



# Sind wir uns grün?

**NACHHALTIGKEIT** Immer mehr Stakeholder fordern verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln. Unternehmen müssen den Leitsatz in ihren Kern integrieren, um Greenwashing-Vorwürfe zu verhindern.

**V**on Unternehmen wird in einem noch nie dagewesenen Ausmaß erwartet, dass sie für Umwelt und Gesellschaft aktiv Verantwortung übernehmen. Medien, Verbraucher, Politik und gesellschaftliche Gruppen fordern ein entsprechendes Verhalten an unterschiedlichsten Stellen wiederkehrend ein. Konsum- und Investitionsverhalten verändern die Märkte. Immer mehr Richtlinien für das Sozial- und Umweltmanagement werden verabschiedet. Immer mehr Unternehmen erkennen Nachhaltigkeit als wesentlichen Erfolgsfaktor. Sie verfolgen neben dem wirtschaftlichen Erfolg auch eine Verbesserung der ökologischen und sozialen Leistung.

Auf den ersten Blick kann sich das Nachhaltigkeitsengagement in einem Spektrum zwischen zwei Extremen bewegen: Das Setzen ambitionierter echter Nachhaltigkeitsziele auf der einen Seite und reines kommunikatives Windowdressing ohne substanzielle Nachhaltigkeitsleistung auf der anderen. Betrachtet man die Realität der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen, so zeigt sich auf den zweiten Blick jedoch ein differenzierteres Bild. Zwar gibt es Beispiele bewusster Falschangaben, die dann häufig von Testinstituten oder investigativen Journalisten aufgedeckt werden. Die bewusste Lüge ist jedoch ein Ausnahmefall. Genauso gelingt es kaum einem Unternehmen, maxi-

male Nachhaltigkeit aus dem Handgelenk zu schütteln. Das in der Praxis relevante Greenwashing-Problem entsteht vielmehr aus mangelnder Konsequenz und Umset-

zungsproblemen: Wer Nachhaltigkeit nicht konsequent in das Kerngeschäft, das Produktportfolio und in das Geschäftsmodell integriert und ständig an Verbesserungen ▶

**Armutsbekämpfung | Ethisch sinnvoll und verantwortlich investieren**

## Gutes Geld für sozialen Ertrag

Dr. Florian Grohs, Geschäftsführer von Oikocredit Deutschland, erläutert die Strategie der Genossenschaft, die Menschen auf ihrem Weg aus der Armut unterstützt.

### Wie garantiert Oikocredit, dass die Gelder der Anleger sozial sinnvollen Projekten zugute kommen?

Oikocredit finanziert vor allem Mikrofinanzorganisationen und Genossenschaften. Wir unterstützen nur solche Projekte, die das Leben benachteiligter Menschen in Afrika, Asien, Lateinamerika und Osteuropa verbessern und zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung der Gemeinschaft und der Region beitragen. Die Projektauswahl wird daher genau vor Ort von unseren lokalen Mitarbeitern in 33 Länderbüros in überprüft. In der Oikocredit Zentrale gibt es eine eigene Abteilung, die die soziale Wirksamkeit der Projekte kontinuierlich überprüft.

### Welche Bevölkerungsgruppen sind auf ihre Finanzierungsmodelle angewiesen?

Gerade benachteiligte Menschen haben oft keinen Zugang zu Kredit oder Sparmöglichkeiten. So bietet zum Beispiel die Mikrofinanzorganisation Hofokam in Westuganda Kredite für arme ländliche Kleinunternehmen. Nur ein Beispiel von vielen: Evelyne Businga, Mutter von fünf Kindern, konnte damit Material für ihren Kunsthandwerksbetrieb kaufen. Hofokam hat einen Kredit von Oikocredit in Uganda Shilling von umgerechnet EUR 350.000 erhalten, um die Kreditvergabe an die 48.000 Kunden und Kundinnen in den ländlichen Gebieten auszuweiten.

