



Virtuelle Akademie **Nachhaltigkeit**

# Pioniere der betrieblichen Umweltwirtschaft

## Episode 2: Das Winter-Modell

Prof. Dr. Eberhard Seidel  
Universität Siegen

 Universität Bremen

**ZMML**  
Zentrum für Multimedia  
in der Lehre

**DBU** 

Deutsche Bundesstiftung Umwelt



Veranstaltung: Nachhaltigkeit und Betriebswirtschaftslehre *erstellt und gefördert durch*



## Übersicht der Lerneinheit

Episode 1:  
Dokumentation Winter

**Episode 2:**  
**Das Winter-Modell**

Episode 3:  
Der Siegener Ansatz für eine ökologieorientierte  
Betriebswirtschaft

Episode 4:  
Interview



## Das Winter-Modell

Das Winter-Modell ist das weltweit erste Modell eines „Integrierten Systems umweltorientierter Unternehmensführung“.

Für den betrieblichen Umweltschutz bzw. das betriebliche Umweltmanagement ist es damit das Pionier-Modell per excellence.



## Das Winter-Modell

Das Winter-Modell hat eine „doppelte Signatur“.

Es ist in institutioneller Dimension das Unternehmens- bzw. Umweltmodell der Firma Ernst Winter und Sohn GmbH & Co. Es ist in personeller Dimension das umweltliterarische Schriften- und Vortragsmodell (Literaturmodell) des Modell-Autors Dr. Georg Winter.



## Das Winter-Modell

Das Winter-Modell ist Idee und Organisation. „Idee“ ist es im Bezug auf seine drei grundlegenden Modell-Charakteristika:

*Ethikbezug*

*Ganzheitlichkeit*

*Innovationsorientierung*



## Das Winter-Modell

„Organisation“ ist das Winter-Modell – neben seiner praktischen Ausgestaltung im Unternehmen Winter – bezüglich der beiden aus ihm hervorgegangenen Arbeitskreise bzw. Netzwerke:

- a) Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M.) im nationalen Kontext,
- b) International Network for Environmental Management (I.N.E.M.) im globalen Kontext.



## Das Winter-Modell

Das Winter-Modell hat ein Buch.

Es ist das nunmehr in sechster Auflage vorliegende Werk: „Das umweltbewusste Unternehmen“ von Georg Winter.

Die Schrift – nunmehr in 12 Sprachen übersetzt – gibt dem Winter-Modell weltweit eine authentische Stimme.



## Das Winter-Modell

Der deutsche Umweltminister Klaus Töpfer unterstreicht ebenso wie der französische Brice Lalonde den Rang des Werkes:

Das „grüne Unternehmen“, wie es sich in der Schrift darstellt, ist das Modell des europäischen Unternehmens von morgen. Für den bekannten Management-Autor Tom Peters ist das Winter-Modell die auf absehbare Zeit „gründlichste gebrauchsfertige Handlungsanleitung für umweltbewusstes Management“.



## Das Winter-Modell

Das personelle Winter-Modell bleibt nach dem Firmenverkauf nicht länger nur Vortrags- und Schriftenmodell.

Es schafft sich neuerliche „materielle Manifestationen“ und gewinnt darüber neuerlich „Institution und Organisation“.

1996 wird die ökosoziale Landwirtschaft auf Gut Wulksfelde (biologischer Arbeitnehmerhof GmbH) eingerichtet. 1998 erscheint die sechste, völlig überarbeitete erweiterte Auflage von „Das umweltbewusste Unternehmen“.

Im gleichen Jahr wird in Hamburg auch das „Haus der Zukunft“ eröffnet. Das Haus steht für einen ökologieorientierten eingerichteten und genutzten Bau ebenso wie für eine ökologieorientierte Hausgemeinschaft zwischen Eigentümer und Mietern.



