt den FirmenUmweltIndex FUX zurzeit für Unternehmen verschiedener Branchen – beispielsweise für die Immobilienbranche und das Gesundheitswesen, auf die der FUX jeweils individuell zugeschnitten wird. Die Grundideen dieses personenbezogenen Instruments basieren auf

- dem von Klaus Kobjoll erarbeiteten und von ihm in seinem Hotel Schindlerhof in Nürnberg erfolgreich eingesetzten Mitarbeiteraktienindex MAX (vgl. Kobjoll et al. 2005),
- den Prüffragen des EFQM-Modells für Excellence der European Foundation for Quality Management (vgl. EFQM 2003) sowie auf
- dem 50:50-Modell des Landschaftsverbands Westfalen-Lippe, mit dem dieser Energieeinsparungen in den von ihm bewirtschafteten Schulen auch an die Schülerinnen und Schüler weitergibt (vgl. Hugenroth et al. 2003, 22).

Mittels des FUX kann jeder Mitarbeiter – selbstverständlich auch jede Führungskraft – seinen Beitrag für die Umwelt dokumentieren und sein eigenes Handeln auf den Prüfstand stellen. Die Unternehmensleitung honoriert dieses Engagement mit einer Beteiligung am Erfolg, der durch die erreichten Einsparungen etwa beim Energie-, Wasser- und Materialverbrauch erzielt wird. Die Höhe des Bonus entspricht dabei dem Anteil der individuellen Umweltleistung.

Mit der persönlichen Erklärung zur Teilnahme am FUX erhält der Mitarbeiter ein eigenes FUX-Konto, ausgestattet mit einem bestimmten Startguthaben. Monatlich beantwortet der Mitarbeiter vom Unternehmen vorgegebene Fragen – so genannte FUX-Fragen – und teilt so mit, welche Aktivitäten er im Hinblick auf nachhaltiges Wirtschaften im Berichtszeitraum unternommen hat. Diese Anstrengungen werden aufgrund vereinbarter Kriterien in FUX-Punkte umgewandelt und dem FUX-Konto des Mitarbeiters gutgeschrieben. Denkbare Aktivitäten sind aus strategischer Sicht die Implementierung eines nachhaltigkeitsorientierten Verbesserungsvorschlagswesens sowie die Entwicklung spezifischer Umweltziele. Auf operativer Ebene sind Maßnahmen zur Energieeinsparung und Müllreduktion vorstellbar. Je nach Spielart des FUX ist es analog dem MAX auch denkbar, bestimmte Verhaltensweisen des Mitarbeiters mit Punktabzügen zu verbinden. Am Ende variiert der FUX-Kontostand eines Mitarbeiters ähnlich wie ein Aktienindex und kann z. B. mit dem Durchschnittsindex aller beteiligten Mitarbeiter verglichen werden (Abbildung 2, eigene Darstellung).

Die durch das umweltbewusste und nachhaltigkeitsorientierte Verhalten der Mitarbeiter erzielten Einsparungen werden jährlich z. B. im Verhältnis 50:50 auf das Unternehmen und die am FUX beteiligten Mitarbeiter übertragen. Dies kann durch Bonuszahlungen oder Sachleistungen erfolgen. Der Anteil eines einzelnen