### Ist die Rendite nicht recht gering?

Die Rendite einer Anlage bei Oikocredit beträgt seit zehn Jahren immerhin kontinuierlich zwei Prozent pro Jahr. Unseren Anleger geht es besonders um den sozialen Ertrag ihrer Geldanlage. [www.oikocredit.de](http://www.oikocredit.de)

**Ökostrom muss nicht teurer sein als konventionell produzierter Strom. Nachhaltigkeit ist kein Verzicht.**

**- Dr. Norbert Röttgen,  
Bundesumweltminister**

**Geldanlage | Immer mehr Anleger entdecken nachhaltige Investments**

## Rendite mit Verantwortung

Die Bank im Bistum Essen eG ist seit ihrer Gründung 1966 unterwegs in Sachen Nachhaltigkeit. „Wir befinden uns in einem stetigen Prozess. Unsere Unternehmensphilosophie beruht auf der christlichen Gesellschaftslehre“, betont Michael P. Sommer, Direktor Ausland und Nachhaltigkeitsmanagement. „Uns ist es wichtig, deutlich zu machen, dass wir ein wertegebundenes Haus sind.“ Dies ist die Grundlage eines Vertrauens stiftenden Verhältnisses zwischen Bank und Kunde. Die Kirchenbank, die ihre Kredite ausschließlich an gemeinwohlorientierte und soziale Einrichtungen vergibt, bekennt sich zu Personalität, Subsidiarität und Solidarität. Dieses ergänzt die Bank durch die Nachhaltigkeit als Ausweitung des Sozialprinzips der Solidarität auf zukünftige Ge-

nerationen in einer globalisierten Welt. „Unsere Kunden profitieren davon. Sie wissen, dass ihr angelegtes Geld bei uns nachhaltig für sie arbeitet, und dies sowohl im Bereich der Generationengerechtigkeit als auch im Bereich der Armutsbekämpfung“, so Sommer. Derart verantwortungsbewusst mit dem anvertrauten Kapital umzugehen, ist in der Praxis gelebte Philosophie. Dies spiegelt sich auch im von der Fondsgesellschaft Union Investment angebotenen Fonds KCD-Union Nachhaltig MIX wider. Dieser dürfte besonders Anlegern gefallen, für die Rendite nicht das einzige Ziel ist. Der Fonds investiert ausschließlich in Wertpapiere von Unternehmen und Staaten, die strengen ethischen Anforderungen gerecht werden. Auszeichnungen und Praxis belegen, dass es praktikable und nachhaltige Fondskonzepte gibt, die einerseits den zentralen Forderungen der christlichen Gesellschaftslehre Rechnung tragen und andererseits den Anlegern attraktive Wertentwicklungschancen bieten. Sie zeigen auch, dass soziale Verantwortung, Umweltschutz und konkurrenzfähige Renditen keinen Widerspruch darstellen. Und auch bei den hauseigenen Mikrofinanzfonds zeigt sich der verantwortungsvolle Umgang mit dem Kapital. Bereits seit Jahren investiert die Bank direkt und auf eigenes Risiko in Mikrofinanzinstitutionen weltweit. 2007 folgte die Initiierung des ersten eigenen Mikrofinanzfonds. Zwei Spezialfonds sind inzwischen hinzugekommen. Damit stellt sich die Bank im Bistum Essen als Pionier in der deutschen Bankenlandschaft dar. Weitere Infos unter: [www.bibessen.de](http://www.bibessen.de)



**ETHISCH** Michael P. Sommer, Manager der Bank im Bistum Essen, betont: „Das Geld unserer Kunden arbeitet nachhaltig.“

▶ arbeitet, steht auch bei gut gemeinten Einzelmaßnahmen und tatsächlich erarbeiteten Nachhaltigkeitsfortschritten häufig nahe am Rande der Öffentlichkeitsfalle eines Greenwashing-Vorwurfs. „Wenn CSR als fester Bestandteil der Strategie verstanden wird und nicht als zusätzliches Extra, kann man oft gar nicht mehr von isolierbaren Projekten sprechen, die der Gefahr des Greenwashings unterliegen“, so Jörg Hartmann, Leiter des GTZ-Büros für die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft.

