



## 2 Nachhaltiges Wirtschaften – eine besondere Herausforderung für KMU

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft.<sup>4</sup> Sie leben Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft seit vielen Jahren. Sie wissen, wie wichtig die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung für das Vertrauen bei Mitarbeiter/innen, Kund/innen und Partner/innen ist und erhöhen mit verantwortungsvollem und umweltorientiertem Wirtschaften die Basis für ihre eigene Zukunftsfähigkeit. Im Zusammenhang mit dem Leitbild des nachhaltigen Wirtschaftens werden dennoch überwiegend Großunternehmen genannt. Für diese ist es inzwischen fast selbstverständlich, von Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsmanagement und CSR (Corporate Social Responsibility) zu reden und auf entsprechende Nachhaltigkeitsberichte aus ihren Unternehmen zu verweisen. Keines der DAX-Unternehmen verzichtet auf einen Report über die Übernahme der jeweiligen gesellschaftlichen Verantwortung und der Umsetzung von Nachhaltigkeit im unternehmerischen Kontext. Demgegenüber gibt es immer noch wenig Informationen und Berichte darüber, welche Bedeutung das Thema Nachhaltigkeit für die kleinen und mittelständischen Unternehmen hat. Eine Ausnahme davon stellen die sogenannten Vorreiter dar, wie beispielsweise Märkisches Landbrot, Neumarkter Landsbräu, Hipp, Weleda, AURO, MEMO, Hess Natur etc., die auch eine öffentliche Würdigung im Bereich der Nachhaltigkeit erlangen. Hierbei handelt es sich oft um konsumnahe Unternehmen, andere Unternehmen sind dagegen in der öffentlichen Wahrnehmung wenig oder gar nicht präsent. Hierzu zählen die große Anzahl der KMU, die keine Produkte oder Dienstleistungen für den/die Endkonsument/in herstellen (vgl. Hansen 2011, S. 47).

---

4 Allein der Anteil des Mittelstandes liegt in Deutschland bei 99,5 Prozent aller umsatzsteuerpflichtigen Betriebe. Insgesamt tragen kleine und mittelständische Unternehmen (nach EU-Definition) mit 51,3 Prozent maßgeblich zur Nettowertschöpfung bei und erwirtschaften rund 37,8 Prozent der Umsätze aller Unternehmen (vgl. Institut für Mittelstandsforschung 2008/09: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=580> [11.12.2011]).

## 2.1 Vom Leitbild der Nachhaltigkeit zum nachhaltigen Wirtschaften

Das Leitbild der Nachhaltigkeit, das in dem 1987 veröffentlichten Brundtland-Zukunftsbericht erstmals als »Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung« aufgeführt wurde, versteht sich als eine Vision zu einer Entwicklung, »die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen« (von Hauff 1987, S. 46). In den 1990er Jahren wurde erst begonnen, aus dem Leitbild der Nachhaltigkeit ein Konzept für Unternehmen abzuleiten. Dabei bezieht sich nachhaltiges Wirtschaften auf den allgemein gültigen Grundsatz, dass Menschen von den erwirtschafteten Erträgen leben, aber nicht von der Substanz (vgl. Schaltegger & Dyllick 2002, S. 30; vgl. Dyllick & Hockerts 2002, S. 132). Andere Begriffserklärungen gehen sogar noch weiter und stellen die aufkommende Ressourcenknappheit in den Vordergrund ihrer Argumentation. Nach der Definition von Hofmeister findet nachhaltiges Wirtschaften im Sinne des Nachhaltigkeitsprinzips erst dann statt, »wenn das ökonomische Handeln in Produktion und Konsumtion auf die Wiederherstellung der physisch-ökologischen Voraussetzungen für die Wiederholung dieser Prozesse hin ausgelegt würde« (Hofmeister 1998, S. 203). Das heißt, es geht hierbei um Beziehungen der Unternehmen zu ihrer Umwelt, die alle Ressourcenaustauschbeziehungen beinhalten (vgl. Müller-Christ 2009, S. 78). Nachhaltiges Wirtschaften betrachtet primär die Ressourcen eines Unternehmens. In Anlehnung an den Forschungsstand der Waldökologie und der Forstwissenschaft ist es daher sinnvoll, auch in der Betriebswirtschaftslehre das Unternehmen als ressourcenabhängiges System zu betrachten und die erhaltende Nutzung von Ressourcen zu gewährleisten. Verbrauchte Ressourcen sollen im Sinne des Nachhaltigkeitsprinzips wiederhergestellt werden. Bei dem Begriff Ressourcen geht es – anders als beim Kapital – nicht nur um die Verwendung, sondern insbesondere um die Entstehung. Das Verhältnis von Nachschub zu Verbrauch von Ressourcen muss ausgeglichen sein, damit sich eine dauerhafte Produktionsfähigkeit einstellt (vgl. Müller-Christ & Remer 1999, S. 70). Bei beiden dargelegten Erklärungsansätzen, setzt nachhaltiges Wirtschaften eine langfristig angelegte Denkweise hinsichtlich des Erreichens des wirtschaftlichen Erfolges voraus.