## 15-fache Fruchtbarkeit der Umwelt-Checklisten

- Ökologieorientierte Portfolio-Analyse
- Ökologieorientierte Wertketten-Analyse
- Ökologische Buchhaltung
- Ökobilanzen und Umweltberichte
- Umweltkennzahlensysteme



## 15-fache Fruchtbarkeit der Umwelt-Checklisten

- Ökologieorientierte Portfolio-Analyse
- Ökologieorientierte Wertketten-Analyse
- Ökologische Buchhaltung
- Ökobilanzen und Umweltberichte
- Umweltkennzahlensysteme
- Öko-Controlling
- Betriebliche Umweltkosten- und –leistungsrechnung
- Umwelt-Audit nach EMAS und ISO 14001ff.
- Betriebliche Abfallwirtschaftskonzepte
- Produktionsintegriertes Recycling



## 15-fache Fruchtbarkeit der Umwelt-Checklisten

- Ökologieorientierte Portfolio-Analyse
- Ökologieorientierte Wertketten-Analyse
- Ökologische Buchhaltung
- Ökobilanzen und Umweltberichte
- Umweltkennzahlensysteme
- Öko-Controlling
- Betriebliche Umweltkosten- und –leistungsrechnung
- Umwelt-Audit nach EMAS und ISO 14001 ff.
- Betriebliche Abfallwirtschaftskonzepte
- Produktionsintegriertes Recycling
- Industrienetzwerke im Recyclingbereich
- Kooperationsnetze zwischen Versorgungs- und Entsorgungsunternehmen
- Betriebliches Energie- und Stoffstrommanagement
- Ökologische Produktgestaltung und Dienstleistungskonzepte
- Umweltorientiertes Innovationsmanagement und umweltorientierte Organisationsentwicklung



Unternehmenspartner aus dem Projektseminar von Prof. Müller-Christ,  
durchgeführt von Prof. Seidel WS 2008/2009 und SS 2009

Anwendung des Winter-Modells (Checklisten) in der  
aktuellen Unternehmenspraxis von 2008/2009.

- Auro Pflanzenchemie
- ...



# Festschrift für Georg Winter zum 70. Geburtstag

## *Teil III: Unternehmerisches Handeln in Verantwortung für Gesellschaft und Natur*

*Maximilian Gege*

Zur Geschichte von B.A.U.M. .... 399

*Ludwig Karg*

INEM – ein Verband mit einer Geschichte. Vom umweltgerechten  
Wirtschaften in einem Hamburger Unternehmen zu einem weltweiten  
Netzwerk ..... 419

*Olavi Tammemäe*

INEM goes East. How INEM came to the Baltic Sea Countries ..... 433

*Mathias Gelber*

INEM – reaching out to Asia. A green change agent spreads the  
Winter story ..... 435

*Gergely Tóth*

Hamburg – Budapest. How a young man brought the Winter model to  
the new European member states ..... 437



## Festschrift für Georg Winter zum 70. Geburtstag

### Grußworte ..... 15

Klaus Töpfer, Bundesumweltminister a.D. (17), Norbert Röttgen, Bundesumweltminister (21), Andreas Troge, Präsident des Umweltbundesamtes a.D. (23), Jochen Flasbarth, Präsident des Umweltbundesamtes (25), Hubert Weinzierl, Kuratoriumsvorsitzender der Bundesstiftung Umwelt (27), Angelika Zahrt, Vorsitzende des BUND a.D. (31), Lutz Wicke, Umwelt-Staatssekretär a.D. (33), Berndt Heydemann, Staatsminister a.D. (37), Alexander Porschke, Senator a.D. (39), Michael Otto, Aufsichtsratsvorsitzender Otto Group (41), Ernst Ulrich von Weizsäcker, Präsident des Wuppertal Instituts a.D. (43)



## Ein Streiflicht auf das betriebliche Zielsystem

Man unterscheidet zweifach:

- *Formalziele* und *Sachziele*
- *Oberziele* und *Unterziele*
- *Hauptziele* und *Nebenziele*
- *Nahziele* und *Fernziele*
- *Mußziele* und *Kannziele*
- *Endogene Ziele* und *exogene Ziele*

Man unterscheidet dreifach:

- Ziele in *operativer, strategischer* und *normativer* Dimension
- *Kurz-, mittel- und langfristige* Ziele



## Kerncharakteristikum

Umweltschutz/Nachhaltigkeit ist im WINTER-MODELL

ein

**endogenes Formalziel**  
**Oberziel – Hauptziel – Mußziel**



## Verhängnis der erzwungenen Kurzzeitorientierung („Quartalsdenken“) moderner Wettbewerbswirtschaft

„Das (unwichtige) Dringliche verdrängt das (nicht dringliche) Wichtige“.