**Medien, NGOs, Investoren** und Verbraucher möchten nachhaltige Entscheidungen treffen. Sie stehen jedoch vor der Herausforderung, in begrenzter Zeit mit begrenzt zur Verfügung stehenden Informationen Bewertungen vornehmen zu müssen: Handelt ein Unternehmen nachhaltig? Agiert es halbherzig? Ist es uns grün? Oder zieht es uns mit dem Wissen, dass wir nur unvollständig informiert sein könnten, über den Tisch? In diesem Zusammenhang erfüllen Nachhaltigkeitsindizes eine wichtige Funktion. In den letzten Jahren haben sich verschiedene Indizes wie der Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good oder der Global Challenges Index etabliert. Sie zeigen auf, wie Anleger konsequent nachhaltig investieren können. Viele Unternehmen setzen hoch ambitionierte Nachhaltigkeitsziele. Je radikaler das angekündigte Ziel, desto größer – so die Hoffnung – sind Aufmerksamkeit, Glaubwürdigkeit und mögliche damit zusammenhängende Vorteile. Es ist erfreulich, wenn ambitionierte Nachhaltigkeitsprämissen mit Verve verfolgt werden.

**Allerdings können Probleme** in der materiellen Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen und bei der kommunikativen Umsetzung auftreten, die einen Greenwashing-Vorwurf zur Folge haben. Da die konsequente nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens ein komplexes Unter- ▶

# Taten statt schöner Worte

**VERPACKUNGEN** Getränk kartons bestehen größtenteils aus Holz. Eine Zertifizierung durch das Forest Stewardship Council® stellt sicher, dass der Rohstoff aus ökologischer Forstwirtschaft kommt.

Dem Klimawandel ist mit guten Worten allein nicht zu begegnen. „Wenn wir den Ausstoß der klimaschädlichen Treibhausgase wirklich reduzieren wollen, sind Taten, Investitionen und ein neues Bewusstsein für das eigene Verhalten erforderlich“, sagt Dr. Heike Schiffler, Direktorin Kommunikation und Umwelt der deutsch-schweizerischen Tetra-Pak-Gruppe. Mit seinen Getränkekartons schafft Tetra Pak Fakten für eine nachhaltige Konsumgesellschaft und beweist, dass auch schnelllebige Konsumgüter wie Einwegverpackungen den hohen ökologischen Anforderungen genügen können. Nachhaltigkeit beginnt schon bei der Wahl der Rohstoffe.

Getränk kartons sind die einzigen Verpackungen für flüssige Lebensmittel, die größtenteils aus einem nachwachsenden

Rohstoff hergestellt werden. Sie bestehen bis zu 75 Prozent aus Holz. Dabei gilt der Grundsatz, den Wäldern nur so viel Holz zu entnehmen, dass sie sich problemlos regenerieren können. Denn nur so können sie dauerhaft ihre Funktion als natürlicher CO<sub>2</sub>-Speicher erfüllen – Voraussetzung für ein stabiles Klima und einen funktionierenden Wasserkreislauf.

Mit der Zertifizierung durch das Forest Stewardship Council (FSC-C014047) stellt Tetra Pak sicher, dass der Holzanteil in den Getränkekartons ausschließlich aus ökologisch verantwortlicher Forstwirtschaft und anderen kontrollierten Quellen stammt – und setzt so Maßstäbe für eine umweltverträgliche Rohstoffbeschaffung und eine stärkere Transparenz gegenüber den Konsumenten. Das auf den Verpackungen aufgedruckte FSC®-Label gibt Verbrauchern, die Wert auf einen nachhaltigen Konsum legen, eine verlässliche und klare Orientierung. Die FSC-Zertifizierung gilt international als der anspruchsvollste Standard für eine umweltgerechte Waldbewirtschaftung. Sie umfasst vom Forstbetrieb über die Papiermühle bis zum Verpackungshersteller alle Stufen der Prozesskette.

Tetra Pak Deutschland wurde Anfang 2010 zertifiziert. Ende Juni kamen die ersten Getränkekartons mit dem FSC-Label auf den Markt. Binnen eines Jahres soll die Hälfte der Jahresmarktmenge – rund 3,3 Milliarden Verpackungen – aus zertifiziertem Rohkarton hergestellt werden. Der gesamte Bedarf kann noch nicht gedeckt werden, da zurzeit nur rund fünf Prozent der weltweiten Waldbestände FSC-zertifiziert sind. „Solange die Verfügbarkeit noch begrenzt ist, nutzen wir neben FSC-zertifizierten Rohstoffen ausschließlich Holz aus anderen kontrollierten

Quellen“, so Schiffler. Darüber hinaus arbeitet Tetra Pak intensiv daran, auch die Kunststoffbestandteile im Karton durch Kunststoffe aus nachwachsenden Rohstoffen, zum Beispiel Zuckerrohr, zu ersetzen. Dafür hat Tetra Pak mit dem größten petrochemischen Unternehmen Brasiliens, Braskem SA, einen Vertrag über die Lieferung von vorerst begrenzten Mengen an HDPE (Polyethylen hoher Dichte), das aus erneuerbaren Rohstoffen gewonnen wird, geschlossen. Dieser Vertrag ist ein erster Schritt zur Nutzung von Polyethylen aus erneuerbaren Rohstoffen in der Getränkekarton-Verpackungsindustrie.