Oft wird bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit vom sogenannten Drei-Säulen-Modell (Triple-Bottom-Line) gesprochen. In seinen Grundzügen besagt dieses Modell, dass nachhaltige Entwicklung nicht nur den dauerhaften Schutz von Umwelt und Ressourcen betrifft, sondern gleichwertig auch die Verwirklichung sozialer und ökonomischer Ziele fordert. Die Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales sollen in diesem Modell gleichberechtigt nebeneinander stehen (vgl. u.a. Der Rat der Sachverständigen für Umweltfragen 2002, S. 67). In der Praxis wird das Modell häufig verwendet, um beliebige ökonomische Belange gegen die Notwendigkeiten des Umweltschutzes in Stellung zu bringen. Denn bei der bloßen Darstellung der drei Säulen wird der begrenzende Faktor des Umweltraums nicht deutlich. Dieser

ergibt sich aus der ökologischen Tragfähigkeit der Ökosysteme, der Regenerationsfähigkeit natürlicher Ressourcen und der Verfügbarkeit von Ressourcen (vgl. Grothe 2006, S. 38f). Das Netzwerk Nachhaltige Ökonomie lehnt aus diesem Grund das Drei-Säulen-Modell ab, das von einer Gleichwertigkeit der Zieldimensionen ausgeht (ohne absolute Naturgrenzen). Im Mittelpunkt der Bestrebung nach Nachhaltigkeit sollte die dauerhafte Erhaltung und nicht der optimale Verbrauch der natürlichen Ressourcen stehen (vgl. Rogall 2009, Netzwerk Nachhaltige Ökonomie 2011).

Von Nachhaltigkeitsdimensionen zu sprechen, erscheint deshalb besser geeignet, um die zu beachtenden Blickrichtungen und Aspekte der Nachhaltigkeit zu thematisieren. Die ökologische, soziale und ökonomische Dimension werden zum Teil um eine politisch-institutionelle (vgl. Gehrlein 2000, S. 19f) oder eine kommunikativ-ethische Dimension ergänzt (siehe Kapitel 7). Die Trennung der Dimensionen ist unscharf, denn von jeder menschlichen und unternehmerischen Handlung sind alle vier Dimensionen betroffen und genau das soll deutlich werden. Jede unternehmerische Handlungsweise (nur das wird hier betrachtet) hat Wirkungen auf den begrenzt zur Verfügung stehenden Umweltraum und entfaltet (auch dadurch) gesellschaftliche Effekte. Die Übernahme der Verantwortung für jetzige und künftige Generationen heißt, dieses Wissen bei den Handlungen (oder Unterlassungen) zu beachten.

Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement bedeutet, alle unternehmerischen Tätigkeiten systematisch daraufhin auszugestalten, dass Umweltwirkungen ökonomisch effizient vermindert und erwünschte sozial-gesellschaftliche Wirkungen in dem Maße erhöht werden, dass der Einsatz für gesellschaftliche Anliegen zum Bestandteil der betrieblichen Wertschöpfung wird, sodass er nachvollziehbar und dauerhaft sowohl zu sozialen und ökologischen Verbesserungen als auch zum Unternehmenserfolg beiträgt. Insgesamt umfasst Nachhaltigkeitsmanagement marktliche, aber auch außermärkliche Themen, da ökonomisch relevante Umwelt- und Sozialthemen nicht nur marktlichen, sondern häufig außermärklichen Charakter besitzen (vgl. Schaltegger 2011, S. 5), dies muss besonders unter der Beachtung der Restriktion durch den begrenzenden Faktor des Umweltraumes berücksichtigt werden.

## 2.2 Besondere Aspekte von KMU

Nachhaltiges Wirtschaften, dass in der Praxis sowohl durch managementbasierende als auch umwelttechnische Vorgehensweisen umgesetzt werden kann, ist notwendig für die KMU, um in Bezug auf Material- und Ressourceneffizienz, Innovation und Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung im Kerngeschäft zukunftsfähig zu sein. Es ergibt sich nicht von selbst, sondern bedarf einer besonderen Wahrnehmung und der Erkenntnis, dass die Trans-

formation des rein ökonomisch ausgerichteten Wirtschaftens hin zum nachhaltigen Wirtschaften nicht alleine mit punktuellen Maßnahmen zu erreichen ist. Ein zentraler Unterschied zu Großunternehmen ist die entscheidende Bedeutung der Unternehmerpersönlichkeit und ihre Haltung zum nachhaltigen Wirtschaften in ihrem Unternehmen. Bei KMU ist deshalb besonders die jeweilige Geschäftsleitung gefragt, sich einer ganzheitlichen, ökonomischen, ökologischen wie auch sozialen Verantwortung zu stellen und das Unternehmen dahingehend langfristig auszurichten. Da die strategischen Ausrichtungsformen von kleinen und mittleren Unternehmen sowieso schon überwiegend auf langfristig angelegte Denk- und Handlungsmuster ausgelegt sind, die sich im Gegensatz zu Großunternehmen nicht an den Quartalszahlen orientieren müssen, besteht darin alleine schon eine sehr gute Basis für das unternehmerische Fundament des nachhaltigen Wirtschaftens (vgl. Grothe et al. 2011, S. 47; vgl. Meyer & Schulz 2011, S. 6). Diese Menschen denken, aufgrund der personifizierten, am Unternehmen gekoppelten Existenz, langfristig als Vorstandsmitglieder, Geschäftsführer/innen oder Abteilungsleiter/innen in großen Unternehmen. Darüber hinaus hängt es sehr von der Persönlichkeit einzelner Führungskräfte in KMU ab, wie sie mit dem nicht stark ausgeprägten Wissen über Handlungsalternativen und den Konsequenzen ihrer Entscheidungen umgehen (vgl. Müller-Christ 2009, S. 37f). Informationen über nachhaltiges Wirtschaften nehmen sie zwar wahr, diese dringen aber oft aufgrund der Zeitknappheit nicht in den Kernbereich ihres Interesses vor. Große Unternehmenskonzerne können hingegen Wissen über nachhaltiges Wirtschaften in extra dafür eingerichteten Stabsstellen der Unternehmensleitung aufnehmen, verwerten und an die einzelnen Abteilungen weitergeben. Die inhaltlichen Aspekte dieses Themenbereichs haben so die Chance in die jeweilige Konzernstrategie einzufließen, sodass eine normative, strategische als auch operative Verankerung einer nachhaltigen Wirtschaftsweise entstehen kann. Hinzu kommt die oftmals aktive Stakeholderperspektive größerer Konzerne (vgl. Grothe et al. 2011, S. 47ff).