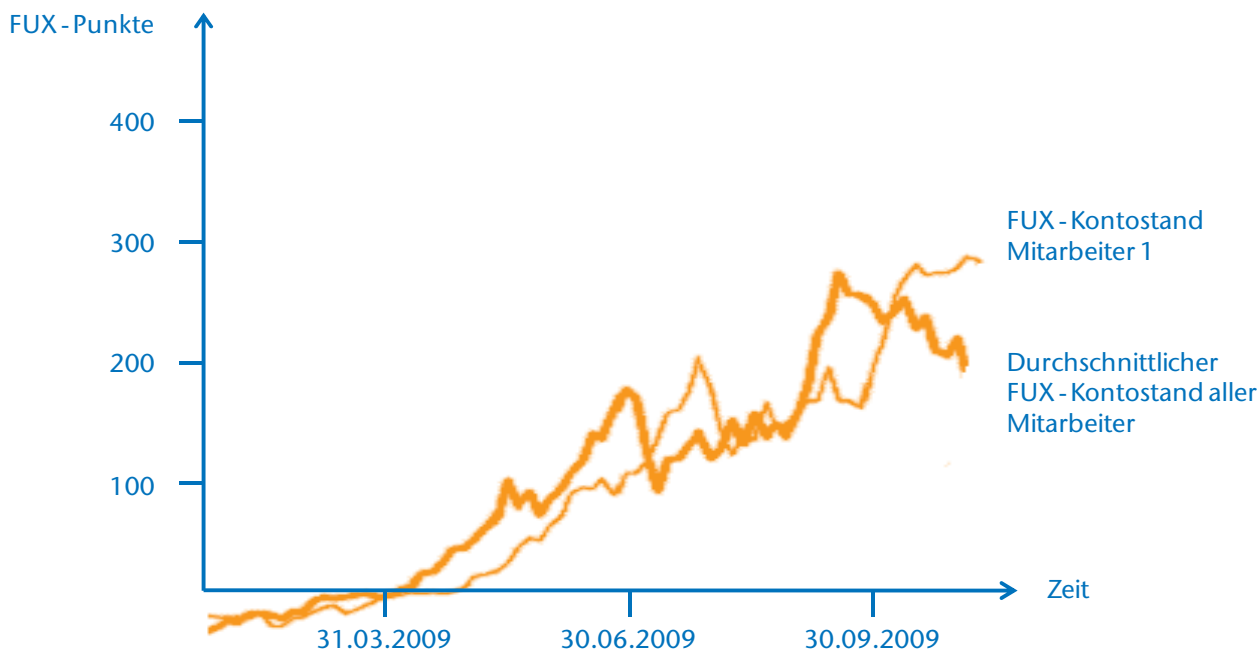


Abb. 2: Beispielhafte Entwicklung von FUX-Kontoständen

Mitarbeiters hieran entspricht dabei dem Anteil seines FUX-Kontostands an der Summe aller FUX-Punkte aller beteiligten Mitarbeiter.

Durch geeignete Auswertung der FUX-Kontostände und der Antworten auf die FUX-Fragen erhält die Unternehmensleitung leicht einen Überblick über die umweltbezogenen Aktivitäten ihrer Mitarbeiter. Mittels der so erzielten Resultate können weitergehende strategische Entscheidungen in Bezug auf das Umweltmanagement getroffen werden.

Der von sO₂lutions erarbeitete Fragenkatalog zur Bewertung und Dokumentation der umweltbezogenen Aktivitäten einzelner Mitarbeiter im Unternehmen und zur Vergabe der FUX-Punkte umfasst die bereits erwähnten strategischen und operativen Aspekte betrieblichen Handelns. Darüber hinaus können aber auch planmäßig Fragen einbezogen werden, die sich auf die Kunden eines Unternehmens beziehen.

Die folgenden, beispielhaft aufgelisteten Fragen zeigen einen in den Sektoren »Immobilien« und »Krankenhäuser/gesundheitliche Versorgung« gleichermaßen nutzbaren Auszug aus dem von sO₂lutions erstellten Fragenkatalog (ohne Angabe von FUX-Punkten; diese können je nach Unternehmen und den konkreten Erfordernissen des Unternehmens festgelegt werden):

Welche Maßnahmen werden auf strategischer Unternehmensebene ergriffen?

1. Ist der Umweltgedanke Teil des Leitbilds Ihres Unternehmens, und wird er gelebt?

2. Wurde in Ihrer Unternehmung bereits ein Umweltmanagementsystem mit dem Ziel der kontinuierlichen Verbesserung eingeführt, wird es gelebt und gibt es einen Umweltbeauftragten?
3. Spielen Kriterien des nachhaltigen Umweltschutzes bei der Suche beispielsweise nach Kooperationspartnern, Zulieferern und Projektentwicklern eine Rolle (z. B. Auszeichnung mit »Prime Property Award« oder Zertifizierungen nach ISO 14001)?
4. Wird ein bereits eingeführtes Umweltprogramm an die Mitarbeiter umfassend kommuniziert (z. B. durch monatliche Infobroschüren)?
5. Werden Maßnahmen zur Weiterbildung zum Thema Nachhaltigkeit und Umweltschutz angeboten, finanziert und gefördert?
6. Erfolgt eine kontinuierliche Überwachung des Energieverbrauchs, wird diese durch ein entsprechendes Umweltcontrolling begleitet und werden hieraus Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet?

Welche Maßnahmen werden auf operativer Unternehmensebene ergriffen?

1. Wie oft haben Sie im zurückliegenden Monat zur Energieeinsparung beigetragen (z. B. Fenster geschlossen, Licht ausgeschaltet, Rechner heruntergefahren, Heizung abends oder zum Wochenende herunter geregelt): Mehrmals täglich | einmal täglich | einmal wöchentlich | einmal monatlich | niemals?
2. Wie oft haben Sie im zurückliegenden Monat zur Müllreduktion beigetragen (z. B. Mehrwegutensilien

eingesetzt, leere Tonertrömmeln an den Hersteller zurückgesandt): Mehrmals täglich | einmal täglich | einmal wöchentlich | einmal monatlich | niemals?

3. Wie viele Verbesserungsvorschläge haben Sie im zurückliegenden Monat eingereicht: Mehrere | einen | keinen?

Welche Maßnahmen werden bezüglich Ihrer Kunden ergriffen?