Um darüber hinaus die positive Klimabilanz von Getränkekartons weiter zu verbessern, setzt Tetra Pak seit 2007 eine um 30 Prozent dünnere und trotzdem stärkere lebensmittelechte Kunststoffbeschichtung ein. So wurde der Kunststoffverbrauch um 50.000 Tonnen reduziert. Der Energiebedarf sank um 17 Prozent.

Ein weiterer konsequenter Schritt war die Umstellung der deutschen Produktionswerke und der Zentrale auf erneuerbare Energie. Tetra Pak deckt den kompletten Strombedarf aus Wasserkraft und verringert seinen Kohlendioxidausstoß dadurch um rund 30.000 Tonnen pro Jahr. Zusätzliche Pluspunkte sind das Recycling von Getränkekartons und eine klimaschonende Distribution. Das fertige Verpackungsmaterial wird platzsparend auf großen Rollen ausgeliefert und erst während der Abfüllung beim Kunden zu Kartons geformt – das spart erheblich beim Transport. Schiffler: „Das Prinzip Ökoeffizienz gilt bei uns für jedes einzelne Glied der Wertschöpfungskette – von der Rohstoffbeschaffung über die Kartonherstellung, die Transportlogistik und die Verarbeitung in unseren eigenen Werken bis hin zum Recycling.“ [www.tetrapak.de](http://www.tetrapak.de)



## ZERTIFIKAT

Das FSC-Label gilt als wichtiger Standard für eine umweltgerechte Waldbewirtschaftung.

## Beispiele aus der Praxis

Das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit stellt die ökologische, ökonomische und soziale Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft sicher. Diese drei Facetten spiegeln sich auch in den Praxisbeispielen wider: Die Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) mit ihrem Programm develoPPP.de, Oikocredit mit der Garantie, dass die Gelder

der Anleger auch wirklich sozial sinnvollen Projekten zugutekommen, und die Bank im Bistum Essen mit ihrem Fokus auf Generationengerechtigkeit und Armutsbekämpfung verkörpern den sozialen und ökonomischen Part der Nachhaltigkeit.

Der Verpackungshersteller Tetra Pak und die Acron GmbH als Initiator von geschlossenen Immobilienanlagen in der Schweiz wiederum stehen für den Bereich Ökologie.

fangen ist und interne Reorganisationen, Strukturveränderungen sowie einen Wandel der Unternehmenskultur mit sich bringt, werden wirklich ambitionierte Ziele häufig nur teilweise oder mit Verzögerung erreicht. Selbst bei bestem Willen und vollem Einsatz erschwert sich die Umsetzung in der Sache. Dies ist nicht nur ein Problem von Unternehmen, sondern ein in der Gesellschaft insgesamt zu beobachtendes Phänomen. Auch Konsumenten können nicht „hundertprozentig öko sein, aber

insgesamt umweltgerechter leben“, sagt Bundesumweltminister Norbert Röttgen. Setzt sich ein Unternehmen Ziele, die nicht sehr ambitioniert, aber sicher erreichbar sind, wird es möglicherweise dem Vorwurf ausgesetzt, zu wenig zu tun und mangelhaft ambitioniert zu sein.