Dennoch zeigt die Praxis häufig, dass in den kleinen und mittleren Unternehmen Vorbehalte gegenüber dem Themenbereich des nachhaltigen Wirtschaftens zu erkennen sind. Die Skepsis und die daraus resultierende zögerliche Haltung der Betriebe dieser Größenordnung begründen sich indes nicht nur aus dem mangelnden Verständnis und der Aufgeschlossenheit diesem Thema gegenüber, denn eine aktuelle Umfrage der Unternehmensberatung McKinsey zeigt, dass mehr als 50 Prozent der befragten Führungskräfte Nachhaltigkeitsmanagement für »extrem wichtig« erachten (vgl. Bonini et al. 2010, S. 1). Sie begründet sich vielmehr aus der Zeitnot und der Finanzknappheit und dem nicht vorhandenen Überblick, was Nachhaltigkeit alles an neuen Maßnahmen erforderlich macht, als größte Hürden beim Einsatz von Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Um diese wirksam im Unternehmen zu implementieren, besteht zuvor die Notwendigkeit, sämtliche Nachhaltigkeitsaktivitäten sowohl in ihren Wirkungen auf die Unternehmensumwelt als auch in ihrem Beitrag für die Erbringung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistung zu identifizieren,

zu planen, zu steuern und zu bewerten, und dieses ist zunächst recht ressourcenintensiv (vgl. Meyer & Schulz 2011, S. 6) und damit auch kostenwirksam, was im KMU-Sektor oft zu harten Restriktionen führt. Diese Erkenntnis wurde schon 2002 von der EU Kommission so veröffentlicht (vgl. EU 2002). Typisch sei deshalb auch die Fokussierung auf Nachhaltigkeitsmaßnahmen, die relativ kurzfristig zu eindeutigen Kosteneinsparungen führen können (vgl. Steinle & Reiter 2002). »Der Mangel an Zeit, finanziellen und personellen Ressourcen, gemeinsam mit dem Mangel an technischer Expertise und Fertigkeiten tragen zur skeptischen Einstellung von KMU (...) bei. KMU sind nicht bereit, ihre knappen Ressourcen für nicht zwingend notwendige Investitionen zu verwenden, deren Sinnhaftigkeit sie nicht völlig nachvollziehen können und deren Amortisationszeiträume unklar sind« (EU-Kommission 2002, S. 47). Zusätzlich weisen von Hauff et al. darauf hin, dass kleinen Unternehmen oft ein umfassendes Verständnis für ein strategisches Nachhaltigkeitsmanagement fehlt, stattdessen fokussieren sie sich häufiger auf wenige Themen, wo sie Optimierungspotenziale erkennen. Das Engagement stößt dann an Grenzen, sobald es keinen Wert für das Unternehmen schafft. Hier können weiterentwickelte moderne politische Rahmenbedingungen unterstützen, wenn sie vorbildliches nachhaltiges Handeln der Unternehmen mehr fördern. Auch in der innerbetrieblichen Kommunikation wie in der Systematik zur Bedarfsorientierung von Qualifizierungsmaßnahmen werden erhebliche Defizite erkannt (vgl. von Hauff et al. 2005), beides zusammen wären wichtige Bestandteile bei der Umsetzung von nachhaltigem Wirtschaften im Unternehmen.

