



Hochschule für  
Wirtschaft und Recht Berlin  
Berlin School of Economics and Law

IMB Institute of Management Berlin

# Nachhaltiges Wirtschaften in Berliner Betrieben – Neue Formen des Wissenstransfers zwischen Hochschule und Unternehmen

Authors: Anja Grothe, Nico Marke  
in collaboration with Ilona Molla and Özlem Yildiz

Working Papers No. 66

03/2012

Editors:

Gert Bruche | Christoph Dörrenbächer | Friedrich Nagel | Sven Ripsas

RESEARCH NOTE

**Nachhaltiges Wirtschaften in Berliner Betrieben –**  
Neue Formen des Wissenstransfers zwischen  
Hochschule und Unternehmen

**Anja Grothe**

**Nico Marke**

unter Mitarbeit von Ilona Molla und Özlem Yildiz

Paper No. 66, Date: 03/2012

Working Papers of the  
Institute of Management Berlin at the  
Berlin School of Economics and Law (HWR Berlin)  
Badensche Str. 50-51, D-10825 Berlin

Editors:

Gert Bruche

Christoph Dörrenbächer

Friedrich Nagel

Sven Ripsas

ISSN 1869-8115

## **Biographic note:**

**Prof. Dr. Anja Grothe** war seit 1993 Professorin für das Fach Umweltmanagement und ist seit 2009 Professorin für Nachhaltigkeitsmanagement an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Sie ist dort verantwortlich für den Masterstudiengang „Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement“ und leitete an der HWR die Drittmittelforschungsprojekte Kona (Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Handeln) und NBB (Nachhaltiges Wirtschaften in Berliner Betrieben). Sie ist Autorin zahlreicher Fach- und Lehrbücher, Trägerin des Umweltpreises des B.A.U.M. e.V. und Vorsitzende von SUSTAINUM Institut für zukunftsfähiges Wirtschaften Berlin an der HWR.

Kontakt: HWR Berlin, Badensche Str. 50-51, 10825 Berlin

E-Mail: [anja.grothe@hwr-berlin.de](mailto:anja.grothe@hwr-berlin.de)

**Nico Marke** absolvierte 2007 erfolgreich den Diplom-Studiengang Sozialwissenschaften an der Georg-August-Universität Göttingen und 2009 den berufs begleitenden Master-Studiengang Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Er war von 2009 bis 2011 wissenschaftlicher Mitarbeiter und interner Projektleiter für das Forschungsprojekt „Nachhaltiges Wirtschaften in Berliner Betrieben“ (NBB) an der HWR. Darüber hinaus ist er Lehrbeauftragter für das Modul "Projektmanagement und Fallstudien" des Bachelor-Studiengangs "Wirtschaftsingenieurwesen Umwelt und Nachhaltigkeit" der HWR. Seit 2011 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter am An-Institut der HWR Berlin SUSTAINUM e.V. und Doktorand am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen.

Kontakt: SUSTAINUM – Institut für zukunftsfähiges Wirtschaften Berlin, Marienstraße 19/20, 10117 Berlin

E-Mail: [n.marke@sustainum.de](mailto:n.marke@sustainum.de)

## **Abstract:**

Sustainable business in small and medium-sized enterprises (SME) is a highly relevant issue today where action is needed. By now, SME have become a main target group of the research field sustainable business. Sustainable business is highly relevant for SME in order to become fit for the future in their core business with regards to material and resource efficiency, innovation as well as corporate social responsibility. Up to now, predominantly large firms mainly listed on the stock market have managed to become publically visible in the matter of sustainability. In the future, SME will get increasingly asked for their sustainability activities, since they are mostly tied into the supply chain of globally active brands and hence subject to rising pressure to consider issues of sustainability. However, there remains a large gap between what is necessary and the implementation of it. How can the knowledge transfer between universities in Germany and enterprises enhance sustainable business in SME, specifically when there are thus far only few projects designed to transfer management knowledge between universities and SME and to actively promote innovative and sustainable development in firms? The following working paper pursues this question in the case of the knowledge transfer project entitled "Nachhaltiges Wirtschaften in Berliner Betrieben" (NBB) (English: "Sustainable Business in Berlin") which was conducted at the Berlin School of Economics and Law (Hochschule für Wirtschaft und Recht – HWR) in Berlin from 2009 - 2011. It was designed to support Berlin companies in successfully carrying out sustainability projects and incorporating these results into company workflows over the long run.

## **Zusammenfassung:**

Nachhaltiges Wirtschaften in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ist ein aktuelles und sehr handlungsrelevantes Thema. Eine Hauptzielgruppe des Forschungsfelds nachhaltigen Wirtschaftens sind inzwischen klein- und mittelständische Unternehmen. Nachhaltiges Wirtschaften ist notwendig für die KMU, um in Bezug auf Material- und Ressourceneffizienz, Innovation und Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung im Kerngeschäft zukunftsfähig zu sein. Öffentlichkeitswirksam treten mit dem Thema Nachhaltigkeit bislang vermehrt die großen und vornehmlich die am Kapitalmarkt aktiven Unternehmen in Erscheinung. Künftig werden zunehmend die mittelständischen Unternehmen zu ihren Nachhaltigkeitsaktivitäten gefragt werden, da sie meist in der Lieferkette der global agierenden Markenartikler eingebunden sind und dadurch steigendem Druck ausgeliefert sein werden, Nachhaltigkeitsthemen zu berücksichtigen. Nur zwischen der Notwendigkeit von Nachhaltigkeit und deren praktischer Umsetzung klafft noch eine große Lücke. Wie kann nun über den Wissenstransfer zwischen Hochschulen in Deutschland und Unternehmen das nachhaltige Wirtschaften in kleinen und mittleren Unternehmen gestärkt werden? In dem vorliegenden Working Paper wird dieser Frage am Beispiel des an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) in Berlin von 2009 - 2011 durchgeführten Transferprojekts „Nachhaltiges Wirtschaften in Berliner Betrieben“ (NBB) nachgegangen. Das Ziel des Projekts war es, insbesondere Berliner Betriebe dahingehend zu unterstützen, Nachhaltigkeitsprojekte so durchzuführen, dass die daraus resultierenden Erkenntnisse dauerhaft in die Unternehmensprozesse eingebunden werden.

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	5
1. Einleitung und Hintergrund des Themas .....	6
2. Stand der Forschung und Projekthintergrund.....	10
3. Projektverlauf von NBB.....	13
4. Projektergebnisse .....	15
5. Vertiefende Fallbeispiele .....	20
5.1 Vorbereitung zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung bei visitBerlin.....	21
5.2 Vorbereitende Untersuchungen zur Einführung eines Umweltmanagementsystems im Hotel Ritz-Carlton.....	24
6. Praxisprojekte als aktiver Beitrag des interorganisationalen Wissenstransfer .....	27
7. Fazit .....	32
Literaturverzeichnis .....	34
Working Papers des Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin .....	39

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Unternehmen, bei denen im Rahmen von NBB Studienprojekte durchgeführt wurden (Quelle: Grothe/Marke/Molla/Yildiz 2012) .....	14
Abbildung 2: Verteilung der Projekte nach Themenfeldern (Quelle: eigene Darstellung) .....	16
Abbildung 3: Verteilung der Branchen im Projekt NBB (Quelle: eigene Darstellung) .....	17
Abbildung 4: Qualifizierte Personengruppen durch NBB (Quelle: eigene Darstellung) .....	17
Abbildung 5: Qualifizierung nach Hierarchieebenen (Quelle: eigene Darstellung) .....	18
Abbildung 6: Qualifizierung durch NBB (Quelle: eigene Darstellung) .....	18
Abbildung 7: Denkanstöße für nachhaltiges Wirtschaften durch NBB (Quelle: eigene Darstellung) ....	19
Abbildung 8: Weitergehende Maßnahmen im Anschluss (Quelle: eigene Darstellung) .....	19
Abbildung 9: Kennzahlen: Nachhaltigkeitskriterien und -indikatoren (Quelle: Briewig, Tobolt 2011, S. 6) .....	22
Abbildung 10: Gesamtergebnis der Kriterien (Quelle: Briewig, Tobolt 2011, S. 13) .....	23
Abbildung 11: Gesamtnachhaltigkeit des Unternehmens (Quelle: Briewig, Tobolt 2011, S. 13) .....	23
Tabelle 1: Nutzen für das Hotel und seine Mitarbeiter/innen (Quelle: eigene Darstellung) .....	26
Tabelle 2: Untersuchte Forschungsprojekte zum Nachhaltigkeitsmanagement in KMU (Quelle: eigene Darstellung) .....	30

## 1. Einleitung und Hintergrund des Themas

Auf der UN-Konferenz „Umwelt und Entwicklung“ dem sog. Erd-Gipfel in Rio de Janeiro wurde von der Staatengemeinschaft 1992 ein gemeinsames Entwicklungsleitbild Sustainable Development (Nachhaltige Entwicklung) formuliert, um der Erkenntnis gerecht zu werden, dass eine langfristige und dauerhafte Verbesserung der Lebensverhältnisse für eine rasant wachsende Weltbevölkerung nur möglich ist, wenn sie die Bewahrung der natürlichen Lebensgrundlagen mit einschließt. Dass die gegenwärtig dominierende Lebens- und Wirtschaftsweise in den Industrieländern im Konflikt zu einer langfristig tragfähigen Entwicklung steht, war schon 1992 deutlich erkennbar. Die durch die Vereinten Nationen ins Leben gerufene Weltkommission für Umwelt und Entwicklung verfasste 1987 den nach der Kommissionsvorsitzenden benannten Schlussbericht (Brundtland-Bericht). Ziel der Brundtland-Kommission war es, Lösungsansätze für die miteinander verknüpften und sich bedingenden ökonomischen, ökologischen und sozialen Probleme der Weltgemeinschaft zu erarbeiten. Seither werden Probleme aus allen drei Bereichen, wie Unterversorgung und Armut, Umweltverschmutzung und Übernutzung natürlicher Ressourcen, Verletzung der individuellen Freiheit und soziale Ungerechtigkeit als Ausdruck eines nicht zukunftsfähigen Zustandes angesehen, dem nur durch eine vernetzte Problemsicht und durch integrierte Herangehensweisen entgegengearbeitet werden kann. Der Brundtland-Bericht setzte die Grundlagen für das auf der Rio-Konferenz definierte Leitbild wie folgt: „Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“.<sup>1</sup>

Nachhaltigkeit ist ein normatives Leitbild, das eine Gerechtigkeitsvision darstellt. Nach Grober ist der Begriff der Nachhaltigkeit tief in unserer (deutschen) Kultur verankert. Schon Alexander von Humboldt definiert „Nachhalt“ als das, „woran man sich hält, wenn alles andere nicht mehr hält“.<sup>2</sup> Wir suchen also nach einem Modell des Wirtschaftens und Konsumierens, das ein Weltsystem abbildet, welches nachhaltig ist und damit die Grundbedürfnisse der heutigen und künftiger Generationen befriedigt. Nachhaltigkeit wird oft als Gegenbegriff zu etwas verstanden. Es bezeichnet etwas, was standhält, was auf Dauer angelegt ist, was resilient ist und damit gegen den ökologischen, ökonomischen und sozial-kulturellen Zusammenbruch schützt. Schon aus diesem Grund wird Nachhaltigkeit regelmäßig mit dem menschlichen Grundbedürfnis nach Sicherheit verortet.<sup>3</sup> Dieses Grundbedürfnis um Verminderung von Risiken und Stärkung von Sicherheiten ist oft im unternehmerischen Kontext von Nachhaltigkeit zu finden. Schneidewind unterstreicht, dass es sich bei nachhaltiger Entwicklung um die Behebung eines globalen Gerechtigkeitsproblem handelt, wo es darum geht, die weltweit begrenzten Ressourcen und Umweltkapazitäten so zu verteilen, dass sowohl heutigen als auch künftigen Generationen ein menschenwürdiges Leben möglich wird.<sup>4</sup>

Im Jahr 2012 findet nun erneut in Rio de Janeiro die „Rio+20“ Konferenz statt, die aufzeigen soll, was sich in den zwanzig Jahren in Bezug auf die Umsetzung von Nachhaltigkeit und das Erreichen konkre-

---

1 Hauff 1987, S. 46.

2 Grober 2010, S. 14.

3 vgl. Grober 2010, S. 14.

4 vgl. Schneidewind 2011, S. 7, sowie Grothe 2012 b.

ter Handlungsziele in der Staatengemeinschaft verändert hat. Das Ergebnis wird erschreckend sein. Ob Klimaerwärmung, Ressourcenverknappung, Artensterben, Verwüstung oder der demografische Wandel, das weltweite Bevölkerungswachstum sowie die Zunahme an Armut und der Kollaps auf den Finanzmärkten – wir spüren es inzwischen selber, dass ein weiter so wie bisher und damit ein business as usual nicht zu rechtfertigen ist. Die aktuell weltweit festgestellte enorme Zunahme der CO<sub>2</sub> Emissionen, die stetig steigenden Energie- und Rohstoffpreise sowie die Verknappung von Human- wie Naturressourcen machen deutlich, dass die „Megatrends der Nachhaltigkeit“ (BMU) schon längst ihre Wirkungen entfaltet haben, auf die Politik, die Gesetzgeber/innen, die Gesellschaft allgemein und die Unternehmen im speziellen reagieren müssen, um einen Wandel zum nachhaltigen Wirtschaften aktiv umzusetzen. Kommunen, Unternehmen und Konsument/innen werden für diesen Wandel als wichtige Treiber angesehen, denn sie verfügen über mehr Innovationskraft und Beweglichkeit als staatliche Akteure. Durch ihre oft erfolgreichen Nischenstrategien zeigen sie Handlungsmöglichkeiten auf, die eine nachhaltige Entwicklung unterstützen<sup>5</sup>. Neuhäuser formuliert hier eine moralische Verantwortung von Unternehmen, die immer deutlicher zeigen, dass sie mächtige Akteure sind, die nicht nur auf dem Markt, sondern zunehmend auch in der Politik aktiv werden. Sie haben genügend Spielräume um ein gewisses Maß an Verantwortung für Umwelt und Klima zu übernehmen. Nachhaltige Entwicklung geht deshalb nur mit und nicht gegen Unternehmen.<sup>6</sup>

Öffentlichkeitswirksam treten mit dem Thema Nachhaltigkeit vermehrt die großen und vornehmlich die am Kapitalmarkt aktiven Unternehmen in Erscheinung. Künftig werden aber zunehmend die mittelständischen Unternehmen zu ihren Nachhaltigkeitsaktivitäten gefragt werden, da sie meist in der Lieferkette der global agierenden Markenartikler eingebunden sind und dadurch steigendem Druck ausgeliefert sein werden, Nachhaltigkeitsthemen zu berücksichtigen.<sup>7</sup> Aber auch das Erkennen von neuen Märkten und Geschäftsfeldern sowie innovativen Geschäftsmodellen, verbunden mit einer schrittweisen Änderung auf der Nachfrageseite in Richtung Nachhaltigkeit und Klimaneutralität, wird Auswirkungen auf den Wandel des Wirtschaftens des Mittelstands haben.<sup>8</sup>

Klein- und mittelständische Unternehmen (KMU)<sup>9</sup> machen in Deutschland mehr als 99 Prozent der Unternehmenslandschaft aus, rund zwei Drittel aller Beschäftigten haben dort ihren Arbeitsplatz. Sie präsentieren die Vielfalt der Branchen der Wirtschaft und umfassen sowohl lokal agierende Ein-Personen-Unternehmen als auch Weltmarktführer (Hidden Champions).

Neben der volkswirtschaftlichen, politischen, gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Bedeutung von nachhaltigem Wirtschaften in KMU sprechen auch organisationale Gründe dafür, diese Unternehmensgrößen stärker zu untersuchen und als besondere Hauptzielgruppe für eine innerbetriebliche Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens zu deklarieren. Aufgrund der hierarchischen Struktur dieser Unternehmen ist überwiegend eine Person Eigentümer oder Geschäftsführer und somit Entscheidungsträger für die Einführung gezielter Maßnahmen zur Verbesserung des Energie- und Ressour-

---

5 vgl. Schneidewind 2011, S. 9.

6 vgl. Neuhäuser 2011, S. 17 sowie Grothe 2012 b.

7 vgl. Kämpfer 2010, S. 3.

8 vgl. TÜV Rheinland 2010, S. 9.