Bei der Verkündung zu ambitionierter Nachhaltigkeitsziele besteht hingegen die Gefahr, dass sie nicht zum erwarteten Zeitpunkt erreicht werden und dadurch eine Lücke zwischen Ankündigung und wahr-

genommenem Ergebnis entsteht. Ein immer häufiger anzutreffendes kommunikatives Umsetzungsproblem ergibt sich aus dem unternehmensinternen Führungsanspruch vieler PR- und Marketingabteilungen. Sie haben Nachhaltigkeit als Thema erkannt und bereiten es in einfacher und für alle verständlicher Form zu attraktiven „Hinguckern“ auf. Da die interne Zusammenarbeit zu diesem Thema noch nicht erprobt ist, entstehen Missverständnisse und Zeitdruck. Inhaltliche Differenzierungen, die meist kompliziert und nur für Fachleute verständlich sind, werden fallen gelassen, um Verständlichkeit und Aufmerksamkeit zu schaffen. In der Folge entstehen häufig so stark vereinfachte „Messages“, dass sie in der Sache oberflächlich wirken oder gar zu Falschaussagen werden. Die gesellschaftlichen Akteure sind dann vielfach doch informierter und fachkundiger als vermutet. Und das Unternehmen fällt trotz materiell guter Nachhaltigkeitsmaßnahmen und -fortschritte ungewollt und unbegründet in eine Greenwashing-Falle.

In der Realität liegt Nachhaltigkeitsmanagement zwischen den beiden Extremen der kaum erreichbaren Perfektion und der bewussten Lüge. Das Damoklesschwert des Greenwashings steht über dem internen Umsetzungsprozess. Die Herausforderung besteht darin, sehr wohl ambitionierte Nachhaltigkeitsziele zu formulieren, diese durch mehrstufige, angemessene Nachhaltigkeitsprogramme zu untermauern, der Umsetzung in der Sache hart nachzugehen und die Kommunikationsinhalte bescheidener auszugestalten als vielleicht im besten Fall denkbar. Damit wird deutlich, dass unternehmerische Verantwortung im Kern des Unternehmens ansetzt – bei seinem Geschäftsmodell, dem Produktportfolio und der Ausgestaltung der Leistungserstellungsprozesse. Zur Integration von Nachhaltigkeit in die Kernprozesse werden alle Hand-

## Energieerzeugung | Effiziente Lösungen im Industriepark

# Nachhaltig bedeutet wirtschaftlich



**RESSOURCENSCHONUNG**  
Infraserv-Geschäftsführer Dr. Roland Mohr setzt im Industriepark Höchst auf den Ausbau eigener Energieerzeugungsanlagen und das Waste-to-Energy-Konzept.

Der Industriepark Höchst zählt zu den größten Produktions- und Forschungsstandorten Europas. Daraus erwachsen Herausforderungen für den Umweltschutz, denn der Bedarf an Energie entwickelt sich dynamisch mit den derzeit gut 90 ansässigen Unternehmen. „Wir als Standortbetreiber investieren deshalb kontinuierlich in die Effizienzsteigerung der Energieversorgung“, so Dr. Roland Mohr, Mitglied der Geschäftsführung von Infraserv Höchst. So forciert der Betreiber den Ausbau der eigenen Energieerzeugungsanlagen. Überdies setzt man auf das Konzept Waste-to-Energy, Energie aus Abfällen. Mohr erklärt: „Die Strom- und

Dampfversorgung stellen wir in erster Linie durch ein Heizkraftwerk sicher, das dank Kraft-Wärme-Kopplung einen Nutzungsgrad von fast 90 Prozent der Primärenergie erreicht. Mehr Effizienz erreichen wir durch die Erweiterung mit zwei Gasturbinen, die jährlich zusätzlich jeweils 360.000 Megawatt an elektrischer Leistung produzieren sollen.“ Waste-to-Energy verfolgt das Unternehmen an verschiedenen Stellen: Zum einen wird Abwärme aus eigenen Entsorgungseinrichtungen und Produktionsanlagen genutzt. Außerdem geht noch in diesem Jahr eine neue Ersatzbrennstoff-Anlage in Betrieb. Weitere Infos unter: [www.infraserv.com](http://www.infraserv.com)

# Der Stoff, aus dem die Zukunft ist

**ABFALLVERWERTUNG** Die Kreislaufwirtschaft hat sich zu einer Schlüsselbranche für den Standort Deutschland entwickelt. Sekundärrohstoffe machen die Industrie zunehmend unabhängig von Importen.