KMU geben Arbeit, entwickeln Produkte, sind umfangreich an Forschung und Entwicklungsvorhaben beteiligt und sie bilden aus, doch ihre oft geringe Größe in Bezug auf Personal und Umsatz, lässt ihnen wenig Zeit und Raum, um neue Entwicklungen in dem Ausmaß anzustoßen, wie es der Transformationsprozess zum nachhaltigen Wirtschaften erforderlich machen würde. Viele Studien haben belegt, dass die Materialkosten in produzierenden KMU einen größeren Kostenfaktor als die Personalkosten darstellen, gleichzeitig werden durch die Nutzung von Materialeffizienzpotenzialen Beschäftigungseffekte geschaffen und Innovationspotenziale genutzt (vgl. Aachener Stiftung 2005). Diese Unternehmen benötigen dafür übergreifende Lernräume, die inner- und außerbetrieblich effizient kurzfristige Bildungsbedarfe systematisch erfassen und diese kosten- sowie zeiteffizient befriedigen. Bei der Entwicklung komplexerer Systemlösungen haben sich Netzwerke, Kooperationen und der Wissenstransfer mit Hochschulen als sehr unterstützend erwiesen (vgl. Liedtke & Kaiser 2006, S. 192). Aber auch Institutionen wie Kommunen, Industrie- und Handwerkskammern oder Industrieverbände können für Unterstützung in Form von Wissenstransfer sorgen. Eine Übersicht fasst alle wesentlichen Besonderheiten von KMU gegenüber Großunternehmen zusammen, die es bei der Wissensübertragung von nachhaltigem Wirtschaften zu beachten gilt:

Tabelle 1: Übersicht der Besonderheiten von KMU gegenüber Großunternehmen  
bei der Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens

Quelle: eigene Darstellung

Merkmale	KMU
Unternehmerpersönlichkeit und Haltung zum nachhaltigen Wirtschaften	Die <b>Geschäftsleitung</b> (Inhaber/in und Geschäftsführer/in) muss sich für dieses Thema aussprechen und entscheidet in der Regel dann über Maßnahmen zum nachhaltigen Wirtschaften. Er bzw. sie ist primärer Ansprechpartner/in
Hierarchie	Flache Hierarchie, damit gute Chance zur besseren Umsetzung von Maßnahmen und zur Verbesserten Kommunikation
zeitlich dimensionierte Denk- und Handlungsmuster des Unternehmens als Grundlage für nachhaltiges Wirtschaften	<b>langfristig</b> angelegte Geschäfts- und Strategieausrichtung, keine Quartalsberichte
Relevanz der Thematik	<b>mehr als 50 %</b> der Geschäftsführer/innen schätzen nachhaltiges Wirtschaften als »extrem wichtig« ein (vgl. Bonini et al. 2010, S. 1)
Gründe für die Skepsis und die zögerliche Haltung gegenüber nachhaltigem Wirtschaften	<p><b>Intern:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zeitnot,</b></li> <li>• <b>personelle</b> Kapazitäten sind knapp,</li> <li>• <b>finanzielle</b> Ressourcen sind knapp,</li> <li>• <b>wenig Know-how</b> über die Thematik (technische Expertise und Nachhaltigkeitskompetenz ist weniger ausgeprägt)</li> <li>• <b>mangelnder Überblick</b> über rechtliche Notwendigkeiten, Managementsysteme aber auch über Hilfs- und Unterstützungsangebote, welche Umsetzungsmöglichkeiten existieren</li> <li>• <b>Mangel an Strategie</b> und dem Einsatz von Instrumenten im strategischen Management</li> </ul> <p><b>Extern:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teure Zertifizierungssysteme</li> <li>• Indikatorenbewertungen werden den KMU oft nicht gerecht</li> <li>• Managementsysteme wenig KMU-gerecht</li> </ul>
Eigenschaften der Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens aus Sicht der KMU	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltigkeitsmaßnahmen sollten relativ kurzfristig zu <b>eindeutigen Kosteneinsparungen</b> führen (vgl. Steinle &amp; Reiter 2002)/Das Engagement stößt dann an Grenzen, sobald es keinen Wert für das Unternehmen schafft (von Hauff et al. 2005)</li> <li>• Fokus auf <b>wenige Themen</b>, wo Optimierungspotenziale zu erkennen sind (vgl. von Hauff et al. 2005)</li> </ul>