9 Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn definiert KMU folgendermaßen: Die Gesamtheit der KMU setzt sich aus allen unabhängigen Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten und weniger als 50 Millionen € Jahresumsatz zusammen (<http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89>).



cenmanagements. Diese Menschen denken, aufgrund ihrer am Unternehmen gekoppelten Existenz, langfristiger als Vorstandsmitglieder, Geschäftsführer oder Abteilungsleiter 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.<sup>10</sup> Informationen über nachhaltiges Wirtschaften nehmen sie zwar wahr, diese dringen aber oft aufgrund der Zeitknappheit nicht in den Kernbereich ihres Interesses vor.

Der Einsatz und die Implementierung von Nachhaltigkeitskonzepten greifen die finanziellen Ressourcen der KMU an, was solange zu harten Restriktionen gegen Nachhaltigkeit führt, solange der tatsächliche Nutzen davon nicht erkennbar ist. Typisch sei deshalb auch u.a. nach der EU Kommission (2002), Reiter (2003) und dem Institut für mittelstandsorientierte Betriebswirtschaft (IMB 2009) die Konzentration auf Nachhaltigkeitsmaßnahmen, die relativ kurzfristig zu eindeutigen Kosteneinsparungen führten. Nach Hauff et al. sind KMU für Nachhaltigkeitsprojekte gewinnbar, jedoch seien langfristige Ziele und Effekte bislang unattraktiv.<sup>11</sup> Nachhaltiges Wirtschaften in KMU ist also ein aktuelles und sehr handlungsrelevantes Thema.

Wie gelangt nun aber das Wissen über nachhaltiges Wirtschaften in kleine und mittlere Unternehmen und welchen Beitrag können Hochschulen zum diesbezüglichen Wissenstransfer leisten? Das an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) in Berlin von Mai 2009 bis Juni 2011 durchgeführte Modellprojekt „Nachhaltiges Wirtschaften in Berliner Betrieben“ (NBB)<sup>12</sup> hatte das Ziel, insbesondere klein und mittelständische Berliner Betriebe dahingehend zu unterstützen, Nachhaltigkeitsprojekte so durchzuführen, dass deren Ergebnisse zu einer dauerhaften Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Unternehmensprozesse führen. Am Beispiel von den ca. 40 Berliner KMU<sup>13</sup>, die an dem Projekt NBB teilgenommen haben, sollten geeignete Strategien, Maßnahmen und Instrumente des nachhaltigen Wirtschaftens zur Anwendung kommen und praxisnah erprobt werden. Unterstützend sollten dazu Führungskräfte und Mitarbeiter/innen qualifiziert werden. Zusätzlich sollte durch das Projekt ein Netzwerk zwischen den Hochschulen<sup>14</sup> und der Berliner Wirtschaft zum Thema Nachhaltigkeit in KMU aufgebaut und der Wissenstransfer zwischen der Hochschule und den Unternehmen gefördert werden.

Wissenstransfer ist stets personengebunden und bedeutet die Ermöglichung von gegenseitigem Lernen sowie Erkenntnisgewinn. Er ist die zentrale Form des Lernens sowohl zwischen einzelnen Personen innerhalb einer Organisation (intraorganisational) als auch zwischen Personen, die in zwei anderen (oder mehreren anderen) Organisationen (interorganisational) tätig sind. Gerade Fachhochschulen zeichnen sich dadurch aus, dass sie sehr praxisnah lehren und anwendungsorientiert forschen.

---

10 vgl. Müller-Christ 2009, S. 37 f.

11 vgl. Hauff et al. 2005.

12 NBB wurde von der Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen sowie dem Europäischen Sozialfond (ESF) gefördert.

13 Die Einschränkung auf Berliner KMU resultierte aus den Förderungsstatuten des ESF.

14 Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin und der Beuth Hochschule für Technik Berlin

Die Studierenden, die im Projekt NBB involviert waren und die mit der Hilfe durch das NBB Team<sup>15</sup> die über vierzig halbjährigen oder einjährigen Studienprojekte durchführten, studierten entweder im berufsbegleitenden Masterstudiengang Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement (NaQm<sup>16</sup>) am Institute of Management Berlin (IMB) der HWR oder im Bachelorstudiengang Wirtschaftsingenieurwesen - Umwelt und Nachhaltigkeit (Wi.Ing<sup>17</sup>) den die HWR Berlin in Kooperation mit der Beuth Hochschule für Technik anbietet. In beiden Studienordnungen ist das Modul „Projektmanagement“ Teil des Studienprogramms, in dem praktische Betriebsprojekte bearbeitet werden sollen, die es jeweils ermöglichen sollen, die theoretisch erlernten Konzepte und Methoden in der Praxis umzusetzen. Das besondere und damit Neue bei NBB war, dass diesen Studierenden durch das NBB Team jeweils ein fachlicher Coach und themenabhängig unterschiedliche Experten zur Seite gestellt waren.

Das hier vorliegende Working Paper zum Thema „Nachhaltiges Wirtschaften in Berliner Betrieben – Neue Formen des Wissenstransfers zwischen Hochschule und Unternehmen“ legt den Fokus des Themas auf Deutschland. Das resultiert insbesondere daraus, dass die Sicht auf Nachhaltigkeit und nachhaltigem Wirtschaften mit einer starken Betonung der ökologischen Nachhaltigkeit, wie sie im Projekt NBB angewendet wurde, eher der im deutschsprachigen Raum verstandenen Sichtweise entspricht<sup>18</sup>. Dabei schauen sich die Autoren insbesondere Förderungen zum Wissenstransfer zwischen Hochschulen und Unternehmen an (vgl. Kapitel 6). Auch hier werden vorwiegend aktuelle Projekte zwischen diesen Organisationen untersucht, die deutschlandweit durchgeführt wurden, weil dadurch die Vergleichbarkeit untereinander aufgrund nationaler Rahmenbedingungen gewährleistet ist. Darüber hinaus sollen vor allem die speziellen Sicht- und Denkweisen der KMU in diesem Working Paper berücksichtigt werden. Diese finden bei der Zielgruppe KMU überwiegend auf der regionalen und lokalen Handlungsebene statt, weshalb demzufolge auch öffentlich getragene Forschungsprojekte als Form der Wissenstransferierung gleichzeitig auch spezielle Regionen oder lokale Räume fördern und weniger eine internationale Ausrichtung besitzen.

Das Working Paper soll exemplarisch zeigen, welcher Nutzen, durch das an der HWR Berlin angesiedelte Projekt NBB, für die Unternehmen und Studierenden im Rahmen des Wissenstransfers zwischen Hochschule und Unternehmen entstanden ist. Dazu werden nach der kurzen Darstellung des Forschungsstands zum Themenkontext Nachhaltigkeit (vgl. Kapitel 2), das Projekt NBB näher dargestellt und Evaluationsergebnisse aufgeführt (vgl. Kapitel 3 und 4). Anhand der Vertiefung ausgewählter Fallbeispiele (vgl. Kapitel 5) soll verdeutlicht werden, welche Wirkungen Studienprojekte durch den Transfer von Managementwissen im Unternehmen entfalten können.

---

15 Bestehend aus der Projektleitung Prof. Dr. Anja Grothe (HWR) und Prof. Dr. Gerhard Goldmann (Beuth Hochschule) und vier wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen. Zu ihnen gehörten: Nico Marke, Ilona Molla, Daniel Weis, Özlem Yildiz sowie drei studentische Hilfskräfte.

16 HWR a, in <http://www.mba-berlin.de/index.php?id=158> (15.06.2011).

17 HWR b, in [http://www.hwr-berlin.de\(...\)/wirtschaftsingenieur-umwelt-und-nachhaltigkeit-beng](http://www.hwr-berlin.de(...)/wirtschaftsingenieur-umwelt-und-nachhaltigkeit-beng) (15.06.2011).

18 Im angelsächsischen Verständnis wird tendenziell von Corporate Social Responsibility (CSR) (vgl. u.a. Carroll 1979) im unternehmerischen Kontext gesprochen.

## 2. Stand der Forschung und Projekthintergrund

Im Jahr 2001 wurde von der Bundesregierung „Der Rat für Nachhaltige Entwicklung“ ins Leben gerufen. Er berät die politisch Verantwortlichen mit Projekten zum Thema Nachhaltigkeit und hat die Aufgabe, die Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung weiterzuentwickeln.<sup>19</sup> Der Rat definiert „Nachhaltige Entwicklung“ wie folgt: „Nachhaltige Entwicklung heißt, Umweltgesichtspunkte gleichberechtigt mit sozialen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu berücksichtigen. Zukunftsfähig wirtschaften bedeutet also: Wir müssen unseren Kindern und Enkelkindern ein intaktes ökologisches, soziales und ökonomisches Gefüge hinterlassen. Das eine ist ohne das andere nicht zu haben.“<sup>20</sup>

Der Nachhaltigkeitsbegriff ist in der heutigen Managementliteratur vielfältig, sehr komplex und zum Teil beliebig. Nach Dyllick und Hockerts lassen sich neben der eingangs vorgestellten Brundlanddefinition, die die ökonomische, ökologische und soziale Dimension der Nachhaltigkeit betont noch zwei weitere Interpretationen von Nachhaltigkeit identifizieren. Ausgehend von den Umweltaktivisten verbinden diese mit Nachhaltigkeit „nur“ den Schutz der natürlichen Umwelt. Unternehmensstrategieforscher gehen hingegen oft „nur“ von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen aus, die sich aus Marktpositionierungen oder aus internen Ressourcen ergeben.<sup>21</sup>

Das Themengebiet nachhaltiges Wirtschaften leitet sich vom Begriff der Nachhaltigkeit ab und bezieht sich auf den Grundsatz, dass Menschen von den erwirtschafteten Erträgen leben, aber nicht von der Substanz.<sup>22</sup> Auch 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“.<sup>23</sup>

Nachhaltiges Wirtschaften stellt im betriebswirtschaftlichen Kontext eine Managementaufgabe dar. Deshalb entstand das wissenschaftliche Fachgebiet „Nachhaltigkeitsmanagement“, welches erst seit rund zehn Jahren an Hochschulen in Deutschland gelehrt und erforscht wird sowie in der Unternehmenspraxis von Jahr zu Jahr eine höhere Relevanz erfährt. Anfangs standen Großkonzerne im Fokus der Forschung. Dieser Untersuchungsgegenstand verlagert sich jedoch zunehmend in Richtung KMU, weil solchen Unternehmensgrößen in Deutschland eine ebenso hohe gesamtwirtschaftliche Bedeutung zukommt wie den großen Unternehmen.

Beim Nachhaltigkeitsmanagement ist eine proaktive, strukturpolitische Gestaltungsrolle der Unternehmen als ein Kernelement definiert. Vom Nachhaltigkeitsmanagement kann deshalb nur gesprochen werden, wenn das Unternehmen „sowohl die eigene Organisation nachhaltig entwickelt als auch

---

19 vgl. Nachhaltigkeitsrat a, in <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/der-rat/auftrag-des-rates> (15.06.2011).

20 Nachhaltigkeitsrat b, in <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/nachhaltigkeit> (15.06.2011).

21 vgl. Grunwald/Kopfmüller 2006, S. 20 f.

22 vgl. Schaltegger/Dyllick 2002, S. 30; vgl. Dyllick/Hockerts 2002, S. 132.

23 Hofmeister 1998, S. 203.

einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft leistet.“<sup>24</sup> Der CSR (Corporate Social Responsibility) Ansatz stammt aus dem angloamerikanischen Bereich und wird in der Regel mit „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ oder auch „gesellschaftliche Unternehmensverantwortung“ übersetzt<sup>25</sup>. Während CSR von der gesellschaftlichen Verantwortung auf die Eigenverantwortung für das eigene Unternehmen schließt,<sup>26</sup> entwickelte sich das Nachhaltigkeitsmanagement von der organisatorischen Eigenverantwortung hin zum Management der unternehmerischen Wirkung auf die Gesellschaft. Nachhaltigkeitsmanagement kann deshalb auch nicht parallel zum konventionellen Management implementiert werden, sondern muss integraler Bestandteil des Geschäftsmodells sein sowie in den wichtigsten wertschöpfenden Prozessen und in den Produkten verankert sein.<sup>27</sup> Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement bedeutet, alle unternehmerischen Tätigkeiten systematisch daraufhin auszugestalten, dass Umwelteinwirkungen 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, so dass er nachvollziehbar und dauerhaft sowohl zu sozialen und ökologischen Verbesserungen als auch zum Unternehmenserfolg beiträgt.<sup>28,29</sup>

Ausgehend von den oben dargestellten Definitionen von Nachhaltigkeit, ist es in der Praxis längst nicht eindeutig und unumstritten, was tatsächlich nun die Umsetzung von Nachhaltigkeit bedeutet und was das beste Vorgehen dazu ist. Es existieren viele Transferforschungsvorhaben im Bereich Nachhaltigkeit in denen unterschiedliche Ansätze des nachhaltigen Wirtschaftens erprobt werden (siehe Kapitel 6). Einige davon beschäftigen sich vor allem damit, wie Nachhaltigkeit als Kompetenz erlangt werden könnte, denn Nachhaltigkeit ist nicht nur ein strategisches Konzept für Unternehmen. Vor allem muss Nachhaltigkeit eine Haltung und Selbstverpflichtung der Führungskräfte und ihrer Beschäftigten beinhalten, um die Verantwortung für eine nachhaltige Wirtschaftsweise wahrzunehmen. Das Forschungsprojekt Kona (Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Handeln) untersuchte u.a., welche Kompetenzen Führungskräfte zur Umsetzung von Nachhaltigkeit benötigen und wo sie sich diese aneignen können. Ein Ergebnis des Projekts war, dass die meisten Entscheidungsträger in den Verantwortungsbereichen, die die „Schnittstellen zur Nachhaltigkeit“ bedeuten, sich ihre Kompetenzen im Laufe der Zeit praktisch selbst angeeignet haben.<sup>30</sup> Der vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) initiierte Modellversuch „Förderung des nachhaltigen Handelns von mittleren Führungskräften“ kommt zu der Schlussfolgerung, dass neben den hierarchischen Ebenen in den Firmen (oberes und mittleres Management sowie ausführende bzw. operative Ebene) zwischen der organisationsbezogenen und

---

24 Schaltegger/Müller 2007, S. 26.

25 Im Grünbuch der EU (EU 2001) wird von sozialer Verantwortung gesprochen – mit Recht wird von verschiedenen Autoren darauf hingewiesen, dass in dieser Definition die ökologische Komponente nur unzureichend zum Ausdruck kommt, vgl. Bustamante 2011.

26 vgl. Oulton/Hancock 2005, S. 46.

27 vgl. Schaltegger 2011, S. 194; u.a. Loew/Braun 2006, PwC 2010, Hansen/Schrader 2005, Müller-Christ 2010.

28 vgl. Schaltegger/Petersen 2009: S. 70, vgl. Grothe 2012 b.

29 Die Autoren verwenden in diesem Working Paper überwiegend den Begriff des „nachhaltigen Wirtschaftens von Betrieben“ anstelle von „Nachhaltigkeitsmanagement“, da in den Betriebsprojekten jeweils nur einzelne Aspekte des nachhaltigen Wirtschaftens und kein komplettes Nachhaltigkeitsmanagement umgesetzt worden ist.

30 vgl. Grothe/Fröbel 2010.

individuumbezogenen Perspektive unterschieden werden muss, wenn es um die Verbesserung der Kompetenzen im Bereich Nachhaltigkeit geht.<sup>31</sup>

Um neues Wissen innerbetrieblich aufzunehmen und zu speichern oder auf bereits bestehendes Wissen zurückgreifen zu können, bedarf es eines funktionierenden Wissensmanagements,<sup>32</sup> welches zunächst Lernprozesse voraussetzt.<sup>33</sup> Das personale Wissen ist stets an Handlungen gekoppelt.<sup>34</sup> Somit lässt sich insgesamt eine individuumbezogene Kausalbeziehung zwischen Lernen, Umgang mit Wissen (Wissensmanagement), Handeln und Kompetenzentwicklung ziehen.