Laut einer Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft in Köln (IW) hat sich der Sekundärrohstoffsektor zur wachstumsstärksten Branche in Deutschland entwickelt. In den vergangenen 15 Jahren konnte sie pro Jahr durchschnittlich um rund 14 Prozent zulegen, während die Volkswirtschaft nur um weniger als zwei Prozent pro Jahr wuchs. Durch dieses beeindruckende Wachstum hat sich die Branche zu einem der wichtigsten Rohstofflieferanten für die heimische Wirtschaft entwickelt. 2009 konnten 13,23 Prozent des Rohstoffbedarfs der Industrie durch die Sekundärrohstoffbranche gedeckt werden. Wichtige Abnehmer von Sekundärrohstoffen sind zum Beispiel die Chemische Industrie oder die Stahlindustrie: Allein 2009 hat die Stahlwirtschaft rund 20 Millionen Tonnen Stahlschrott eingekauft und somit fast 45 Prozent des in Deutschland hergestellten Stahls aus Recyclingmaterial produziert. Als größtes Unternehmen der Wasser- und Kreislaufwirtschaft in Deutschland trägt Remondis in besonderem Maße zur Versorgung der Industrie mit Sekundärrohstoffen und Energie bei.

Bis 2015 könnte der Produktionswert der Sekundärrohstoffe annähernd 20 Milliarden Euro erreichen. Die Wasser- und Kreislaufwirtschaft ist somit zu einer Schlüsselbranche geworden. Die Wachstumsdynamik darf deshalb nicht durch politische Überregulierung und Rekommunalisierungstendenzen erstickt werden. Der faire Wettbewerb zwischen privaten und kommunalen Betrieben ist Voraussetzung für hohe Recyclingquoten, anhaltendes Wachstum und die zunehmende Unabhängigkeit Deutschlands von Rohstoff- und Energie-Importen.

Mit der Neufassung des Kreislaufwirtschaftsgesetzes hat Deutschland die Chance, seine Vorreiterrolle in der europäischen



**RECYCLING** Im Jahr 2009 konnten bereits über 13 Prozent des Rohstoffbedarfs der Industrie hierzulande durch die Sekundärrohstoffbranche gedeckt werden, Tendenz steigend.

Kreislaufwirtschaft weiter auszubauen. Die Festlegung ambitionierter Recyclingquoten und deren Umsetzung und Kontrolle sind dafür die Grundlage. Eine Steigerung der Recyclingquote von aktuell 63 Prozent um lediglich zwei Punkte auf dann 65 Prozent bei Siedlungsabfällen in den nächsten zehn Jahren, so wie es der gegenwärtige Entwurf des neuen Gesetzes vorsieht, ist eher als Rückschritt zu betrachten. Remondis setzt sich daher in enger Abstimmung mit dem Bund der deutschen Entsorgungs-, Wasser- und Rohstoffwirtschaft (BDE) für eine Steigerung von mindestens zehn Prozentpunkten ein. Die mengenmäßigen Zusatzpotenziale sind durch drei gezielte Veränderungen bei der bundesweiten Abfallerfassung realisierbar. Mit der Einführung der Wertstofftonne für Verpackungen und stoffgleiche Nichtverpackungen lassen sich zum Beispiel sieben Kilo pro Einwohner und Jahr zusätzlich sammeln. Die flächendeckende Einführung der Getrennterfassung von Bioabfall brächte sogar ein Plus von 37 Kilo. Wird dazu die

vollständige Verwertung von Sperrmüll durchgesetzt, lassen sich noch einmal 15 Kilo zusätzlich erfassen. Auch die Recyclingquote bei Bau- und Abbruchabfällen ist mit 80 Prozent aus Sicht von Remondis zu niedrig angesetzt. 90 Prozent wären im Sinne des Umweltschutzes, der Rohstoffversorgung und des Ressourcenschutzes ebenso wünschenswert wie realistisch.

Bezogen auf die Gesamtmenge aller Abfälle, von denen der klassische Siedlungsabfall nur rund zwölf Prozent ausmacht, erfassen die Privatunternehmen der Branche etwa 95 Prozent. Selbst beim Haushaltsabfall liegt der private Anteil bei 63 Prozent. Betrachtet man den nächsten Verwertungsschritt, die Sortierung und Aufbereitung der Abfälle, liegt der Anteil des privatwirtschaftlichen Engagements bei 98 Prozent. Deutschland profitiert hier fast ausschließlich vom Know-how der Privatunternehmen in der Branche, die im übrigen zu einem der Exportschlager der deutschen Wirtschaft geworden ist. Weitere Infos unter: [www.remondis.de](http://www.remondis.de)

**GLAUBWÜRDIG**

„Wenn CSR als fester Bestandteil der Strategie verstanden wird und nicht als zusätzliches Extra, kann man oft gar nicht mehr von isolierbaren Projekten sprechen, die der Gefahr des Greenwashings unterliegen“, so Jörg Hartmann, Leiter des GTZ-Büros für die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft.