Aus den Besonderheiten, die speziell für KMU herausgearbeitet wurden, ergibt sich demnach die zentrale Frage: »Was wird also an Rahmenbedingungen, Fördermaßnahmen und Kooperationsmöglichkeiten benötigt, um nachhaltiges Wirtschaften in KMU unterstützend zu fördern und die Skepsis ihm gegenüber zu vermindern?«

### 2.3 Fördermaßnahmen und Kooperationen mit Wissenspartnern

Um nachhaltiges Wirtschaften in KMU effektiv zu fördern, muss Wissen hierüber extern in die Betriebe übermittelt werden. Dies beinhaltet sowohl Erklärungsansätze als auch unterstützende Maßnahmen zur Umsetzung von betrieblicher Nachhaltigkeit. Da KMU selber aus den bereits dargestellten Gründen meist nur wenige Ressourcen für die eigenständige Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens zur Verfügung stehen, bedarf es fachkundiger Übermittler von Wissen zu dieser Materie. Diese Rolle kann besonders gut von Hochschulen oder wissenschaftlichen Instituten übernommen werden. Denn diese Institutionen agieren nicht profitorientiert und besitzen zugleich das vertiefende Fachwissen, um KMU gezielt und mithilfe von öffentlich finanzierten Verbundprojekten vorwettbewerblich und vor allem unabhängig zu beraten. Diese externe Unterstützung für die KMU muss zum einen von den politischen Entscheidungsträger/innen gewollt und zum anderen von wissenschaftlichen Forschungseinrichtungen als potenzielle Wissensträger mit getragen werden. In diesem Zusammenhang sind Fördermaßnahmen von entscheidender Bedeutung.

Die Fördermaßnahmen können unterschiedlich gestaltet sein. Entweder können die Betriebe aktiv mit konkreten Ideen an die bekannten KMU Förderstellen herantreten oder sie beteiligen sich an speziellen für KMU ausgelegten Forschungsprojekten, die von den Projektträgern (ESF, EFRE, BMBF, DBU oder Bundesländer etc.) finanziell gefördert werden. Letztgenanntes stellt ebenfalls ein geeignetes Format für KMU zur Ideenumsetzung dar und kann darüber hinaus Lernprozesse in der jeweiligen Organisation anstoßen, um dauerhaft Wissen in den Unternehmen zu institutionalisieren. Die Komplexität des Wissens über nachhaltiges Wirtschaften wird unter Berücksichtigung der Transferperspektive zwischen fachkundigen Expert/innen der Hochschulen und lernwilligen Beschäftigten im Unternehmen zusätzlich reduziert.

In mehreren Beiträgen dieses Buches (insbesondere Kap. 15, 18 und 19) werden verschiedene Kooperationsmaßnahmen beschrieben, auf die KMU zurückgreifen können. Im nachfolgenden Abschnitt werden die aktuell verwendeten Transfermaßnahmen kurz vorgestellt sowie praktische Kooperationen speziell zwischen Hochschulen und KMU exemplarisch aufgezeigt.

### 2.4 Transfermaßnahmen zur Förderung nachhaltigen Wirtschaftens von KMU

Damit nachhaltiges Wirtschaften sowohl für die gesellschaftliche als auch für die unternehmerische Zukunft als notwendig erkannt und umgesetzt werden kann, braucht es wie beschrieben unterstützende Transfermaßnahmen für KMU. Diese sind zusammenfassend:

- Wissenstransfer
- Techniktransfer
- Managementtransfer

sowie unterstützende politische und rechtliche Rahmenbedingungen.