Eine Hauptzielgruppe, des Forschungsfelds nachhaltigen Wirtschaftens sind klein- und mittelständische Unternehmen, denn Nachhaltigkeit ist notwendig für die KMU, um in Bezug auf Material- und Ressourceneffizienz, Innovation und Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung im Kerngeschäft zukunftsfähig zu sein und zu werden. Aber – wie oben beschrieben – Nachhaltigkeit ergibt sich nicht von selbst, sondern bedarf einer besonderen Wahrnehmung und der Erkenntnis, dass die Transformation des rein ökonomisch ausgerichteten Wirtschaftens hin zum nachhaltigen Wirtschaften nicht alleine mit punktuellen Maßnahmen zu erreichen ist. Da Nachhaltigkeitsmanagement ein Führungsmodell zum Management unternehmensinterner und externer Ansprüche ist, sind die Herausforderungen an ein KMU-spezifisches nachhaltiges Wirtschaften sowohl konzeptueller als auch inhaltlicher Art. Neben der

Berücksichtigung des normativen Rahmens, den das Leitbild der Nachhaltigkeit erforderlich macht, geht es auch um die langfristige strategische Ausrichtung unter der Beachtung der unterschiedlichen Bedürfnisse der Stakeholder sowie um das Erfassen des betroffenen Systems (Betrieb, Wertschöpfungsprozesse, Produkte etc.) und der operativen Analyse und Verbesserung.<sup>35</sup> Um alle die dazu erforderlichen Aufgaben umzusetzen, braucht es entsprechende Kompetenzen sowie das notwendige Wissen und einen entsprechenden Wissenstransfer. 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 nachhaltig und damit zukunftsfähig 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 den am Kapitalmarkt agierenden Großunternehmen nicht an den Quartalszahlen orientieren müssen, besteht darin allein schon eine sehr gute Basis für das unternehmerische Fundament des nachhaltigen Wirtschaftens.<sup>36</sup> Deshalb entsteht für Hochschulen, die betriebliche Nachhaltigkeit erforschen, ein wichtiges Handlungsfeld mit Hilfe eines Wissenstransfers, der sich im Wesentlichen aus den Begriffen Technologie- und Managementtransfer zusammensetzt, KMU in ihrer Ausrichtung nachhaltig zu wirtschaften zu bestärken. Um den Wissenstransfer über Möglichkeiten des nachhaltigen Wirtschaftens

---

31 vgl. Schlömer 2009, S. 32 ff.

32 vgl. Probst/Romhardt/Raub 1998, S. 51 ff.

33 vgl. Pfau/Mangliers 2009, S. 128.

34 vgl. Seiler 2004, S. 314.

35 vgl. Rabbe/Schulz 2011, S. 65.

36 vgl. Grothe/Marke 2012, S. 47; vgl. Meyer/Schulz 2011, S. 6.

konstruktiv und erfolgreich zu gestalten, muss ein geeigneter Weg gefunden werden, um passende Rahmenbedingungen zu schaffen, damit nachhaltiges Wirtschaften im Sinne einer transdisziplinären Erforschung von innerbetrieblichen Lösungsansätzen entstehen kann. Dabei stellen Hochschulen einen idealen Wissensgeber dar, weil sie u.a. wissensbasierte Transferprojekte initiieren können, um nachhaltiges Wirtschaften in den Unternehmen zu fördern.

Praxisbezogene Forschungsprojekte, die einen Transfergedanken implizieren und nachhaltiges Wirtschaften fördern, lassen sich durch den Begriff interorganisationaler Wissenstransfer charakterisieren. Zwischen Organisationen können mittels speziell ausgelegter Projekte Wissensflüsse initiiert und zwischen beiden Partnern transferiert werden. Dabei können alle möglichen Organisationsformen an einem Austausch von Wissen beteiligt sein (Unternehmen, Bildungseinrichtungen, Vereine Behörden usw.). Insbesondere die Übertragung des Wissens und das daraus resultierende Lernen von Hochschulen und Unternehmen sind für diese Transferprojekte von zentraler Bedeutung.<sup>37</sup> Neubauer definiert Technologietransfer als Vermittlung technikrelevanter Forschung von wissenschaftlichen Technologiegebern an die Unternehmen. Da sich der Technologietransfer ausschließlich auf die Übertragung von Wissen zu bestimmten Technologien bezieht, stellt er ein Teilgebiet des Wissenstransfers dar.<sup>38</sup> Gleiches gilt für den Managementtransfer, der sich auf managementrelevante (betriebswirtschaftliche) Forschung bezieht. Wissenstransfer wird hingegen übergeordnet als Vermittlung von Wissen verstanden<sup>39</sup> und bezieht sich demnach nicht nur auf den speziellen Know-how-Austausch aus den technischen und naturwissenschaftlichen Disziplinen, sondern umfasst auch Erkenntnisse der nichttechnischen Fachbereiche Geistes-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften.<sup>40</sup>

Insgesamt haben sich die Rahmenbedingungen für den Transfer von Wissen aus den Hochschulen erheblich verändert. Zwei Grundtendenzen sind dabei zu erkennen, die für die weitere Entwicklung des Transfers entscheidend sein können. Auf der einen Seite sind die Hochschulen der starken Ökonomisierung ausgesetzt, die sich zunehmend auf die Forschung und Lehre ausweitert. Durch den gestiegenen Wettbewerbsdruck zwischen den Hochschulen resultiert auch eine stärkere „Vermarktlichung“ des Transfers. Auf der anderen Seite wird Transfer von Wissen politisch zum Schlüssel einer Wirtschaftspolitik erhoben, die eine starke Aufmerksamkeit staatlicher Förderpolitik erfährt.<sup>41</sup>

### **3. Projektverlauf von NBB**

Das Vorhaben „Nachhaltiges Wirtschaften in Berliner Betrieben“ (NBB) war ein Transferprojekt, in dessen Rahmen einzelne Studienprojekte stattfanden, in denen Studierende ihr bereits erworbenes Wissen direkt in den Betrieben anwenden konnten. Der Management- und Technologietransfer zwischen der Hochschule und den Unternehmen gestaltete sich, aufgrund der individuellen Wissensstän-

---

37 Marke 2012

38 Neubauer 2005, S. 25.

39 vgl. Kuttruf 1994, S. 12.

40 vgl. Neubauer 2005, S. 25.

41 vgl. ebenda, S. 36.

de der qualifizierten Personen, durchaus unterschiedlich. Jedes der insgesamt 43 durchgeführten Praxisprojekte war bedarfsorientiert auf das jeweilige Unternehmen ausgerichtet.<sup>42</sup>

## Ziele und Vorgehensweise im Projekt NBB

Das Projekt NBB gliederte sich in drei interdependente Teilaufgaben, die wie folgt als Ziele durch die Zuwender der Fördermittel formuliert waren:

- Durchführung von mindestens 40 Betriebsprojekten zur Lösung umwelt- und nachhaltigkeitsrelevanter betrieblicher Probleme.
- Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen zur Kompetenzsteigerung und Arbeitsplatzsicherung der Unternehmensmitarbeiter.
- Durchführung von Transferaktivitäten zur Verbreitung und Vermarktung von Projektergebnissen.<sup>43</sup>

Insgesamt wurden 43 Studienprojekte (vgl. Abbildung 1) durchgeführt, die sich inhaltlich stark unterschieden und jeweils unterschiedliche Projektziele verfolgten.



Abbildung 1: Unternehmen, bei denen im Rahmen von NBB Studienprojekte durchgeführt wurden  
(Quelle: Grothe/Marke/Molla/Yildiz 2012)<sup>44</sup>

Die Themenfelder, die in dem Projekt NBB bearbeitet wurden, bezogen sich auf die Bereiche Umwelttechnologie, Umwelt- und Ressourcenmanagement, Ökocontrolling und Ökobilanzierung, Nachhaltigkeitsmanagement, Prozessmanagement und integrierte Managementsysteme sowie Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Bearbeitungsthemen dieser Studienprojekte wurden im Dialog mit den Unter-

<sup>42</sup> vgl. Grothe et.al 2011.

<sup>43</sup> vgl. ebenda.

<sup>44</sup> In einigen Unternehmen fanden mehrere Projekte statt.

nehmensverantwortlichen und den NBB Mitarbeiter/innen vereinbart. Die Dauer der Studienprojekte betrug bei den NaQm Masterstudierenden jeweils ein Jahr, bei den Wi.Ing. Studierenden ein Semester. Das NBB Projektteam stellte außerdem für die Studienprojekte nach Bedarf themenspezifische Experten/innen zur Verfügung, um die Unternehmen fachlich noch gezielter und spezifischer zu unterstützen und um die Studierenden fachlich zu coachen. Darüber hinaus war für jedes Studienprojekt mindestens ein direkter Ansprechpartner im Betrieb benannt, um die Betreuung vor Ort zu gewährleisten. Jeweils eine/r der beiden genannten Hochschullehrer/in war pro Projekt verantwortlich, um die Studierenden im Bereich Projektmanagement zu schulen, im Projekt inhaltlich zu unterstützen und um die Projektarbeit am Ende zu bewerten. Für die Mitarbeiter/innen in den Unternehmen als auch für die Führungskräfte war durch die Durchführung der Betriebsprojekte die Möglichkeit gegeben, ihre Kompetenzen im Bereich Nachhaltigkeit zu erweitern.

Die Themenfelder, die in dem Projekt NBB bearbeitet wurden, bezogen sich auf die Bereiche Umwelttechnologie, Umwelt- und Ressourcenmanagement, Ökocontrolling und Ökobilanzierung, Nachhaltigkeitsmanagement, Prozessmanagement und integrierte Managementsysteme sowie Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Bearbeitungsthemen dieser Studienprojekte wurden im Dialog mit den Unternehmensverantwortlichen und den NBB Mitarbeiter/innen vereinbart. Die Dauer der Studienprojekte betrug bei den NaQm Masterstudierenden jeweils ein Jahr, bei den Wi.Ing. Studierenden ein Semester. Das NBB Projektteam stellte außerdem für die Studienprojekte nach Bedarf themenspezifische Experten/innen zur Verfügung, um die Unternehmen fachlich noch gezielter und spezifischer zu unterstützen und um die Studierenden fachlich zu coachen. Darüber hinaus war für jedes Studienprojekt mindestens ein direkter Ansprechpartner im Betrieb benannt, um die Betreuung vor Ort zu gewährleisten. Jeweils eine/r der beiden genannten Hochschullehrer/in war pro Projekt verantwortlich, um die Studierenden im Bereich Projektmanagement zu schulen, im Projekt inhaltlich zu unterstützen und um die Projektarbeit am Ende zu bewerten. Für die Mitarbeiter/innen in den Unternehmen als auch für die Führungskräfte war durch die Durchführung der Betriebsprojekte die Möglichkeit gegeben, ihre Kompetenzen im Bereich Nachhaltigkeit zu erweitern.

#### **4. Projektergebnisse**

Die folgenden Grafiken zeigen zusammengefasst die Ergebnisse der quantitativen Auswertung der 43 abgeschlossenen Projekte. In der ersten Grafik sind die Studienprojekte in einzelne Themenfelder aufgeteilt, um die Themenschwerpunkte darzustellen. Bei dem zweiten Kreisdiagramm sind die Studienprojekte prozentual den Branchen zugeordnet, um nachzuvollziehen in welchen Wirtschaftszweigen schwerpunktmäßig gearbeitet wurde (siehe Abb. 3).



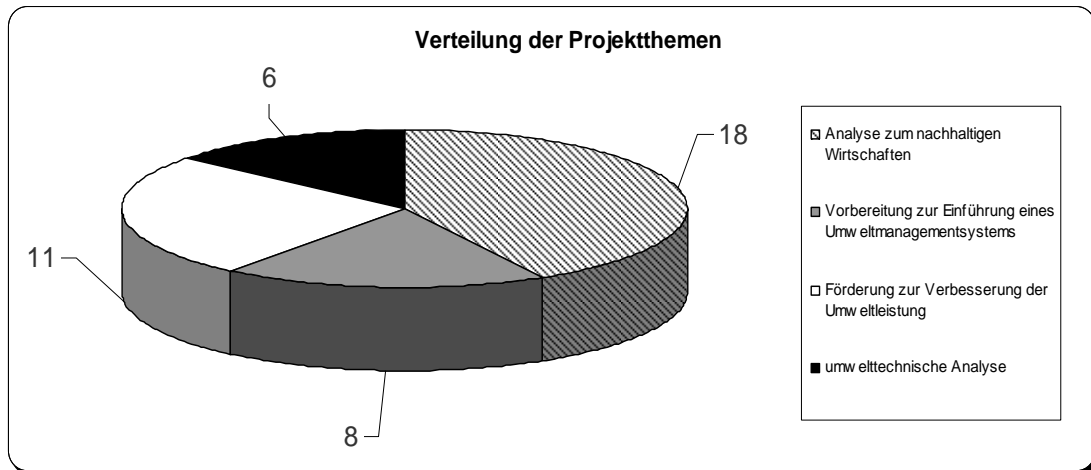


Abbildung 2: Verteilung der Projekte nach Themenfeldern (Quelle: eigene Darstellung)

Aus der ersten Grafik (Abb. 2) ist zu erkennen, dass der Radius der Projektthemen von umwelttechnischen Fragestellungen (insbesondere Verbesserung der Umweltleistung und Analyse umwelttechnischer Aspekte) bis hin zu Vorbereitungen zur Implementierung eines Umweltmanagementsystems und zu Analysen zum nachhaltigen Wirtschaften reicht. Das die meisten Projekte dem inhaltlichen Kontext „Analyse zum nachhaltigen Wirtschaften“ zu zurechnen sind, verwundert nicht und passt zu den Ausführungen im zweiten Kapitel. Im nächsten Kapitel wird eine Projektfallstudie diesen Bereich vertiefen (vgl. 5.1).

Aus dem zweiten Kreisdiagramm (Abb. 3) ist ersichtlich, dass die meisten Studienprojekte (54 %) von NBB im produzierenden Gewerbe stattfanden. Das ist besonders erwähnenswert, da nur 4 % der gesamten Berliner Betriebe dem produzierenden Gewerbe zu zurechnen sind. Betrachtet man die branchenspezifische Aufteilung der Unternehmen, in denen ein Studienprojekt durchgeführt wurde, ist ersichtlich, dass die Wirtschaftszweige (WZ) Unternehmensdienstleistungen / Handel, Gastgewerbe, Verkehr und Tourismus / öffentliche Dienstleistungen sowie das Baugewerbe im Vergleich zur Gesamtaufteilung der Berliner Branchen allesamt unterrepräsentiert waren.<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Die 18 offiziell festgelegten Wirtschaftszweige (A-S) wurden in übergeordnete Bereiche terminologisch zugeordnet, um eine gewisse Übersicht zu gewinnen (siehe Legende der Kreisdiagramme). In dem Wirtschaftszweig A: Land- und Forstwirtschaft sowie Fischerei wurde kein Studienprojekt bearbeitet und ist somit in Diagramm 2 (in der Legende) nicht aufgeführt. Die allgemeine Branchenaufteilung in Berlin wurde bereits in der NBB Statistik des Monats Mai 2010 dargestellt.