**Green Buildings | Renditevorteile durch Energieeffizienz**

## Ressourcen schonen, Kosten senken

Aufgrund der Klimaerwärmung steht die Immobilienwirtschaft vor der Herausforderung, den Energieverbrauch im Zusammenhang mit der Nutzung von Immobilien zu reduzieren. Laut einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) verursachen Immobilien rund 40 Prozent der weltweiten CO<sub>2</sub>-Emissionen. Dieser Wert belegt, wie wichtig Förderung und Ausbau von nachhaltig energieeffizienten Immobilien sind. Für Immobilien mit einem besonders effizienten Verbrauch von Energie, Wasser und Material hat sich die Bezeichnung „Green Buildings“ durchgesetzt. Solche Gebäude, die im Optimalfall auf die Erzeugung und Nutzung von erneuerbaren Energien setzen, schützen nicht nur die Umwelt. Sie bieten auch Vorteile für Investoren und Mieter. Die Umsetzung bekannter Standards wie Minergie in der Schweiz oder Leed in den USA senkt die Betriebs- sowie Energiekosten und fördert nicht zuletzt ein positives Image. Studien zeigen, dass nachhaltige Objekte im Vergleich mit herkömmlichen Immobilien bei Investoren begehrt sind und

höhere Mieteinnahmen generieren. Das Büroobjekt Portikon der Acron Helvetia VII Immobilien AG ist die derzeit größte Immobilie der Schweiz, die nach dem Minergie-P-Standard, vergleichbar dem deutschen Passivhaus-Standard, konzipiert und gebaut ist. Neben den strengen Nachhaltigkeitskriterien berücksichtigt das Objekt Grundsätze elektrobiologischer Verträglichkeit. Zudem ist die Liegenschaft mit einer der größten Photovoltaikanlagen Zürichs ausgestattet und produziert den Strom für seine haustechnischen Anlagen nahezu komplett selbst. Das ganzheitliche Energiekonzept garantiert den Nutzern niedrige Nebenkosten und den Investoren eine dauerhaft sichere Rendite von anfänglich 6,25 Prozent p.a. – steuerfrei bis mindestens 2024. Das Portikon ist ein Objekt der Acron-Gruppe mit Sitz in Zürich und Düsseldorf. Acron ist spezialisiert auf den Schweizer Markt und der einzige Initiator von geschlossenen Immobilienanlagen in der Schweiz für Anleger in Deutschland. Die Beteiligung steht qualifizierten Anlegern offen. [www.acron.ch](http://www.acron.ch)



**AUTARK** Das Bürohaus Portikon der Acron Helvetia VII Immobilien AG produziert den Strom für seine haustechnischen Anlagen nahezu komplett selbst.

lungsbereiche eines Unternehmens hinterfragt. Ausgangspunkt sind meist die Produktionsprozesse. Ein wichtiger Aspekt ist die Entwicklung einer „Sustainable Supply Chain“. Dies bedeutet, Nachhaltigkeit über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg zu realisieren. Ausgehend von einer nachhaltigen Beschaffung wird weltweit mit Zulieferern eine Verbesserung der Nachhaltigkeitsqualität sichergestellt. Multimedia- und Kommunikationsportale im Social Web bieten heute Möglichkeiten zum Austausch und zur Vernetzung, die kostengünstig, arbeitseffizient und umweltfreundlich zugleich sind. Diese Aspekte sind besonders für global agierende Betriebe von großer Bedeutung und können auch die nachhaltige Produkt- und Markenentwicklung unterstützen. Mit einem „Sustainable Design“ können Betriebe schon bei der Entwicklung neuer Produkte die ökologischen, sozialen und ökonomischen Wirkungen optimieren. Dabei ist auch die Bedeutung einer guten Information und Motivation der Belegschaft zu betonen. Nur wenn die Mitarbeitenden ein Bewusstsein entwickeln und die Bedeutung von Nachhaltigkeit erkennen, können sie aktiv zur erfolgreichen Umsetzung im Unternehmen beitragen. Gerade betriebsintern stößt das Nachhaltigkeitsmanagement immer wieder auf Umsetzungsprobleme.