Im Jahr 1999 hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) das Forschungs- und Entwicklungsvorhaben im Rahmen des Programms »Forschung für die Umwelt« im Bereich integrierter Umweltschutz den Förderschwerpunkt »Betriebliche Instrumente für nachhaltiges Wirtschaften (Ina)« bekannt gegeben. Mit dieser Fördermaßnahme wurden erstmals in Deutschland, insbesondere für KMU, Instrumente und Konzepte für ein nachhaltiges Wirtschaften entworfen.<sup>5</sup> Zwischen 2000 und 2005 konnten insgesamt 17 Verbundprojekte initiiert werden. Über 60 Unternehmen waren direkt als Pilot- oder Testunternehmen in diesen Projekten involviert.<sup>6</sup> Auf Grundlage dieser Förderung konnten Instrumente zur Nachhaltigkeitsmessung und -bewertung wie die Sustainability Balance Score Card (SBSC) von der Leuphana Universität Lüneburg oder Netzwerke zur Förderung nachhaltigen Wirtschaftens wie die Oekoradar Internetplattform von der Universität Hohenheim und der Universität Witten/Herdecke entwickelt und zugleich in der Praxis erfolgreich angewandt werden. Für eine breitere Verwendung von Forschungsergebnissen zur Nachhaltigkeit und der besseren Vernetzung in der deutschen Nachhaltigkeitsforschung steht das vom BMBF initiierte FONA-Netzwerk (Forschung für Nachhaltigkeit). Im Rahmen dieses Vorhabens konnten bis heute zahlreiche Projekte, Initiativen und Kooperationen in diesem Bereich durchgeführt werden.<sup>7</sup>

An der Leuphana Universität in Lüneburg soll in einem Verbundprojekt (Innovationsverbund »Nachhaltiger Mittelstand«) zwischen Mittelständler/innen und der Universität die nachhaltige Unternehmensentwicklung gestärkt werden. Bei der Betrachtung von Berlin wird sichtbar, dass Transferprojekte im Bereich Nachhaltigkeit stark ausbaubar sind. Eine Verzahnung zwischen KMU, Expert/innen, Hochschullehrer/innen und Studierenden in Form von Studienprojekten wie sie im Projekt »Nachhaltiges Wirtschaften in Berliner Betrieben (NBB)« der Hochschule für Wirtschaft und Recht vertreten war, ist innovativ und unterstützend in Bezug auf viele der genannten Defizite.

---

5 vgl. [www.ptdlr-klimaundumwelt.de\(...\)/Umweltschutz\\_.pdf](http://www.ptdlr-klimaundumwelt.de(...)/Umweltschutz_.pdf) (29.07.2011)

6 vgl. [http://www.iwmedien.de\(...\)/Level/a/Default.aspx](http://www.iwmedien.de(...)/Level/a/Default.aspx) (29.07.2011)

7 vgl. <http://www.fona.de/> (29.07.2011)