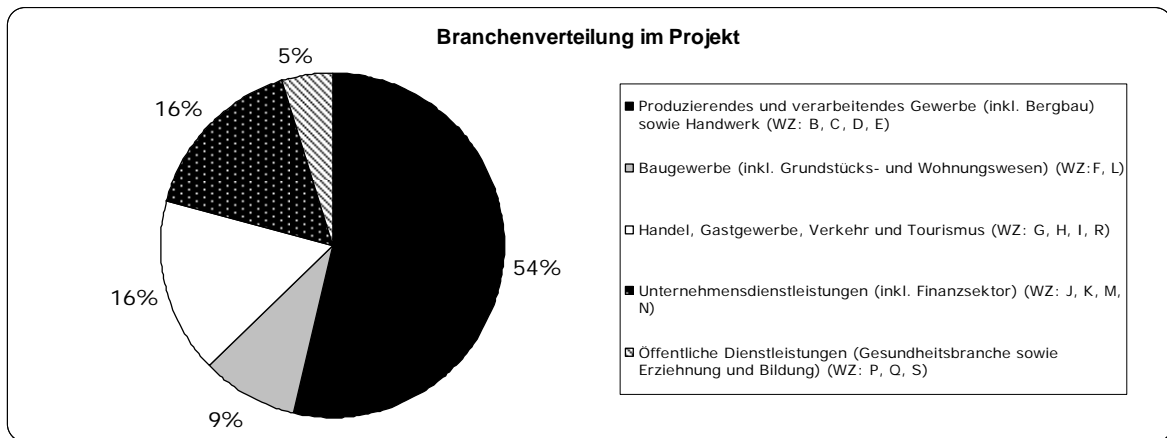


Abbildung 3: Verteilung der Branchen im Projekt NBB (Quelle: eigene Darstellung)

Das dritte Diagramm (Abb. 4) zeigt welche Personen insgesamt in den 43 Projekten gefördert wurden. Dabei ist vor allem zu erkennen, dass mehr Führungskräfte als Mitarbeiter/innen auf der Unternehmensseite in den Projekten beteiligt waren und dadurch auch qualifiziert wurden. Auch dieser Umstand entspricht der im zweiten Kapitel dargestellten Situation, dass in kleinen und mittleren Unternehmen meist die Geschäftsführer/innen die Ansprechpartner sind.<sup>46</sup>

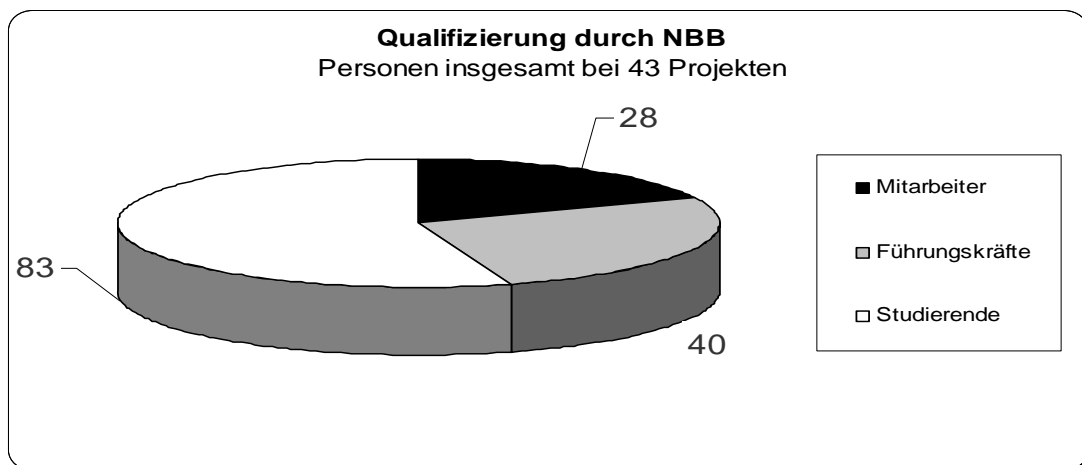


Abbildung 4: Qualifizierte Personengruppen durch NBB (Quelle: eigene Darstellung)

Neben der rein quantitativen Auswertung der 43 Studienprojekte wurde direkt am Ende des Gesamtprojekts eine Evaluierung aller Projekte mittels persönlichen Interviews durchgeführt. Eine zusätzliche Fragebogenauswertung diente dazu, die Projektergebnisse rückwirkend durch die Beteiligten beurteilen zu lassen. Der Fokus der Umfrage (Rücklaufquote 75 %) lag dabei auf der Unternehmensperspektive, die die Wirkung und den Nutzen der jeweiligen Betriebsprojekte nach folgenden Kategorien bewerten sollten:

- Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit
- Umgang mit den erzielten Ergebnissen aus den Projekten
- Verwendung dieser Ergebnisse

<sup>46</sup> vgl. Nienaber 2003, S. 2.

- Übereinstimmung der im Vorfeld festgelegten Zielereichung mit den tatsächlich entstandenen Ergebnissen
- Benutzung des eingerichteten NBB Netzwerks

Die folgende Abbildung unterstreicht noch mal die Aussage, die schon in Abbildung 4 getroffen werden konnte und macht deutlich, dass in Bezug auf die Unternehmen in erster Linie die jeweilige Geschäftsführung direkt von den Projekten profitieren konnte.

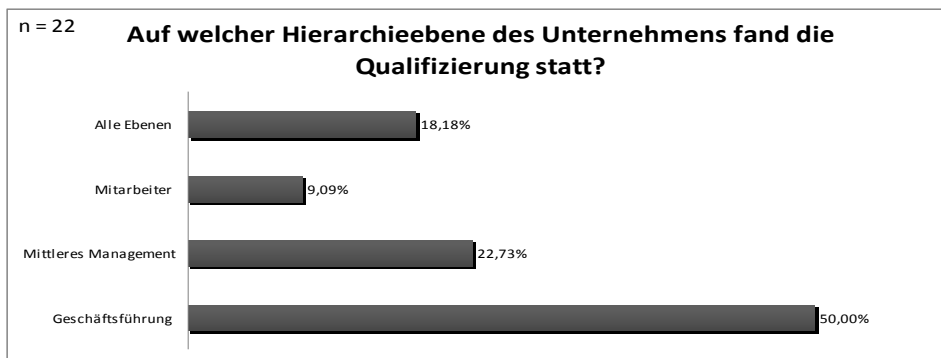


Abbildung 5: Qualifizierung nach Hierarchieebenen (Quelle: eigene Darstellung)

Darüber hinaus konnte insgesamt bei mehr als 95 % der Befragten eine Qualifizierung der teilnehmenden Personen erreicht werden (siehe Abbildung 6).

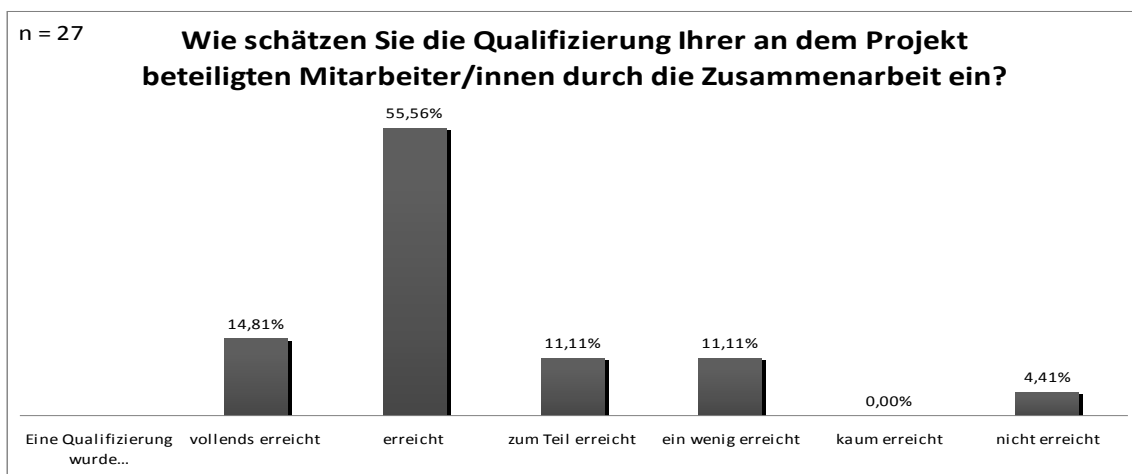


Abbildung 6: Qualifizierung durch NBB (Quelle: eigene Darstellung)

Eine weiteres Ziel von NBB bestand darin, dass Wissensbarrieren abgebaut und Impulse zum nachhaltigen Wirtschaften gesetzt werden. Zu diesem Fragekomplex gab die Mehrzahl der Befragten (über 85 %) an, dass sie infolge von NBB vertiefende Denkanstöße für nachhaltiges Wirtschaften erhalten haben (siehe Abbildung 7).

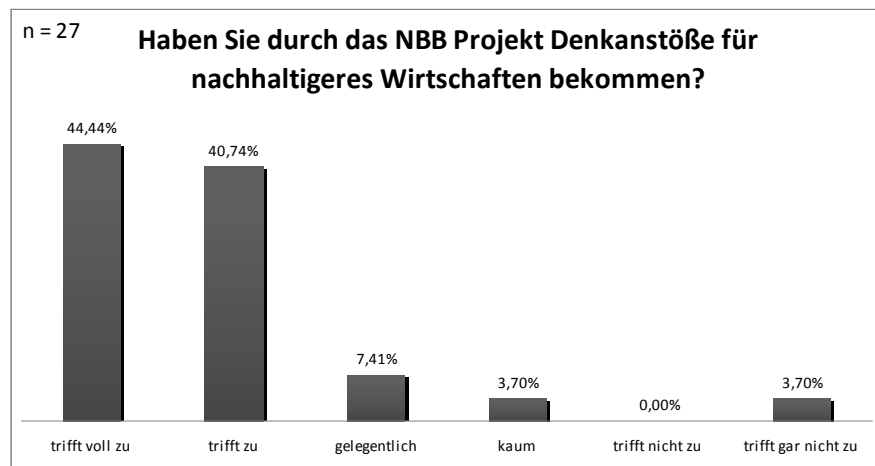


Abbildung 7: Denkanstöße für nachhaltiges Wirtschaften durch NBB (Quelle: eigene Darstellung)

Hinsichtlich des Transfers der Projektergebnisse sowie der anschließenden Umsetzung weitergehender Maßnahmen im Kontext des nachhaltigen Wirtschaftens wurde festgestellt, dass durchaus weitergehende verbindliche Umsetzschritte getroffen wurden (siehe Abbildung 8). Im anschließenden Kapitel wird über eine Maßnahme als Fallbeispiel ausführlicher berichtet werden.

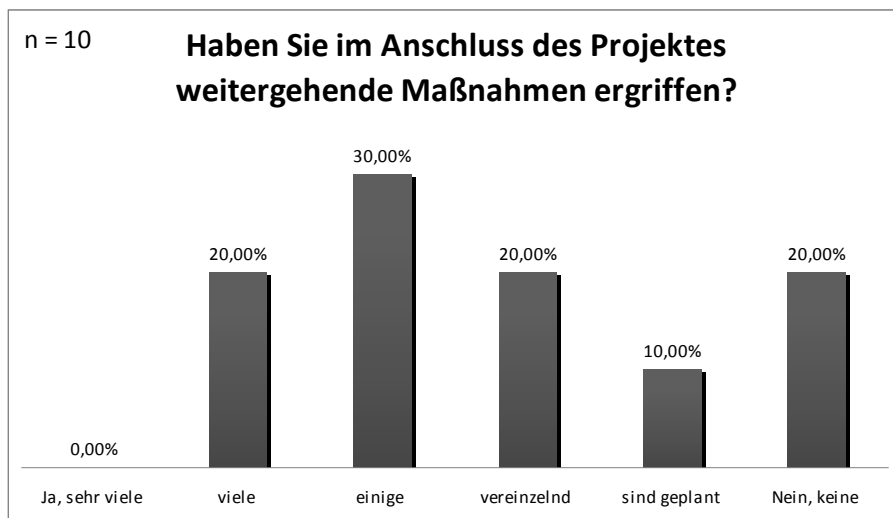


Abbildung 8: Weitergehende Maßnahmen im Anschluss<sup>47</sup> (Quelle: eigene Darstellung)

Auch fachbezogene Lerneffekte sind durch die Studienprojekte für die Unternehmen eingetreten, die zum einen sehr themenspezifisch und zum anderen äußerst individuell waren. In einer dazu offenen Frage umfasste die Bandbreite der Antworten folgendes:

- strategische Veränderungen in Bezug auf die Einschätzung des Themas Nachhaltigkeit
- Erkenntnisgewinne und Vertiefungen zum Thema Nachhaltigkeit
- Verbesserung der Umweltleistung

<sup>47</sup> Die Rücklaufquote ist bei dieser Frage sehr viel geringer, da die Hälfte der Projekte erst kurz vor der Befragung abgeschlossen war. Hier konnten (aus zeitlicher Sicht) noch gar keine Anschlussmaßnahmen durchgeführt worden sein.

- aufgedeckte Verbesserungspotentialen, die sich durch die Wissensübertragung ergeben haben; Reduktion von Ressourcenverbräuchen und damit verbundene Kostenersparnis;
  - Senkung von Verbräuchen (Strom/Wasser/Wärme) und Rohstoffen
  - CO2-Minderung
- Optimierungen von Arbeitsprozessen
- Steigerung der Motivation der Mitarbeiter
- Verbesserung der Kommunikation

Der Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft wurde von den Befragten als sehr positiv bewertet. Insbesondere wurden die einjährigen Projekte des Masterstudiengangs NaQm durch ihre Kontinuität in der Zusammenarbeit sehr geschätzt. Einige Unternehmen vergaben im Anschluss an das Projekt, Bachelor- oder Masterarbeiten an die Studierenden. Ein Unternehmen schuf für eine Projektstudentin eine neue Stelle, so dass die Studentin dort inzwischen fest angestellt ist. Eine weitere zukünftige Zusammenarbeit mit der Hochschule wurde von den meisten Unternehmen sehr erwünscht und wurde in der Zwischenzeit schon aktiv durch weitere Projektzusammenarbeit in verschiedenen Fällen angegangen.

## 5. Vertiefende Fallbeispiele

Anhand der Vertiefung durch zwei ausgewählte <sup>48</sup> Fallbeispiele soll verdeutlicht werden, welche Wirkungen Studienprojekte durch den Transfer von Managementwissen im Unternehmen entfalten können. Die Fallbeispiele wurden hier von den Autoren nach folgenden Kriterien ausgewählt:

### Projektthema:

- **Analyse vom nachhaltigen Wirtschaften:** Wie in der zweiten Abbildung aufgeführt, wurden die meisten Projekte zu dieser Fragestellung durchgeführt, deshalb soll das Projektergebnis von visitBerlin beispielhaft zeigen, wie im Rahmen dieses Themenkontextes die Projekte inhaltlich strukturiert waren. Das Vorgehen bei der Nachhaltigkeitsanalyse ist branchenunabhängig. visitBerlin ist ein Unternehmen aus der Tourismusbranche, das sich als nachhaltiges Unternehmen neu positionieren möchte. Das Projektthema „Analyse der unternehmerischen Nachhaltigkeit“ wurde hier gewählt, um eine Ausgangsbasis für Veränderungsprojekte zum nachhaltigen Wirtschaften zu schaffen.
- **Vorbereitung zur Einführung eines Umweltmanagementsystems nach EMAS** <sup>49</sup> (Eco-Management and Audit Scheme): Die Verbesserung der Umweltleistung ist ein wesentliches Ziel eines Umweltmanagementsystems. In der ökologieorientierten deutschsprachigen Sichtweise von Nachhaltigkeit stellt die Implementierung eines Umweltmanagementsystems einen absolut wichtigen Meilenstein zur Nachhaltigkeit dar. Das zusätzlich besondere an

---

48 Die Kurzbeschreibung aller 43 Praxisprojekte findet sich im NBB Endbericht vgl. hierzu Grothe et al. (2011): NBB – Nachhaltiges Wirtschaften in Berliner Betrieben, Berlin.

49 EMAS: Verordnung (EG) Nr. 1221/2009 des Europäischen Parlaments und der Rates vom 25. November 2009 über die freiwillige Teilnahme von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung (Amtsblatt der Europäischen Union vom 22.12.2009).

diesem Projekt war, dass es sich um ein Unternehmen im Segment der Luxusklasse handelt (Hotel der 5 Sterne plus Kategorie) und das EMAS besonders hohe Standards an die Verbesserung der Umweltleistung setzt. Da auch weitere Projekte dieses Ziel zum Inhalt hatten, gilt auch dieses Beispiel exemplarisch.

#### **Nutzen für die Studierenden:**

- Im Working Paper wird im ersten Kapitel als Ziel formuliert, dass hier beispielhaft gezeigt werden soll, welchen Nutzen die Studierenden aus dem Projekt NBB ziehen konnten. Das Projekt NBB bot den daran teilnehmenden Studierenden eine sehr gute Möglichkeiten ihre fachlichen Kompetenzen im Fächerkanon Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement, Umweltrecht, Energie- und Ressourcenmanagement, Ökocontrolling, Projektmanagement als auch ihre sozial-kommunikativen und aktivitätsbezogenen Kompetenzen zu stärken. Nach Erpenbeck und von Rosenstiel zielen Qualifikationen auf den Erwerb von Wissen und Fertigkeiten für eine bestimmte Aufgabe ab, während Kompetenzen selbstorganisiertes Verhalten im Umgang mit komplexen, unbestimmten und unvorhergesehenen Situationen umfassen.<sup>50</sup> Kompetenzen können durch Wissen untermauert, von Werten begründet, als Fähigkeiten gemessen, durch Erfahrungen stabilisiert und aufgrund von eigenem Willen realisiert werden und dementsprechend gezielt entwickelt und trainiert werden.<sup>51</sup>
- Die ausgewählten Fallbeispiele fassen den Erwerb des Wissens von zwei Studienmodulen zusammen. Die Module „Integrierte Managementsysteme“ und „Bewertungssysteme von Nachhaltigkeit“ werden in beiden Studiengängen auf unterschiedlichem Niveau (Bachelor/Master) gelehrt. Die ausgewählten Fallstudien verdeutlichen dabei, wie praxisrelevant zum einen die Module sind und sie ermöglichen durch das selbstorganisierte Anwenden des Wissens den Studierenden eine hohe Qualität von Kompetenzerwerb.