1. Werden Ihre Kunden über die neuesten Entwicklungen im Bereich des Umweltschutzes sowie über mögliche umweltschützende Maßnahmen im Alltag informiert (z. B. durch monatliche Infobroschüren)?
2. Werden Ihre Kunden regelmäßig in persönlichen Gesprächen oder auf Informationsveranstaltungen über den Nutzen und die Notwendigkeit eines umweltbewussten Verhaltens aufgeklärt?

Die strategischen Fragen orientieren sich an den Untersuchungsbereichen des EFQM-Modells. Sie sind grundsätzlich branchenunabhängig, können jedoch durch die Spezifika einer Branche geprägt sein und sollten daher, wo sinnvoll, in die Sprache der jeweiligen Branche übersetzt werden. Die operativen Fragen dienen der Detaillierung und Konkretisierung der strategischen Fragen. Sie sollten im Bedarfsfall ebenso branchenspezifisch ausformuliert werden.

Die Beantwortung und Auswertung der Fragen kann analog zum MAX durch geeignete Software unterstützt werden. Damit wird eine leichte Handhabbarkeit des FUX erreicht, die seiner Akzeptanz durch die Mitarbeiter (und die Unternehmensführung) zugutekommt.

5 Nachhaltigkeit zahlt sich aus

Nachhaltige Unternehmensführung, wie oben dargestellt, ist nicht umsonst zu haben. Die Investition von Zeit und Geld zahlt sich aber aus!

Um erfolgreich zu sein und Nachhaltigkeit erreichen zu können, ist zunächst eine Analyse der konkreten Situation im Unternehmen erforderlich. Anschließend sind die Nachhaltigkeitsziele zu definieren und zu priorisieren sowie Schritte zu ihrer Realisierung festzulegen. Diese Aufgaben sind entsprechend einem passenden Projektplan umzusetzen und regelmäßig in Bezug auf die erreichten Ergebnisse zu prüfen. Bei Bedarf sind geeignete Steuerungsmaßnahmen zu ergreifen, um das Projekt zum Ziel zu bringen.

Hier ist insbesondere das Management mit seinem Engagement gefordert. Erfolgsfaktor ist auch und gerade die Bereitschaft des Managements, sich persönlich hinter die Aufgaben und die Vision einer nachhaltig orientierten Unternehmensführung zu stellen.

Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit sind ebenso die verfügbaren finanziellen Mittel. Erfahrungen zeigen, dass sich Investitionen in Nachhaltigkeit schon nach relativ kurzer Zeit durch Imagegewinn und Kundenzufriedenheit sowie durch Umsatzsteigerungen bei gleichzeitiger Kostenreduzierung auszahlen. Das eingesetzte Kapital kann also recht schnell wiedergewonnen werden.

Literatur

- EFQM (2003): Excellence einführen. [http://www.deutsche-efqm.de/download/Excellence_einfuehren_2003\(5\).pdf](http://www.deutsche-efqm.de/download/Excellence_einfuehren_2003(5).pdf) (Zugriff: 27.02.2009).
- EMAS (2009): EMAS-Teilnehmer. <http://www.emas.de/unterrubrik-38.html> (Zugriff: 27.02.2009).
- Freimann, J. (2006): Nachhaltig wirtschaften! Wider die Orientierung wirtschaftlichen Handelns am Vorbild der Homunkuli, in: Göllinger 2006: 35-56.
- Göllinger, Th. (Hrsg.) (2006): Bausteine einer nachhaltigkeitsorientierten Betriebswirtschaftslehre.
- Hugenroth, M.; Michel, R. (2003): Energiebericht 2001–2003 des LWL-Bau- und Liegenschaftsbetriebs.
- Kobjoll, K.; Scheiper, U.; Wiesmann, M. (2005): MAX – Das revolutionäre Motivationskonzept.
- Vogel, A. (2007): SAP Research Project Footprint. <https://www.sdn.sap.com/irj/scn/go/portal/prtroot/docs/library/uuid/606f45ad-e186-2a10-40bc-984918ea1bab> (Zugriff: 27.02.2009).
- Zabel, H.-U. (2006): Von der Nachhaltigkeitskonzeption zur Nachhaltigkeitsökonomik und zum Nachhaltigkeitsmanagement, in: Göllinger 2006: 89-104.

Autoren

Prof. Dr. Bertil Haack

TH Wildau [FH]

Dekan Fachbereich Wirtschaft, Verwaltung und Recht

bertil.haack@tfh-wildau.de

Claudia Schmidt (B.A.)

Ernst & Young GmbH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

schmidt-claudia80@arcor.de

Cathleen Sommer (B.A.)

FH Trier, Umwelt-Campus Birkenfeld

Fachbereich Umweltwirtschaft/-recht

Masterstudiengang Umwelt- und Betriebswirtschaft

Postfach 1380, 55761 Birkenfeld

cathleen.sommer@gmx.de