## Literatur

- Aachener Stiftung, Kathy Beys (Hrsg.)** (2005): [<http://www.faktorx.info/cms.phd?id=104>] (06.11.2011).
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (Hrsg.)**: Statistisches Jahrbuch 2010 – Statistik Berlin-Brandenburg. Berlin.
- Bonini, S., Görner, S. & Jones, A.** (2010): How companies manage sustainability: Mc Kinsey Global Survey results, [[https://www.mckinseyquarterly.com/Energy\\_resources\\_Materilas/Environment/How\\_companies\\_manage\\_sustainability\\_Mckinsey\\_global\\_Surve\\_results\\_2558](https://www.mckinseyquarterly.com/Energy_resources_Materilas/Environment/How_companies_manage_sustainability_Mckinsey_global_Surve_results_2558)] (06.11.2011).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.)** (1999): Bekanntmachung über die Förderung von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben im Bereich der Umweltforschung. Förderschwerpunkt »Integrierter Umweltschutz – Betriebliche Instrumente für nachhaltiges Wirtschaften«. 16.11.1999. Bonn, in: [[www.ptdlr-klimaundumwelt.de/\\_media/IntegrierterUmweltschutz\\_.pdf](http://www.ptdlr-klimaundumwelt.de/_media/IntegrierterUmweltschutz_.pdf)] (29.07.2011).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.)**: Forschung für Nachhaltigkeit; Wissenschaft und Gesellschaft, [<http://www.fona.de/>](29.07.2011).
- Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen** (2002): Umweltgutachten 2002. Reutlingen.
- Dyllick, T., Hockerts, K.** (2002): Beyond the business case for corporate sustainability, in: Business Strategy and the Environment 11. West Sussex, S. 130–141.
- Europäische Kommission** (2002): Europäische KMU und soziale und umweltbezogene Verantwortung, Beobachtungsnetz der europäischen KMU, Nr. 4, Luxemburg.
- Gehrlein, U. (Hrsg.)** (2000) : Wege zur Zukunftsbeständigkeit. Strategien und Instrumente zur Umsetzung des Leitbilds nachhaltiger Entwicklung, Münster.
- Grothe, A.; Goldmann, G.; Marke, N. & Yildiz, Ö.** (2011): Herausforderungen des Wissenstransfers zwischen Hochschule und Unternehmen. Nachhaltiges Wirtschaften in kleinen und mittleren Unternehmen, in: ökologisches Wirtschaften. Ausgabe Nr. 2 – 2011, München, S. 47–50.
- Grothe, A** (2006): Zukunftsfähiges Wirtschaften, Saarbrücken.
- Hauff, M. v.** (1987): Unsere gemeinsame Zukunft – Der Brundlandt-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven.
- Hauff, M. v., Kleine, A. & Jörg, A.** (2005): Förderung der Wettbewerbsfähigkeit in Kleinunternehmen durch Ökoeffizienz, Sternenfels.
- Hofmeister, S.** (1998): Von der Abfallwirtschaft zur ökologischen Stoffwirtschaft. Wege zur Ökonomie der Reproduktion, Opladen.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH**: Betriebliche Instrumente für nachhaltiges Wirtschaften, [<http://www.iwmedien.de/Home/Bookshop/tabid/308/CategoryId/23List/0/Level/a/ProductID/2323/Default.aspx>] (29.07.2011).
- Liedtle, C., Kaiser, C.** (2006): Nachhaltiges Wirtschaften in der Praxis: Projekte und Erfahrungen des Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie, in: Tiemeyer, E., Wilbers, K. (Hrsg.): Berufliche Bildung für nachhaltiges Wirtschaften, Bielefeld, S. 175–186.
- Meyer, J.-A., Schulz, A.** (2011): Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen – Überblick über das Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2011 in: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Lohmar-Köln, S. 3–11.
- Müller-Christ, G.** (2009): Nachhaltiges Management. Vorabdruck eines Lehrbuchs zur Verwendung in der Veranstaltung 07-35-6-M-M35-01. Bremen.
- Netzwerk Nachhaltige Ökonomie** (2011): Kurzfassung der Kernaussagen, in: [<http://www.nachhaltige-oekonomie.de/de/nachhaltige-oekonomie/10kernaussagen.html>] (27.10.2011).

**Rogall, H.** (2009): Nachhaltige Ökonomie, Marburg.

**Schaltegger, S., Dyllick, T.** (2002): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard, Wiesbaden.

**Schaltegger, S.** (2011): Unternehmerische Nachhaltigkeit: Vom Unternehmensziel zur Umsetzung, in: Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadership-Entwicklung, 01/11, Wien, S. 3–6.

**Senat von Berlin** (2010): Bericht zur Lokalen Agenda 21 Berlin 2009 vom 23.02.2010. Drucksachen Nr. 15/3245 und 15/5221. Berlin. Senatsverwaltung für Gesundheit, Umwelt und Verbraucherschutz Berlin: Die Berliner CO<sub>2</sub>-Bilanz, [[http://www.berlin.de/sen/umwelt/klimaschutz/co2bilanz/de/berlin.shtml#berlin\\_01](http://www.berlin.de/sen/umwelt/klimaschutz/co2bilanz/de/berlin.shtml#berlin_01)] (23.02.2011).

**Steinle, C., Reiter, F.** (2002): Ökologieorientiertes Anreiz- und Entwicklungsmanagement für mittelständische Unternehmen, Berlin.