### **5.1 Vorbereitung zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung bei visitBerlin**

“visitBerlin wirbt seit 1993 weltweit für das touristische Angebot des Landes Berlin. Die Gesellschaft ist Service-Agentur für Kongress- und Touristik-Partner in den Märkten und aktiver Informationsbroker für die Reiseindustrie. Zudem betreibt visitBerlin die Berlin Tourist Infos, die Hauptstadt-Besuchern das komplette touristische Leistungsspektrum bietet.“<sup>52</sup> Das Unternehmen hat insgesamt ca. 150 Mitarbeiter/innen.

#### **Ziele des Projektes**

visitBerlin hatte sich zum Ziel gesetzt, langfristige Unternehmensziele und -tätigkeiten in Einklang mit den Grundsätzen einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung zu bringen. Der Projektinhalt war darauf ausgerichtet, die ersten Schritte zu einer nachhaltigen Unternehmensstrategie einzuleiten und vorzubereiten. Dazu musste eine Nachhaltigkeitsbewertung durchgeführt werden, auf deren Grundla-

---

<sup>50</sup> vgl. von Rosenstiel et.al. 2004.

<sup>51</sup> vgl. Heyse/Erpenbeck, 2007: S. 4 ff.

<sup>52</sup> <http://www.visitberlin.de/de/%C3%BCber-uns>.

ge Prioritäten und Maßnahmen für weitere Umsetzungsschritte erfolgten. Die Ergebnisse des Projektes wurden im Unternehmen in verschiedenen Workshops und Einzelgesprächen präsentiert und in Form eines Berichtes übergeben.

### Methodisches Vorgehen

Zunächst haben die Studierenden das Unternehmen auf Basis von geeigneten Indikatoren und Kriterien bezüglich der Nachhaltigkeit mit Hilfe des Kriterien- und Indikatorenmodells zur Messung von Nachhaltigkeit (KIM)<sup>53</sup> analysiert und die Ergebnisse ausgewertet. Das geschah in zwei Schritten: Als erstes wurden Kennzahlen im Unternehmen (Abb. 9) zur quantitativen Erfassung der Nachhaltigkeitsleistung erhoben. Im zweiten Schritt wurden Fragebögen an ausgewählte Mitarbeiter/innen zur qualitativen Erfassung der Nachhaltigkeit ausgegeben. Aus der Auswertung beider Erhebungen wurden potentielle Handlungsfelder für eine zukunftsfähige Entwicklung des Unternehmens identifiziert sowie erste Verbesserungsmöglichkeiten erarbeitet. Die Ergebnisse wurden im Rahmen eines Workshops mit Führungskräften und Mitarbeiter/innen im Unternehmen vorgestellt. Ziel des Workshops war es, die identifizierten Handlungsfelder weiter auszuarbeiten und erste Ideen der Mitarbeiter/innen zu dokumentieren. Im Zuge eines Folgeworkshops wurde ein Maßnahmenplan vereinbart, der mindestens eine konkrete Maßnahme in jeder Nachhaltigkeitsdimension (Ökologie, Ökonomie, Soziales und Ethik, sowie Kommunikation und lebenslanges Lernen) identifizierte sowie – als besonderes Ergebnis – die dauerhafte Implementierung einer Arbeitsgruppe „Nachhaltigkeit“ vorsah.

### Kennzahlenerhebung

Die Erfassung von relevanten Kennzahlen ist eine sehr umfassende und schwierige Aufgabe. Im Laufe des Projekts wurden zu folgenden Indikatoren Kennzahlen erhoben:

Ökologie	Soziales & Ethik	Ökonomie	Kommunikation & Lebenslanges Lernen
Materialeinsatz/ Stoffeffizienz	Gesellschaftliches Engagement (CSR)	Wirtschaftlichkeit	Lebenslanges Lernen
Energie	Gleichberechtigung/ Antidiskriminierung	Kundenzufriedenheit	Interne/ externe Kommunikation
Wasser/ Abwasser	Arbeitsbedingungen/ Risiko	Innovationsfähigkeit	Vernetzung
Emissionen/ Klimaschutz	Partizipation/ gerechte Bezahlung	Kostentransparenz	
Abfall/ Recycling		Motivation	
Dienstreisen			

Abbildung 9: Kennzahlen: Nachhaltigkeitskriterien und -indikatoren (Quelle: Briewig, Tobolt 2011, S. 6<sup>54</sup>)

53 vgl. Grothe: 2007, Grothe 2012 a.  
 54 Auf der Grundlage von Grothe 2012 a.

## Mitarbeiterbefragung

Bei der Mitarbeiter/innenbefragung wurden 32 Mitarbeiter/innen aus allen Abteilungen sowie der Geschäftsführung einschließlich der Stabsstellen befragt. Die Auswahl der Befragten erfolgte willkürlich und nicht repräsentativ. Für die Fragebögen wurden zu den vier Kriterien Ökologie, Soziales & Ethik, Ökonomie und Kommunikation & Lebenslanges Lernen 28 Indikatoren ausgewählt, zu denen insgesamt 113 Fragen gestellt wurden.

## Ergebnisse

Die Untersuchung zeigte, dass visitBerlin in allen vier Dimensionen noch Verbesserungspotential hat. Jedes der vier Kriterien ließ sich basierend auf den Informationen, die dem Projektteam vorlagen, als „schwach nachhaltig“ bewerten. Insbesondere die Beurteilung des Bereichs Ökologie fiel schwach aus (Abb. 10). Negativen Einfluss auf das Auswertungsergebnis hatten die fehlenden Kennzahlen zur Weiterbildung und zur Anzahl der bereichsübergreifenden Projekte.<sup>55</sup>

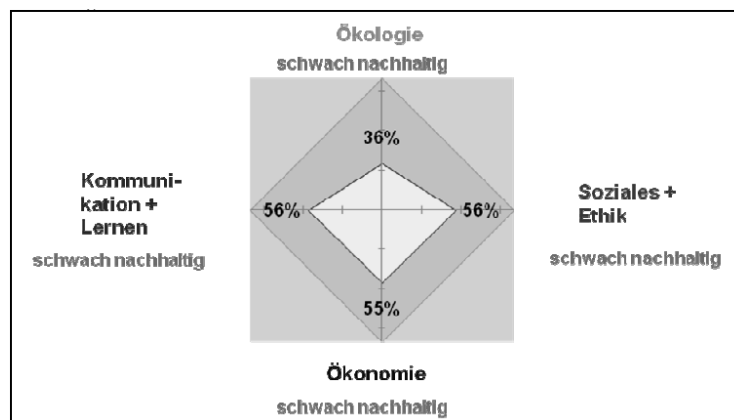


Abbildung 10: Gesamtergebnis der Kriterien (Quelle: Briewig, Tobolt 2011, S. 13)

Im Gesamtergebnis der Nachhaltigkeitsanalyse (Abb. 11) bei visitBerlin ergab sich für das Unternehmen mit insgesamt 51% der zu erreichenden Punktezahl die Bewertung „schwach nachhaltig“.

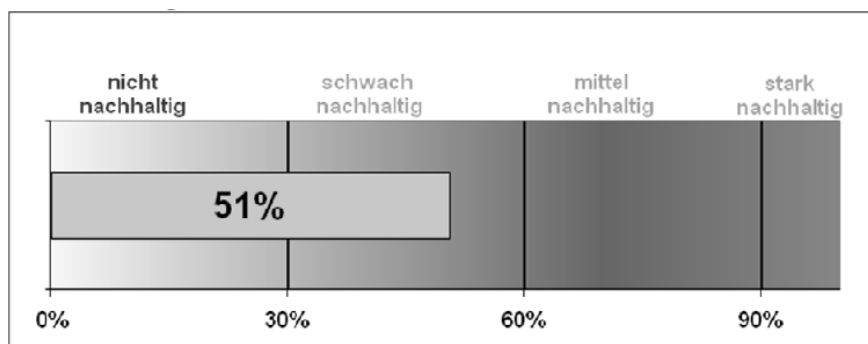


Abbildung 11: Gesamtnachhaltigkeit des Unternehmens (Quelle: Briewig, Tobolt 2011, S. 13)

<sup>55</sup> Briewig/Tobolt, 2011, Projektabschlussbericht Berlin Tourismus Marketing GmbH: Vorbereitung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung bei visitBerlin, Berlin.



### **Gesamtergebnisse der Workshops**

Am ersten Workshop bei visitBerlin nahmen zwölf Führungskräfte, größtenteils Vertreter und Vertreterinnen der Abteilungsleitungen, teil. Die Mehrheit der Teilnehmer wurde mit den Ergebnissen der KIM-Analyse konfrontiert und erarbeitete zusammen mit den anderen Workshopteilnehmern erste Verbesserungsmaßnahmen.

Im Rahmen des zweiten Workshops wurde basierend auf den Ideenvorschlägen der Arbeitsgruppen aus dem ersten Workshop ein Aktionsplan erstellt. Die Vorgabe war, dass mindestens eine konkrete Maßnahme für jedes Kriterium (Ökologie, Soziales, Ökonomie und Kommunikation) vorgeschlagen wird. Abschließend wurde der Vorschlag, eine dauerhafte Arbeitsgruppe „Nachhaltigkeit“ zu implementieren, in den Aktionsplan eingearbeitet.<sup>56</sup>

### **Schlussfolgerung**

visitBerlin hat durch das einjährige Projekt erkannt, was unter den Nachhaltigkeitskriterien zu verstehen ist und wo es unter der Beachtung dieser Kriterien sich selbst bewertet. Es wurden Defizite aber auch Stärken bei allen Kriterien erkannt, sowie schon mit der Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit begonnen. Dazu gehörten beispielsweise die Erfassung verschiedener fehlender Kennzahlen sowie die Verbesserung der Information der Mitarbeiter/innen und der Kommunikation. Die Mitarbeiter/innen haben durch die Workshops und Befragungen die Grundlagen einer nachhaltigen Unternehmensführung und -strategie kennengelernt und haben abteilungsübergreifende Informations- und Kommunikationsregeln entwickelt. Die Studierenden konnten anwendungsorientiert ihre Kompetenzen bezüglich der Bewertung von Nachhaltigkeit, dem Ermitteln von Kennzahlen, der Durchführung von Befragungen und der Moderation von Workshops stärken.

## **5.2 Vorbereitende Untersuchungen zur Einführung eines Umweltmanagementsystems im Hotel Ritz-Carlton**

Im The Ritz-Carlton Berlin am Potsdamer Platz arbeiten 200 Mitarbeiter/innen. Das Hotel verfügt als 5-Sterne-Superior-Hotel mit 303 Gästezimmern einschließlich 40 Suiten über einzigartige Räumlichkeiten und bietet seinen Gästen einen anspruchsvollen Service. Im Februar 2009 wurde es als das beste Businesshotel in Deutschland von einer Fachjury prämiert. Zurzeit gibt es in Berlin noch kein Hotel, das nach EMAS validiert ist. Um seinem hohen Standard auch im Umweltbereich gerecht zu werden, strebt das Ritz-Carlton Berlin ein Umweltmanagementsystem nach EMAS an. Es stellt sich dabei nicht nur nach innen, sondern auch nach außen seiner gesellschaftlichen Verantwortung. Denn EMAS enthält bereits seit der ersten Novellierung 2001 alle Normelemente aus Abschnitt 4 der ISO 14001 (Anhang II der EMAS-Verordnung), geht aber mit einzelnen Forderungen, wie z.B. die Einbeziehung der Mitarbeiter/innen, die Veröffentlichung einer Umwelterklärung, die geforderte Verbesserung der Umweltleistung darüber hinaus und gilt deshalb als das „anspruchsvollere“ der beiden Managementsysteme.

---

<sup>56</sup> Briewig/Tobolt, 2011, Projektabschlussbericht Berlin Tourismus Marketing GmbH: Vorbereitung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung bei visitBerlin, Berlin.

## **Ziele des Projektes**

Ziel des Projektes war, die Unterstützung des Hotels zur Vorbereitung auf die Entscheidung ob eine EMAS Validierung oder eher doch eine Zertifizierung des Umweltmanagementsystems nach der ISO 14001<sup>57</sup> angestrebt werden sollte. Zur Unterstützung des Projekts erfolgte eine enge Zusammenarbeit mit dem The Ritz-Carlton-REACT-Team (Ritz Environmental Action Conversation Team). Alle Projektbausteine des Projektteams und damit auch Meilensteine orientierten sich am klassischen PDCA-Managementkreislauf (Plan-Do-Check-Act). Die Implementierung eines Umweltmanagementsystems sollte dabei zusätzlich eng mit den Fragestellungen der:

- Wettbewerbsfähigkeit (Imagegewinn in der Öffentlichkeit)
- Verbesserung der Organisation (Neuverteilung von Kompetenzen und Verantwortung)
- Ressourcenschonung und Kostenreduzierung (Ermittlung der Kostensenkungspotenziale durch Ressourcenschonung)
- Risikominimierung („garantierte“ Einhaltung der Umweltvorschriften)
- verbunden sein.

## **Methodisches Vorgehen**

Anhand der Verordnung (EG) Nr. 1221/2009 (EMAS III) und gemäß der internationalen Norm DIN EN ISO 14001 wurden durch das NBB Team und die studentischen Projektmitarbeiter/in die einzelnen Schritte, die zur Vorbereitung auf das UMS nach EMAS notwendig sind, zusammen mit den verantwortlichen Mitarbeitern des The Ritz-Carlton Berlin durchgeführt.

## **Ergebnisse**

### *1. Die Umweltprüfung*

Mithilfe der Umweltprüfung wurden im Projekt die direkten und indirekten Umweltaspekte, die einerseits auf das Unternehmen (Hotel) und andererseits vom Unternehmen auf die Umwelt einwirken, erfasst und geprüft. Ziel dieser Aufnahme des Ist-Zustandes war es, eine Soll-Ziel-Planung aufzustellen, die der ständigen Verbesserung und deren Überwachung dient. Die direkten Umweltfaktoren bezogen sich auf die fünf Kernindikatoren der EMAS-III-Verordnung: Energieeffizienz, Materialeffizienz, Wasser, Abfall, Biologische Vielfalt und Emissionen. Alle Aspekte wurden bereits in umfangreichem Maße durch das Hotel dokumentiert und aufbereitet. Die Kennzahlen für die Indikatoren wurden zwecks eines besseren Monitorings in ein neues Erfassungs- und Auswertungstool übernommen. Die indirekten Umweltfaktoren wurden durch eine umfangreiche Lieferantenbewertung dokumentiert und bewertet.

### *2. Mitarbeiter/inneneinbindung – Coaching des React-Teams*

Unter der Leitung der Autorin fand ein Gesamtcoaching für das REACT-Team des Hotels zum Verständnis von EMAS statt. Ziel war es, die Mitarbeiter/innen für das besondere Anliegen der Verord-

---

<sup>57</sup> DIN EN ISO 14001 Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung (Ausgabe 2009-11, Beuth-Verlag)

nung zu sensibilisieren und ihnen darzustellen, welchen Herausforderungen sie sich stellen würden, wenn sich die Hotelleitung zur Implementierung eines Managementsystems nach EMAS entschließt. Die Resonanz und das Ergebnis des Coachings ergaben folgenden Nutzen für das Hotel und seine Mitarbeiter/innen:

Wettbewerbsfähigkeit	Imagegewinn in der Öffentlichkeit; Erschließung neuer Märkte, bzw. Abnehmer durch Nachweis über umweltfreundlicher Dienstleistungen; Werbemöglichkeiten mit offiziellen Zertifikaten;
Verbesserung der Organisation	Neuverteilung von Kompetenzen und Verantwortungen; Schaffung von transparenten Strukturen durch klare Abläufe; Einbindung von Mitarbeiter/innen steigert die Motivation;
Kostenreduzierung	Ermittlung von Kostensenkungspotenzialen durch Ressourcenschonung; Sicherung der Investitionsplanung zum Einsatz kostensparender Technologien; niedrige Versicherungsprämien und Gebühren;
Risikominimierung	Einhaltung der Umweltvorschriften; Systematische Vermeidung von Gefährdungslagen/ Haftungsrisiken; Dokumentation der Maßnahmen im Schadensfall;
Sonstiges	einheitliche Vergleichsbasis durch das System erleichtert und ermöglicht den Erfahrungsaustausch; schnellere Genehmigungen durch Prüfungsnachweis bzw. vorgehaltene Dokumentation.