Etwa wenn Abteilungen meinen, von Nachhaltigkeit gar nicht betroffen zu sein oder im anderen Extrem glauben, das Thema ohne große Vorkenntnisse selbständig bearbeiten zu können. Nur wenn Mitarbeitende echtes Commitment entwickeln, werden sie auch extern zu glaubwürdigen Botschaftern des unternehmerischen Nachhaltigkeitsengagements. Kernvoraussetzung für unternehmerische Nachhaltigkeit ist die Fähigkeit der Führungskräfte, Nachhaltigkeitsaspekte professionell zu managen. Es werden Manager benötigt, die interdisziplinär

## Zum Autor

Dr. Stefan Schaltegger ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Nachhaltigkeitsmanagement. Er leitet das Centre for Sustainability Management (CSM) und hat den weltweit ersten MBA Sustainability Management eingeführt. Zwischen 2006 und 2010 war er Vizepräsident für

Forschungskultur und Projektforschung der Leuphana Universität Lüneburg. 2007 wurde er mit dem B.A.U.M. Umweltpreis in der Kategorie Wissenschaft ausgezeichnet. Prof. Schaltegger ist Mitglied verschiedener Nachhaltigkeitsbeiräte in Unternehmen.



linär qualifiziert sind und als so genannte „Change Agents for Corporate Sustainability“ handeln. Diese Agenten des Wandels sind im Schumpeter'schen Sinne kreative Zerstörer unnachhaltiger Wirtschaftsweisen. Indem sie unternehmensintern die Belegschaft und Abteilungsleiter überzeugen sowie extern nachhaltige Angebote auf den Markt bringen und durchsetzen, wird das Unnachhaltige zerstört. Dazu benötigen sie Fach-, Führungs- und Handlungskompetenzen, die über alle Management-

ebenen hinweg zu Bewusstsein, Motivation und Integration von ökologischen und sozialen Zielen führen. Bei der Ausgestaltung kommt es demnach insbesondere darauf an, dass nicht nur einzelne medienwirksame Leuchtturm-Projekte umgesetzt werden, sondern ein grundsätzlicher Wandel hin zu einer nachhaltigen Gestaltung des Unternehmens vollzogen wird.

Dieser Veränderungsprozess besteht aus vielen Zwischenzielen und kleinen Etappen. Sie alle wirken auf ein ambitioniertes

Ziel und eine übergeordnete Vision hin. Wenn Unternehmen darüber offen, transparent und authentisch mit internen und externen Anspruchsgruppen kommunizieren und auch tatsächlich danach handeln, wird dies auch als Signal für ein ernsthaftes Engagement verstanden. Selbst wenn einzelne Teilziele der Nachhaltigkeitsstrategie (noch) nicht erreicht werden. ■

Prof. Dr. Stefan Schaltegger

Anzeige



Bundesministerium für  
wirtschaftliche Zusammenarbeit  
und Entwicklung

develoPPP.de



## Nutzen Sie die Chancen in Entwicklungsländern!



**Wer Wertschöpfung global denkt, kennt keine weißen Flecken auf der Weltkarte.** Denn Kunden und Lieferanten in den Märkten von morgen haben viel zu bieten. Mit dem Programm develoPPP.de unterstützt das BMZ Unternehmen bei der Umsetzung von Projekten in Entwicklungsländern, die einen spürbaren und langfristigen Nutzen für die Menschen vor Ort haben. So sichern wir gemeinsam den Erfolg Ihrer innovativen Ideen und schaffen die Voraussetzungen für eine nachhaltige Entwicklung.

Unser Angebot:

- Wir beteiligen uns an der Finanzierung Ihrer Maßnahmen mit bis zu 50 % des Gesamtvolumens
- Unsere Expertenteams in Deutschland und in den Partnerländern unterstützen Sie
  - bei der Projektentwicklung und Umsetzung
  - beim Zugang zu wichtigen Partnern
  - beim Eintritt in neue Märkte

Weitere Informationen finden Sie unter: [www.develoPPP.de](http://www.develoPPP.de)