Tabelle 1: Nutzen für das Hotel und seine Mitarbeiter/innen (Quelle: eigene Darstellung)

Zusätzlich wurden im Workshop gleich weitere Verbesserungsvorschläge für den Bereich der Ressourcenschonung und die Grundlagen für eine gute Ausgangslage zur Einführung von EMAS erarbeitet.

### 3. Dokumentation

Die Dokumentation im Rahmen des Managementhandbuchs wurde innerhalb der Projektlaufzeit von den Studenten als Entwurf erarbeitet und enthält alle wesentlichen Elemente, die zur Umsetzung und Aufrechterhaltung des Umweltmanagementsystems erforderlich sind. Dazu gehören:

- Umweltpolitik
- Umweltprogramm
- Umwelthandbuch
- Verfahrensanweisung, Arbeitsanweisung (falls erforderlich)
- Umwelterklärung

## **Schlussfolgerung**

In diesem einjährigen Projekt wurde mithilfe des PDCA-Zyklus das gesamte System des Umweltmanagements bis auf das interne Audit durchlaufen. Alle Bestandteile, die von EMAS gefordert werden, sind komplett oder im Entwurf (Dokumentation und Umwelterklärung) vorhanden und mussten nach Beendigung des NBB Projekts „nur“ noch im Hotel intern abgestimmt, geprüft und freigegeben werden. Das Hotel hat noch im selben Jahr die EMAS-Validierung angestrebt und mit den durch das Projekt zur Verfügung gestellten Materialien und dem Coaching gute Hinweise erhalten, um seine Dokumentation zu vervollständigen und sich intern auditieren zu lassen. Damit lieferte das Projekt genaue Antworten zu den gestellten Fragen und Anforderungen. Für die Studierenden war dieses Projekt ein sehr gutes Praxisbeispiel zur Umsetzung der Lernziele des Studiengangs (NaQm). Das Ritz-Carlton ist inzwischen nach EMAS validiert und führt damit den kontinuierlichen Verbesserungsprozess auch nach dem Projektende konsequent weiter.

## **6. Praxisprojekte als aktiver Beitrag des interorganisationalen Wissenstransfer**

Ausgehend von europäischen Initiativen tragen Transferprojekte zwischen KMU und Hochschulen zu den innovativen Vernetzungen auf diesem Kontinent bei. Die Kommission der Europäischen Gemeinschaft beschloss 2008 in Brüssel den „Small Business Act“ für Europa, indem der Focus bei KMU auf eine dynamische und wissensbasierte Wirtschaft gelegt werden sollte. Dieses Ziel soll durch zehn Grundsätze der Kommission, die u.a. Weiterqualifizierungen für KMU, Entwicklungen von Innovationen in KMU und die Umwandlung von Umweltproblemen in Geschäftschancen beinhaltet, erreicht werden.<sup>58</sup> Seit dem wurden viele unterschiedliche Projekte in die Good Practice Datenbank der Europäischen Kommission aufgenommen. Deutschland hat hier die meisten (insgesamt 14%) erfassten „Good Practice“-Projekte im Bereich „Weiterqualifizierung und Innovation“.

In Deutschland ist zu beobachten, dass viele Hochschulen den Transfer zwischen Wirtschaft und Wissenschaft als notwendig erachten, um Innovation, Forschung und Entwicklung voranzutreiben. Das Bundesministerium des Innern (BMI) versuchte beispielsweise durch den Innovationswettbewerb „Wirtschaft trifft Wissenschaft“ die Position der ostdeutschen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Innovationsprozessen mit der Wirtschaft zu stärken. Hierbei werden mittlerweile 54 meist technische und transferorientierte Projekte gefördert.<sup>59</sup> Speziell für den Managementtransfer zwischen Hochschulen und KMU sind bislang wenige Projekte vorhanden, die innovative und nachhaltige Entwicklungen in Betrieben aktiv fördern. Infolge von Innovationen kann insbesondere Wissen entstehen, um auf der betrieblichen Ebene nachhaltig zu wirtschaften. Aus innovativen Vorhaben, wie Ressourceneffizienz, Optimierung der betrieblichen Organisation und Mitarbeiterführung<sup>60</sup> sowie Netzwerkbildung und Ideenfindung für neue Instrumente der Unternehmenssteuerung,

---

58 vgl. Mitteilung der Europäischen Kommission vom 25.06.2008.

59 vgl. <http://www.ptj.de/wirtschaft-trifft-wissenschaft> (04.11.2011).

60 vgl. Petersen et al. 2011, S. 42.

entwickeln sich wiederum Prozesse, die dem Bereich des nachhaltigen Wirtschaftens zu zuordnen sind.

Das an der Leibniz Universität Hannover ansässige Projekt „InnovAging“ stellt den interaktiven Wissenstransfer von speziellen Bereichen des Innovationsmanagement in den Fokus der Betrachtung („Demografie-Management in KMU der Region: Innovationsplattform für alter(n)srelevantes Wissen“). Das Vorhaben ist ein Verbundprojekt aus Wirtschaft, Region, allen Hochschulen vor Ort und Industrie- und Handelskammer. „Ausgehend von den Bedarfen, Anforderungen und Erfahrungen der Unternehmen soll ein zeitnaher Wissenstransfer mit Angeboten zur Weiterbildung und Beratung als kontinuierlicher Prozess neu gestaltet und über eine `Innovationsplattform` organisiert werden. Zur Steigerung von Effektivität und Nachhaltigkeit werden diese Initiativen mit den entsprechenden Aufgaben anderer Bildungsträger [...] zusammengeführt. Parallel erfolgt eine Verankerung demografiebezogener Inhalte als Lehr- (ggf. auch Forschungs)gegenstand in Bildungsinstitutionen, die damit auch die Ausbildung späterer Multiplikatoren, z. B. für das Lehramt bereichert.“<sup>61</sup>

Diese eben genannten Beispiele zeigen, dass ausgehend vom Nachhaltigkeitsmanagement auf dem wissenschaftlich benachbarten Forschungsgebiet des Innovationsmanagements Bestrebungen einer stärkeren Vernetzung zwischen Hochschulen und KMU existieren. Allerdings stellt sich in diesem Kontext nun die Frage, welche aktuellen Forschungskooperationen zwischen öffentlichem Förderer, Wissenschaft und KMU in Form von Praxisprojekten in jüngster Vergangenheit entstanden sind? Bereits im Jahr 1999 hatte 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 Instrumente und Konzepte für ein nachhaltiges Wirtschaften entworfen, die insbesondere in KMU zur Anwendung kommen sollten.<sup>62</sup> Zwischen 2000 und 2005 konnten 17 Verbundprojekte initiiert werden. Über 60 Unternehmen waren direkt als Pilot- oder Testunternehmen in diesen Projekten involviert.<sup>63</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 durchgeführt werden.<sup>64</sup> Ergänzend dazu sind in der nachfolgenden Tabelle 2 aktuelle Vorhaben dargestellt, die speziell KMU im Bereich des nachhaltigen Wirtschaftens und des damit verbundenen Nachhaltigkeitsmanagements fördern und im Vergleich zu NBB hier kurz dargestellt werden. Die skizzierten Vorhaben wurden sowohl öffentlich finanziert als auch von Hochschulen und/oder wissenschaftlichen Instituten bearbeitet bzw. befinden sich derzeit

61 <http://www.innovaging.uni-hannover.de/de/projekt/index.php> (04.11.2011).

62 vgl. [www.ptdlr-klimaundumwelt.de\(...\)/umweltschutz\\_.pdf](http://www.ptdlr-klimaundumwelt.de(...)/umweltschutz_.pdf) (29.07.2011).

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

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

noch in der Durchführungsphase (vgl. Tabelle 2). Als Projektträger sind entweder Institutionen auf der EU-, Bundes- sowie Landesebene oder parteiunabhängige Stiftungen zu nennen.

<b>Projektname und Laufzeit</b>	<b>Themenfeld</b>	<b>projektdurchführende Institution (Hochschule, Institut) / Projektträgerschaft</b>	<b>Wissenschaftliche Ausrichtung</b>
Nachhaltiges Wirtschaften in Berliner Betrieben (NBB) (Mai 2009-Juni 2011)	Energie- und Ressourceneffizienz / Umweltmanagementsysteme	Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin (Fachhochschule) gefördert von der Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen (SenWTF) sowie dem Europäischen Sozialfond (ESF)	Modellprojekt; angewandte Forschung (praxisbezogen)
RessourcenKultur (Sept. 2009-April 2013)	Ressourceneffizienz und Vertrauenskulturen in kleinen und mittleren Unternehmen als Beitrag für die nachhaltige Entwicklung	Wuppertal Institut, Universität Bremen gefördert von dem Bundesministerium für Bildung, Forschung (BMBF), dem Europäischen Sozialfonds (ESF) und dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR)	Forschungsprojekt Schnittstelle zwischen Grundlagenforschung und angewandter Forschung (praxis- sowie theoriebezogen)
Nachhaltiger Mittelstand (INaMi) im Rahmen des EU-Großprojektes Innovations-Inkubator (Mai 2010-Dez. 2014)	Entwicklung und Implementierung eines praxistgerechten Systems für das zukunftsfähige Management von Handwerksbetrieben in Regionen	Leuphana Universität Lüneburg gefördert vom Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) und dem Land Niedersachsen	Forschungsprojekt Schnittstelle zwischen Grundlagenforschung und angewandter Forschung (praxis- sowie theoriebezogen)

Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung (Juli 2008-Juni 2010)	Innovationen in Unternehmen durch Kooperation mit Non-Profit-Organisationen (Universitäten, Institute) / Untersuchungen von regionalen Unternehmensnetzwerken, bestehend aus KMU	Wuppertal Institut, TU Darmstadt Universität Duisburg-Essen Trifolium Beratungsgesellschaft mbH gefördert vom Bundesministerium für Bildung, Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF)	Verbundprojekt Schnittstelle zwischen Grundlagenforschung und angewandter Forschung (praxis- sowie theoriebezogen)
Nachhaltigkeit in Bildung und Praxis des Ernährungs- und Verpflegungsbereichs (Sept. 2007-Mai 2010)	Nachhaltige Ernährungskonzepte in einem Kooperationsnetzwerk	Fachhochschule Münster Fachhochschule Osnabrück in wiss. begleitender Funktion gefördert von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU)	Forschungsprojekt; angewandte Forschung (praxisbezogen)

Tabelle 2: Untersuchte Forschungsprojekte zum Nachhaltigkeitsmanagement in KMU  
 (Quelle: eigene Darstellung)

Gezielt im Bereich Nachhaltigkeit von KMU engagiert sich die Leuphana Universität in Lüneburg. Hier wird in einem aktuell durchgeführten Verbundprojekt (Innovationsverbund „Nachhaltiger Mittelstand“) zwischen Mittelständlern und der Universität die nachhaltige Unternehmensentwicklung gestärkt (vgl. Tabelle 2). Hierzu entwickeln an drei Workshop-Terminen im Jahr Praktiker/innen, Expertinnen, Experten und Wissenschaftler/innen praxistaugliche Lösungen für Nachhaltigkeitsprobleme im Mittelstand.<sup>65</sup> Weitere aktuelle Forschungsprojekte zum Wissenstransfer zwischen Hochschulen und speziell KMU, die eine Vermittlung von Nachhaltigkeitsmanagement mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten zum Inhalt haben, sind in Deutschland nur in einem sehr begrenzten Umfang vorhanden. Neben dem Innovationsverbund „Nachhaltiger Mittelstand“ an der Leuphana Universität Lüneburg sind die Forschungsprojekte „RessourcenKultur“, „Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung“ und „Nachhaltigkeit in Bildung und Praxis des Ernährungs- und Verpflegungsbereichs“ zu nennen (vgl. Tabelle 2).

Das Forschungsprojekt „RessourcenKultur“ wird im Verbund zwischen dem Wuppertal Institut und der Universität Bremen durchgeführt. In diesem Projekt sind die Felder Ressourceneffizienz, Innovation und Vertrauenskulturen in kleinen und mittleren Unternehmen Gegenstand der Untersuchung. Dabei wird der Zusammenhang von Innovationen für Ressourceneffizienz mit Vertrauenskulturen in kleinen

<sup>65</sup> vgl. <http://www.leuphana.de/institute/csm/forschung-projekte/innovationsverbund-nachhaltiger-mittelstand.html>, (07.07.2011).

und mittleren Unternehmen intensiv erforscht.<sup>66</sup> Das Verbundprojekt „Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung“ wurde ebenfalls vom Wuppertal Institut und den Forschungspartnern der Technischen Universität Darmstadt sowie der Universität Duisburg-Essen bearbeitet und greift den Netzwerkgedanken auf, indem speziell an bestehenden Unternehmensnetzwerken ein aktiver Beitrag eines Managementtransfers geleistet wird.<sup>67</sup> In dem Vorhaben „Nachhaltigkeit in Bildung und Praxis des Ernährungs- und Verpflegungsbereichs“ an der Fachhochschule Münster wurde in diesem Segment ein differenziertes Angebot entwickelt, um den Auszubildenden in Schule und Betrieb Nachhaltigkeitsthemen erstmalig näher zu bringen.<sup>68</sup>

Bei der speziellen Betrachtung auf die Stadt Berlin wird sichtbar, dass derzeit laufende Transferprojekte im Bereich Nachhaltigkeit nur in geringem Umfang vorhanden sind. Dabei ist zwischen zwei Projektfokussierungen zu unterscheiden. Einige Projekte widmen sich primär dem Technologietransfer. Hierbei ist das Vorhaben „Transfer BONUS – Wissens- und Technologietransfer für Berliner KMU“ zu nennen, welches von der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen (SenWTF) gefördert und von der TCC Technologie-Coaching-Center GmbH durchgeführt wird. KMU aus Berlin erhalten durch das Projekt Zuschüsse für Kooperationen mit wissenschaftlichen Einrichtungen. „Dabei muss es sich um eine Leistung aus dem Bereich Technologie- und Wissenstransfers handeln und darf nicht einer kommerziellen Standardleistung entsprechen.“<sup>69</sup> Dies impliziert jedoch noch keinen Managementtransfer als zweite Projektfokussierung, da sich dieses Vorhaben wiederum stark auf technologische Innovationen stützt. Der managementbasierte Wissenstransfer wird thematisch jedoch auch von anderen Wissensgebern als Hochschulen bearbeitet, wie kürzlich in dem CSR Beratungsprojekt des Beratungsunternehmens TÜV Rheinland Akademie GmbH zwischen 2008 und 2010 zu beobachten war.<sup>70</sup>

Eine Verzahnung zwischen KMU, Experten und Expertinnen, Hochschullehrern und Hochschullehrerinnen und Studierenden in Form von Studienprojekten im Bereich nachhaltiges Wirtschaften, wie sie im Projekt „Nachhaltiges Wirtschaften in Berliner Betrieben (NBB)“ vertreten war, fördert hingegen Innovationen, weil neue Erkenntnisse hinsichtlich des interorganisationalen Wissenstransfers zu diesem Themenfeld entstanden sind. Dies wurde anhand der gesamten Projektstruktur, der Durchführung und der Ergebnisse des Vorhabens ansatzweise (vgl. Kapitel 3 und 4) dargelegt. Zusätzlich war die Grundidee von NBB, im Rahmen von Studienprojekten Wissen über nachhaltiges Wirtschaften speziell in KMU zu vermitteln, bislang einzigartig in Deutschland.

---

66 vgl. Rohn: <http://www.ressourcenkultur.de> (11.12.2011).

67 vgl. Lemken et al. 2010, S. 7 ff.

68 vgl. <https://www.fh-muenster.de/nibupev> (11.12.2011).

69 [http://www.tcc-berlin.de/Transfer\\_BONUS\\_Foerderziele.phtml](http://www.tcc-berlin.de/Transfer_BONUS_Foerderziele.phtml) (01.07.2011).

70 vgl. Giese/Weber 2010, S. 15 ff.



## 7. Fazit

In den letzten Jahren haben sich die politischen Rahmenbedingungen für das Themenfeld „Nachhaltiges Wirtschaften“ in der Förderungspraxis stark verändert und an Dynamik gewonnen. Nachhaltiges Wirtschaften wird in kleinen und mittleren Unternehmen zwar als handlungsrelevant angesehen. Dennoch beschränken sich viele KMU noch immer eher auf die rhetorische Bewältigung der neuen Anforderungen und setzen nicht allzu sehr auf konkrete Maßnahmen, die diesen Themenbereich betreffen. Deshalb ist zu beobachten, dass die Bildungspolitik und die Forschungsförderung im Kontext der Nachhaltigkeit auf eine sehr enge Zusammenarbeit von Unternehmen und Hochschulen setzen. Im Gegensatz zu Projekten, die bei Kooperationen zwischen Unternehmen untereinander entstehen, erhalten Transferprojekte, die öffentlich initiiert und gefördert werden, eine gesellschaftlich bedeutsame Funktion. Denn in diesen Projekten soll bereits bestehendes Wissen über nachhaltiges Wirtschaften durch einen Umdenkungsprozess in die Unternehmen transferiert, aufgenommen, integriert und nach Möglichkeit weiterverarbeitet werden.<sup>71</sup>

Bis in die 90er Jahre hinein war das Verständnis zum Wissenstransfer geprägt von der Meinung, dass die Hochschule der Ort der Wissens- und Technologieerfindung sei, die den Unternehmen diese Erfindungen für die wirtschaftliche Nutzung zur Verfügung stellen sollten. Die Unternehmen wiederum übernahmen oder entwickelten die so neu entstandenen Produkte dann weiter. Diese Art des linearen Verständnisses des Transferprozesses wird in der wissenschaftlichen Debatte gelegentlich noch verwendet, doch hat sich in den letzten 10 Jahren die Erkenntnis durchgesetzt, dass sich die weitgehende Dualität von Wissenschafts- und Wirtschaftssystem zunehmend auflöst und organisierte Kooperationsformen an deren Stelle treten.<sup>72</sup> Früher sei man von einer einfachen Übertragung von neuem Wissen der Hochschulen zu den Unternehmen ausgegangen, jetzt wird vermehrt ein beidseitiger Prozess der Wissenserzeugung angestrebt.<sup>73</sup> Dabei bestimmen diese Kooperationen vermehrt einen gesellschaftlichen Anwendungsbezug der Wissensproduktion von Hochschulen und umgekehrt gewinnen wissenschaftliche Methoden und Inhalte im Produktionsprozess von Unternehmen an Bedeutung.<sup>74</sup> Insgesamt lassen sich aufgrund der Transdisziplinarität des Themenfeldes nachhaltiges Wirtschaften einige konkrete Praxisprojekte in der betriebswirtschaftlichen Forschung beobachten, die von wenigen Hochschulen und Instituten in Deutschland durchgeführt wurden. Das Ziel lautete dabei regelmäßig nachhaltiges Wirtschaften in kleinen und mittleren Unternehmen lokal und regional zu fördern. Diese Projekte stellen jedoch nicht nur die Verbreitung von nachhaltigem Wirtschaften dar, sondern es entsteht in der Regel eine Übertragung von Wissen in die Unternehmen. Dabei ist anzumerken, dass diese Transferformen zu dem Themenfeld und der Zielgruppe KMU kaum erforscht sind.<sup>75</sup> Solange es sich um die Wissensvermittlung von Hochschulen zu Unternehmen handelt, soll mit dem Wissenstransfer die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erhöht und der Praxisbezug in der wissenschaftlichen Forschung und Lehre gefördert werden.<sup>76</sup>

---

71 Marke 2012

72 vgl. Kröcher 2005, S. 9 f.

73 vgl. Kröcher 2005, S. 10; vgl. Beck 1993.

74 vgl. Kröcher 2005, S. 10.

75 vgl. Marke 2012

76 vgl. Neubauer 2005, S. 25 f.

Der Transfer von Wissen über nachhaltiges Wirtschaften mithilfe von Forschungsprojekten leitet insbesondere bei Führungskräften und Mitarbeiter/innen aus dem mittleren Management der KMU einen Lernprozess ein. Der zentrale Bestandteil besteht darin, dass sie lernen von welchen Ressourcen ihr Unternehmen dauerhaft abhängig ist und wie sie diese entweder effizienter einsetzen oder neue Formen der Reproduzierbarkeit von Ressourcen generieren können. In beiden Fällen gilt ein langfristiges in die Zukunft gerichtetes Denken als Voraussetzung, um zu erkennen, welche Ressourcen zukünftig knapp werden und welche Lösungsansätze zu dieser Problematik bestehen. Dafür ist eine enge Kooperation zwischen Bildungsträgern wie Hochschulen einerseits und Unternehmen auf der regionalen bzw. lokalen Ebene andererseits, wie es im Beispielprojekt von NBB der Fall gewesen ist, erforderlich.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> vgl. Marke 2012

## Literaturverzeichnis

- Beck, U. (1993): Die Erfindung des Politischen. Zu einer Theorie reflexiver Modernisierung, Frankfurt am Main.
- Beckmann, G./Grunwald, A. (2002): Experimentelle Politik und die Rolle der Wissenschaften in der Umsetzung von Nachhaltigkeit, in: Brand, K.-W. (Hrsg.): Politik der Nachhaltigkeit. Voraussetzungen, Probleme, Chancen – eine kritische Diskussion, S. 113-130, Berlin.
- Brand, K.-W. (2000): Nachhaltigkeitsforschung – Besonderheiten, Probleme und Erfordernisse, in: Brand, K.W. (Hrsg.): Nachhaltige Entwicklung und Transdisziplinarität; Wissenschaftliche Herausforderung, forschungsmethodische Erfahrungen und forschungspolitische Erfordernisse, S. 9-28. Berlin.
- Bos-Browsers, H.E.J. (2010): Corporate Sustainability and Innovation in SMEs: Evidence of Themes and Activities in Practice, in: Business Strategy and the Environment, Vol.19, Nr. 7, S. 417-435.
- Briewig, N./Tobolt, R. (2011): Projektabschlussbericht Berlin Tourismus Marketing GmbH: Vorbereitung einer Nachhaltigen Unternehmensentwicklung bei visitBerlin. Berlin. (unveröffentlicht).
- 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/Integrierter Umweltschutz\\_.pdf](http://www.ptdlr-klimaundumwelt.de/_media/Integrierter_Umweltschutz_.pdf) (29.07.2011).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Forschung für Nachhaltigkeit; Wissenschaft und Gesellschaft. Bonn, in: <http://www.fona.de/> (29.07.2011).
- Bustamante, S. (2011): Corporate Social Responsibility – der Beitrag von Unternehmen zur Nachhaltigkeit, in: Rogall, H. et.al.: Jahrbuch Nachhaltige Ökonomie 2011/2012, S. 355-381, Marburg.
- Caroll, A. (1979): A three – dimensional conceptual model of corporate performance, in: Academy of Management Review, Vol 4/4, S. 497-505.
- Clark, T. / Finch am, R. (Hrsg.) 2002: Critical consulting, Oxford, UK.
- DIN (Hrsg.) (2009): DIN EN ISO 14001 2009: Umweltmanagementsysteme – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung, Ausgabe 2009, Berlin.
- Dyllick, T./Hockerts, K. (2002): Beyond the business case for corporate sustainability, in: Business Strategy and the Environment 11. S. 130-141, West Sussex, UK.
- Europäische Kommission (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen. Grünbuch, erstellt auf der Grundlage von KOM (2001) 366 vom 18.07.2001.
- Europäische Kommission (2002): Europäische KMU und soziale und umweltbezogene Verantwortung, Beobachtungsnetz der europäischen KMU, Nr. 4, Luxemburg.
- Europäische Kommission (2008): Vorfahrt für KMU in Europa. Der „Small Business Act“ für Europa. Mitteilung der Kommission der Europäischen Gemeinschaft vom 25.06.2008, Brüssel.
- Europäische Union (2009): EMAS: Verordnung (EG) Nr. 1221/2009 des Europäischen Parlaments und der Rates vom 25. November 2009 über die freiwillige Teilnahme von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung (Amtsblatt der Europäischen Union vom 22.12.2009).

- ETAP (2011): Europäische Kommission Environmental Technologies Action Plan, in: [http://ec.europa.eu/environment/etap/inaction/environmental\_en.html] (06.11.2011).
- Fachhochschule Münster (Hrsg.) (2010): Nachhaltigkeit in Bildung und Praxis des Ernährungs- und Verpflegungsbereichs. Startseite, zu finden unter: <https://www.fh-muenster.de/nibupev/> (11.12.2011).
- Falk, O. (2011): Unternehmens- und Betriebsstruktur 2010 in Berlin, in: Wirtschaft aktuell. Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen. Berlin, in: [http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-wirtschaft/wirtschaftaktuell/betriebsstruktur.pdf ? start&ts=1309511932&file=betriebsstruktur.pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-wirtschaft/wirtschaftaktuell/betriebsstruktur.pdf?start&ts=1309511932&file=betriebsstruktur.pdf) (24.01.2012).
- Giese, C./Weber, F. (2010): Corporate Social Responsibility im Mittelstand. Chancen und unternehmerische Verantwortung im Kerngeschäft. Pilotprojekt „CSR in Berliner KMU“, Köln.
- Grober, U. (2010): Die Entdeckung der Nachhaltigkeit, München.
- Grothe, A. (2007): Kriterien und Indikatorenmodell zur Messung von Nachhaltigkeit am Beispiel der Chemieausbildung, in: BWP, 36. Jahrgang, 5/2007, in: ökologisches Wirtschaften. Ausgabe Nr. 2, 2011, S. 47-50, München.
- Grothe, A./Fröbel, A. (2010): Kona – Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Handeln, Berlin.
- Grothe, Anja et al. (2011): NBB – Nachhaltiges Wirtschaften in Berliner Betrieben, Berlin.
- Grothe, A. (Hrsg.) (2012) a: Nachhaltiges Wirtschaften für KMU, München.
- Grothe, A./Marke, N. (2012): Nachhaltiges Wirtschaften – eine besondere Herausforderung für KMU, in: Grothe, A. (Hrsg.): Nachhaltiges Wirtschaften für KMU, München.
- Grothe, A./Marke, N./Molla, I./Yildiz, Ö. (2012): Nachhaltiges Wirtschaften in Berliner Betrieben (NBB) – Ergebnisse eines Transferprojektes, in: Grothe, A. (Hrsg.): Nachhaltiges Wirtschaften für KMU, München.
- Grothe, A. (2012) b: Nachhaltigkeitsmanagement, in: Rogall, H. et.al. (Hrsg.): 2. Jahrbuch für Nachhaltige Ökonomie, Marburg.
- Grunwald, A./Kopfmüller, J. (2006): Nachhaltigkeit, Frankfurt am Main.
- Hansen, C. (2011): Ökoeffizienz in deutschen Unternehmen, in: Ökologisches Wirtschaften 3/2011, S. 47-50.
- Hauff, V. (Hrsg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft – Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven.
- v. Hauff, M./Kleine, A./Jörg, A. (2005): Förderung der Wettbewerbsfähigkeit in Kleinunternehmen durch Ökoeffizienz. Sternenfels.
- Heyse, V./Erpenbeck, J. (Hrsg.) (2007): Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE und KODEX im Praxistest, Münster.
- Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) a, in <http://www.mba-berlin.de/index.php?id=158> (15.06.2011).
- Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) b, in: <http://www.hwr-berlin.de/fachbereich-wirtschaftswissenschaften/studiengaenge/wirtschaftsingenieurin-umwelt-und-nachhaltigkeit-beng/> (15.06.2011).
- Hofmeister, S. (1998): Von der Abfallwirtschaft zur ökologischen Stoffwirtschaft. Wege zur Ökonomie der Reproduktion, Opladen.

- Pfau, W./Mangliers, S. (2009): Human- und technologieorientiertes Wissensmanagement als Basis für Innovationen – Ein Vergleich zwischen KMU und Großunternehmen, in: Hünenberg, R.; Mann, A. (Hrsg.): Ganzheitliche Unternehmensführung in dynamischen Märkten. Festschrift für Univ.-Prof. Dr. Armin Töpfer, S. S. 125-141, Wiesbaden.
- Projekträger Jülich – Forschungszentrum Jülich GmbH (Hrsg.): Innovationswettbewerb Wirtschaft trifft Wissenschaft. Eine Initiative des Bundesministeriums des Inneren, in: <http://www.ptj.de/wirtschaft-trifft-wissenschaft> (04.11.2011).
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH (Hrsg.): Betriebliche Instrumente für nachhaltiges Wirtschaften, in: <http://www.iwmedien.de/Home/Bookshop/tabid/308/CategoryID/23/List/0/Level/a/ProductID/2323/Default.aspx> (29.07.2011).
- Institut für mittelstandsorientierte Betriebswirtschaft (IMB) (Hrsg.) (2009): Für die Zukunft richtig aufgestellt? Nachhaltigkeit in klein- und mittelständischen Unternehmen der EUREGIO, Münster.
- Institut für Mittelstandsforschung o.D.: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=580> (11.12.2011).
- Institut für Mittelstandsforschung o.D.: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89> (24.01.2012).
- Kämpfer, G. (2010): Editorial, in: PwC (Hrsg.): Corporate Sustainability Barometer, Hechingen.
- Kröcher, U. (2005): Wissens- und Technologietransfer an Hochschulen – Konzepte und Entwicklungstendenzen, in: Transferstelle Dialog der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg; Technologietransferstelle der Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven; Gemeinsame Technologiekontaktstelle der Fachhochschule und der Universität Osnabrück (Hrsg.): Wissens- und Technologietransfer. Analysen, Konzepte, Instrumente. S. 9-49, Oldenburg.
- Kutruff, S. 1994: Wissenstransfer zwischen Universitäten und Wirtschaft. Modellgeschützte Analyse der Kooperation und regionale Strukturierung – dargestellt am Beispiel der Stadt Erlangen. Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg.
- Leibniz Universität Hannover (Hrsg.): Projekt InnovAging, in: <http://www.innovaging.uni-hannover.de/de/projekt/index.php> (04.11.2011).
- Lemken, T./Helfert, M./Lange, F./Philipps, S. (2010): Innovationspotenziale erschließen durch organisationsübergreifende Allianzen für nachhaltige Entwicklung, in: Lemken, T./Helfert, M./Kuhndt, M./Lange, F./Merten, T. (Hrsg.): Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung. Innovationen in Unternehmen durch Kooperationen mit NPOs. S. 5-11, Wuppertal.
- Leuphana Universität Lüneburg (Hrsg.): Innovationsverbund Nachhaltiger Mittelstand, zu finden unter: [leuphana.de/institute/csm/forschung-projekte/innovationsverbund-nachhaltiger-mittelstand.html](http://leuphana.de/institute/csm/forschung-projekte/innovationsverbund-nachhaltiger-mittelstand.html) (07.07.2011).
- Leuphana Universität Lüneburg (Hrsg.): Leuphana Graduate School, zu finden unter: <http://www.leuphana.de/inkubator/inkubator/teilmassnahmen/graduate-school.html> (07.07.2011).
- Loew, T./Braun, S. (2006): Organisatorische Umsetzung von CSR, Institute 4 Sustainability & Future e.V. Berlin/München in: [http://www.4sustainability.org/downloads/Loew\\_Braun\\_2006\\_Organisatorische\\_Umsetzung\\_von\\_CSR.pdf](http://www.4sustainability.org/downloads/Loew_Braun_2006_Organisatorische_Umsetzung_von_CSR.pdf) (Zugriff: 26.10.2011).
- Meyer, J.-A. (Hrsg.) (2011): Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen, Lohmar-Köln.
- Meyer, J.A./Schulz, A. (2011): Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen – Überblick über das Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2011, S. 3-11, Lohmar-Köln.
- Müller-Christ, G. (2010): Nachhaltiges Management, Baden-Baden.

- Nachhaltigkeitsrat a.o.D.: Auftrag des Rates, in <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/der-rat/auftrag-des-rates> (15.06.2011).
- Nachhaltigkeitsrat b.o.D.: Nachhaltigkeit, in <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/nachhaltigkeit> (15.06.2011).
- Netzwerk Nachhaltige Ökonomie (2011): Kurzfassung der Kernaussagen, in: <http://www.nachhaltige-oekonomie.de/de/nachhaltige-oekonomie/10-kernaussagen.html> (Zugriff 27.10.2011).
- Neubauer, A. (2005): Moderne Hochschul-Industrie-Kooperationen. Analyse mittels der Story Telling-Methode vor dem Hintergrund von Wissensmanagement, Hamburg.
- Nienaber, K. B. (2003): Internationalisierung mittelständischer Unternehmen – Theoretische Grundlagen und empirische Befunde zur Strategiewahl und -umsetzung. Band 9 von Strategisches Management, Hamburg.
- Oulton, W./Hancock, J. (2005): Measuring Corporate Social Responsibility, in: Hancock, J. (Hrsg.): Investing Corporate Social Responsibility. A Guide to Best Practice, Business Planning & the UK's Leading Companies, S. 39-48, London et al.
- Petersen, H./Klewitz, J./Schock, M. (2011): Nachhaltigkeitsmanagement und Innovationsfähigkeit im Mittelstand, in: Schriftenreihe. Innovative Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis. Band 298, S. 41-50, Hamburg.
- Prahalad, C. K./Hamel, G. (1991): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: Harvardmanager, 13. Jg., Nr. 2, S. 66-78.
- Probst, G./Raub, S./Romhardt, K. (1998): Wissen managen, wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 2. Auflage, Frankfurt am Main.
- PwC (Hrsg.) (2010): Corporate Sustainability Barometer – Wie nachhaltig agieren Unternehmen in Deutschland, Frankfurt am Main.
- Rabbe, S./Schulz, A. (2011): Herausforderungen an ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagementsystem zur Professionalisierung des strategischen Nachhaltigkeitsmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen, Lohmar-Köln.
- Reiter, F. (2003): Chancenorientiertes Change Management in ökologisch affinen Mittelstandsunternehmen. Theoretische Grundlagen, empirische Untersuchung, Gestaltungsempfehlungen. München/Mering.
- Rogall, H. (2009): Nachhaltige Ökonomie, Marburg.
- Rohn, H. (Hrsg.): RessourcenKultur. Startseite, zu finden unter: <http://www.ressourcenkultur.de> (11.12.2011).
- v. Rosenstiel, L./Pieler, D./Glas, P. (Hrsg.) (2004): Strategisches Kompetenzmanagement. Von der Strategie zur Kompetenzentwicklung in der Praxis, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Schaltegger, S. (2011): Von CSR zu Corporate Sustainability, in: Sandberg, B. / Lederer, K. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen. Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung, S. 187-200 Wiesbaden.
- Schaltegger, S./Dyllick, T. (2002): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard, Wiesbaden.
- Schaltegger, S./Müller, M. (2007): CSR zwischen unternehmerischer Vergangenheitsbewältigung und Zukunftsgestaltung, in: Schaltegger, S. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung?, S. 17-38, München.

- Schaltegger, S./Petersen, H. (2009): Corporate Social Responsibility (CSR) nachhaltig im Unternehmen verankern. Eine Herausforderung an die Managementbildung, in: Journal of Social Science Education, Volume 8, Number 3, S. 67-79.
- Schlömer, T. (2009): Berufliches Handeln und Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften. Ein Referenzmodell auf der Grundlage theoretischer und empirischer Explorationen. Dissertation an der Universität Oldenburg, in: Rebmann, K. (Hrsg.): Schriften zur Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Band 6, München und Mering.
- Schneidewind, U. (2011): Die „große Transformation“ braucht Bewegung in der Wissenschaft, in: Ökologisches Wirtschaften 3/2011, S. 10-11. München.
- Seiler, T. B. (2004): Wissen und Wissensverarbeitung aus humanwissenschaftlicher Perspektive, in Jüttemann, G. (Hrsg.): Psychologie als Humanwissenschaft. Ein Handbuch. S. 302-317. Göttingen.
- TCC Technologie-Coaching-Center GmbH (Hrsg.): Transfer BONUS. Wissens- und Technologietransfer für Berliner KMU. Berlin, in: [http://www.tcc-berlin.de/Transfer\\_BONUS\\_Foerderziele.phtml](http://www.tcc-berlin.de/Transfer_BONUS_Foerderziele.phtml) (24.01.2012).
- Tiemeyer, E./Wilbers, K. (Hrsg.) (2006): Berufliche Bildung für nachhaltiges Wirtschaften. Konzepte – Curricula – Methoden – Beispiele, Bielefeld.
- TÜV Rheinland Bildung und Consulting (Hrsg.) (2010): Corporate Social Responsibility im Mittelstand, Berlin.
- Werbil, J.D.; Danes, S.M. (2010): Work Family Conflict in New Business Ventures: The Moderating Effects of Spousal Commitment to the New Business Venture, in: Journal of Small Business Management, Vol. 48, Nr. 3, S. 421-440.
- Wikström, P.-A. (2010): Sustainability and Organizational Activities – Three approaches, in: Sustainable Development, Vol 18, S. 99-107.

## Working Papers des Institute of Management Berlin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

- 1 Bruche, Gert/Pfeiffer, Bernd: Herlitz (A) – Vom Großhändler zum PBS-Konzern – Fallstudie, Oktober 1998.
- 2 Löser, Jens: Das globale Geschäftsfeld „Elektrische Haushaltsgroßgeräte“ Ende der 90er Jahre – Fallstudie, Oktober 1998.
- 3 Lehmann, Lutz Lars: Deregulation and Human Resource Management in Britain and Germany – Illustrated with Coca-Cola Bottling Companies in Both Countries, March 1999.
- 4 Bruche, Gert: Herlitz (B) - Strategische Neuorientierung in der Krise - Fallstudie, April 1999.
- 5 Herr, Hansjörg/Tober, Silke: Pathways to Capitalism - Explaining the Difference in the Economic Development of the Visegrad States, the States of the Former Soviet Union and China, October 1999.
- 6 Bruche, Gert: Strategic Thinking and Strategy Analysis in Business - A Survey on the Major Lines of Thought and on the State of the Art, October 1999, 28 pages.
- 7 Sommer, Albrecht: Die internationale Rolle des Euro, Dezember 1999, 31 pages.
- 8 Haller, Sabine: Entwicklung von Dienstleistungen - Service Engineering und Service Design, Januar 2000.
- 9 Stock, Detlev: Eignet sich das Kurs-Gewinn-Verhältnis als Indikator für zukünftige Aktienkursveränderungen?, März 2000.
- 10 Lau, Raymond W.K.: China's Privatization, June 2000.
- 11 Breslin, Shaun: Growth at the Expense of Development? Chinese Trade and Export-Led Growth Reconsidered, July 2000, 30 pages.
- 12 Michel, Andreas Dirk: Market Conditions for Electronic Commerce in the People's Republic of China and Implications for Foreign Investment, July 2000, 39 pages.
- 13 Bruche, Gert: Corporate Strategy, Relatedness and Diversification, September 2000, 34 pages.
- 14 Cao Tingui: The People's Bank of China and its Monetary Policy, October 2001, 21 pages.
- 15 Herr, Hansjörg: Wages, Employment and Prices. An Analysis of the Relationship Between Wage Level, Wage Structure, Minimum Wages and Employment and Prices, June 2002, 60 pages.
- 16 Herr, Hansjörg/Priewe, Jan (eds.): Current Issues of China's Economic Policies and Related International Experiences – The Wuhan Conference 2002 - , February 2003, 180 pages.
- 17 Herr, Hansjörg/Priewe, Jan: The Macroeconomic Framework of Poverty Reduction An Assessment of the IMF/World Bank Strategy, February 2003, 69 pages.
- 18 Wenhao, Li: Currency Competition between EURO and US-Dollar, June 2004, 18 pages.
- 19 Kramarek, Maciej: Spezifische Funktionen des Leasings in der Transformationsperiode, Juni 2004, 32 pages.
- 20 Godefroid, Peter: Analyse von Multimedia-Lern/Lehrumgebungen im Fach Marketing im englischsprachigen Bereich – inhaltlicher Vergleich und Prüfung der Einsatzfähigkeit an deutschen Hochschulen, September 2004, 48 pages.
- 21 Kramarek, Maciej: Die Attraktivität des Leasings am Beispiel polnischer Regelungen der Transformationsperiode, April 2005, 33 pages.
- 22 Pan, Liu/Tao, Xie: The Monetary Policy Transmission in China – „Credit Channel“ and its Limitations.
- 23 Hongjiang, Zhao/Wenxu, Wu/Xuehua, Chen: What Factors Affect Small and Medium-sized Enterprise's Ability to Borrow from Bank: Evidence from Chengdu City, Capital of South-western China's Sichuan Province, May 2005, 23 pages.
- 24 Fritsche, Ulrich: Ergebnisse der ökonometrischen Untersuchung zum Forschungsprojekt Wirtschaftspolitische Regime westlicher Industrienationen, March 2006, 210 pages.
- 25 Körner, Marita: Constitutional and Legal Framework of Gender Justice in Germany, November 2006, 14 pages.
- 26 Tomfort, André: The Role of the European Union for the Financial Integration of Eastern Europe, December 2006, 20 pages.
- 27 Gash, Vanessa/Mertens, Antje/Gordo, Laura Romeu: Are Fixed-Term Job Bad for Your Health? A Comparison between Western Germany and Spain, March 2007, 29 pages.
- 28 Kamp, Vanessa/Niemeier, Hans-Martin/Müller, Jürgen: Can we Learn From Benchmarking Studies of Airports and Where do we Want to go From Here? April 2007, 43 pages.
- 29 Brand, Frank: Ökonomische Fragestellungen mit vielen Einflussgrößen als Netzwerke. April 2007, 28 pages.
- 30 Venohr, Bernd/Klaus E. Meyer: The German Miracle Keeps Running: How Germany's Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy. May 2007, 31 pages.
- 31 Tomenendal, Matthias: The Consultant-Client Interface - A Theoretical Introduction to the Hot Spot of Management Consulting. August 2007, 17 pages.
- 32 Zenglein, Max J.: US Wage Determination System. September 2007, 30 pages.
- 33 Figeac, Alexis: Socially Responsible Investment und umweltorientiertes Venture Capital. December 2007, 45 pages.
- 34 Gleißner, Harald A.: Post-Merger Integration in der Logistik - Vom Erfolg und Misserfolg bei der Zusammenführung von Logistikeinheiten in der Praxis. March 2008, 27 pages.
- 35 Bürkner, Fatiah: Effektivitätssteigerung im gemeinnützigen Sektor am Beispiel einer regionalen ‚Allianz für Tanz in Schulen‘. April 2008, 29 pages.



- 36 Körner, Marita: Grenzüberschreitende Arbeitsverhältnisse - Grundlinien des deutschen Internationalen Privatrechts für Arbeitsverträge. April 2008, 22 pages.
- 37 Pan, Liu/Junbo, Zhu: The Management of China's Huge Foreign Reserve and its Currency Composition. April 2008, 22 pages.
- 38 Rogall, Holger: Essentiales für eine nachhaltige Energie- und Klimaschutzpolitik. May 2008, 46 pages.
- 39 Maeser, Paul P.: Mikrofinanzierungen - Chancen für die Entwicklungspolitik und Rahmenbedingungen für einen effizienten Einsatz. May 2008, 33 pages.
- 40 Pohland, Sven/Hüther, Frank/Badde, Joachim: Flexibilisierung von Geschäftsprozessen in der Praxis: Case Study „Westfleisch eG - Einführung einer Service-orientierten Architektur (SOA)“. June 2008, 33 pages.
- 41 Rüggeberg, Harald/Burmeister, Kjell: Innovationsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen. June 2008, 37 pages.
- 42 Domke, Nicole/Stehr, Melanie: Ignorieren oder vorbereiten? Schutz vor Antitrust Verstößen durch Compliance“-Programme. June 2008, 25 pages.
- 43 Ripsas, Sven/Zumholz, Holger/Kolata, Christian: Der Businessplan als Instrument der Gründungsplanung - Möglichkeiten und Grenzen. December 2008, 34 pages.
- 44 Jarosch, Helmut: Optimierung des Zusammenwirkens maschineller und intellektueller Spezialisten. January 2009, 35 pages.
- 45 Kreuzer, Ralf T./Salomon, Stefanie: Internal Branding: Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen – dargestellt am Beispiel von DHL. February 2009, 54 pages.
- 46 Gawron, Thomas: Formen der überörtlichen Kooperation zur Steuerung der Ansiedlung und Erweiterung von großflächigen Einzelhandelsvorhaben. April 2009, 43 pages.
- 47 Schuchert-Güler, Pakize: Aufgaben und Anforderungen im persönlichen Verkauf: Ergebnisse einer Stellenanzeigenanalyse. April 2009, 33 pages.
- 48 Felden, Birgit/Zumholz, Holger: Managementlehre für Familienunternehmen – Bestandsaufnahme der Forschungs- und Lehraktivitäten im deutschsprachigen Raum. July 2009, 23 pages.
- 49 Meyer, Susanne: Online-Auktionen und Verbraucherschutzrecht – ein Rechtsgebiet in Bewegung. Zugleich ein Beitrag zu Voraussetzungen und Rechtsfolgen des Widerrufsrechts bei Internetauktionen. December 2009, 29 pages.
- 50 Kreuzer, Ralf T.: Konzepte und Instrumente des B-to-B-Dialog-Marketings. December 2009, 40 pages.
- 51 Rüggeberg, Harald: Innovationswiderstände bei der Akzeptanz hochgradiger Innovationen aus kleinen und mittleren Unternehmen. December 2009, 31 pages.
- 52 Kreuzer, Ralf T.: Aufbau einer kundenorientierten Unternehmenskultur. December 2009, 59 pages.
- 53 Rogall, Holger/Oebels, Kerstin: Von der Traditionellen zur Nachhaltigen Ökonomie, June 2010, 28 pages.
- 54 Weimann, Andrea: Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen durch Arbeitszeitflexibilisierung – Entwicklung eines optimierten Arbeitszeitmodells für eine Abteilung im Einzelhandel, June 2010, 35 pages.
- 55 Bruche, Gert: Tata Motor's Transformational Resource Acquisition Path – A Case Study of Latecomer Catch-up in a Business Group Context, October 2010, 28 pages.
- 56 Frintrop, Philipp/Gruber, Thomas: Working Capital Management in der wertorientierten Unternehmenssteuerung bei Siemens Transformers, November 2010, 35 pages.
- 57 Tolksdorf, Michael: Weltfinanzkrise: Zur Rolle der Banken, Notenbanken und „innovativer Finanzprodukte“, November 2010, 20 pages.
- 58 Kreuzer, Ralf T./Hinz, Jule: Möglichkeiten und Grenzen von Social Media Marketing, December 2010, 44 pages.
- 59 Weyer, Birgit: Perspectives on Optimism within the Context of Project Management: A Call for Multilevel Research, January 2011, 30 pages.
- 60 Bustamante, Silke: Localization vs. Standardization: Global approaches to CSR Management in multinational companies, March 2011, 29 pages.
- 61 Faltin, Günter/Ripsas, Sven: Das Gestalten von Geschäftsmodellen als Kern des Entrepreneurship, April 2010, 22 pages.
- 62 Baumgarth, Carsten/Binckebanck, Lars: CSR-Markenmanagement – Markenmodell und Best-Practice-Fälle am Beispiel der Bau- und Immobilienwirtschaft, September 2011, 46 pages
- 63 Lemke, Claudia: Entwurf eines Modells zur serviceorientierten Gestaltung von kleinen IT-Organisationen in Forschungseinrichtungen Theoretische Überlegungen und methodische Konzeption als erste Ergebnisse eines Forschungsprojektes an der HWR Berlin, October 2011, 43 pages
- 64 Greiwe, Joris/Schönbohm, Avo: A KPI based study on the scope and quality of sustainability reporting by the DAX30 companies, November 2011, 31 pages.
- 65 Lemke, Claudia: Auszug aus der Modellierung des IT-Dienstleistungsmodells „proITS“ am Beispiel der Struktur von Forschungseinrichtungen und deren IT-Service – Erkenntnisse aus einem Forschungsprojekt an der HWR Berlin, February 2012, 46 pages.

**Special Edition:**

Ben Hur, Shlomo: A Call to Responsible Leadership. Keynote Speech at the FHW Berlin MBA Graduation Ceremony 2006. November 24th, 2006, Berlin City Hall, April 2007, 13 pages.