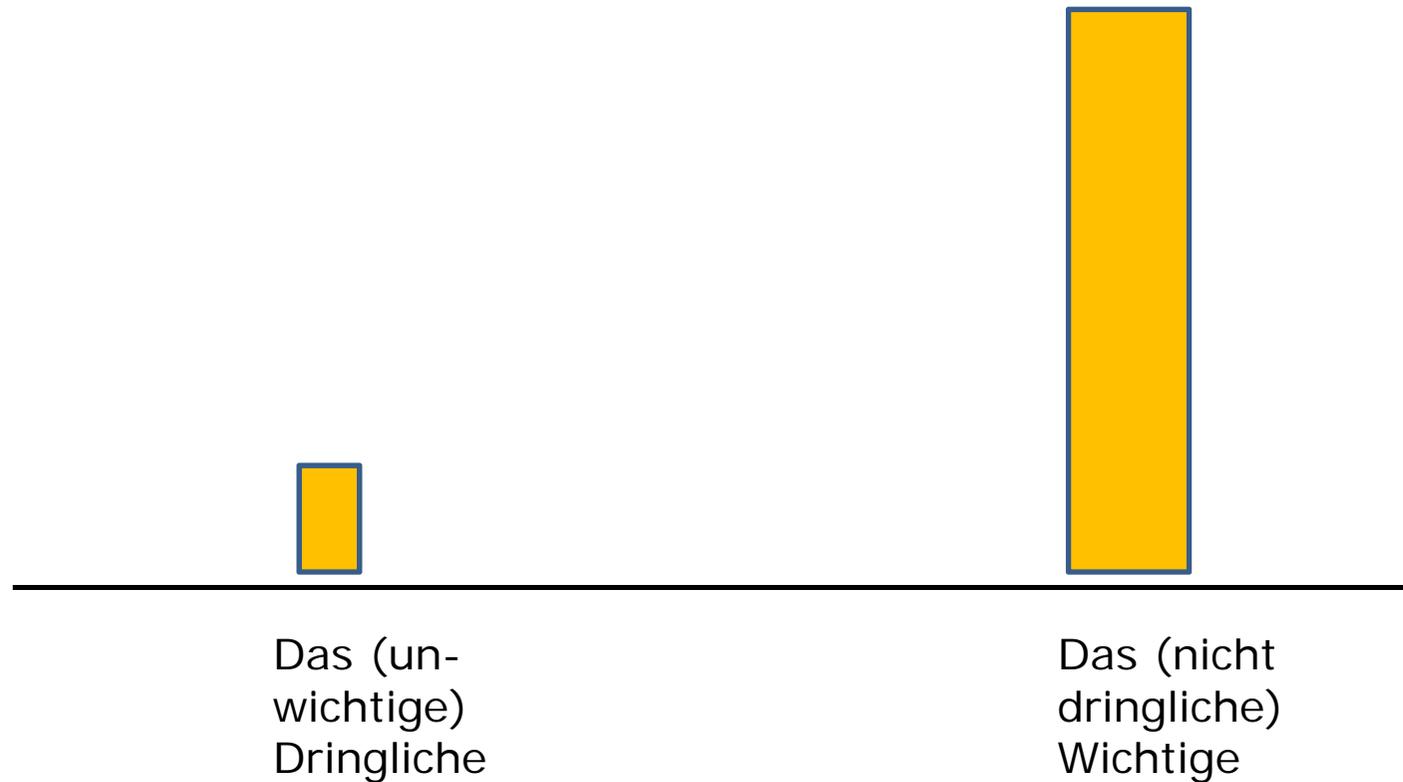


Das (nicht  
dringliche)  
Wichtige



## Verhängnis der erzwungenen Kurzzeitorientierung („Quartalsdenken“) moderner Wettbewerbswirtschaft

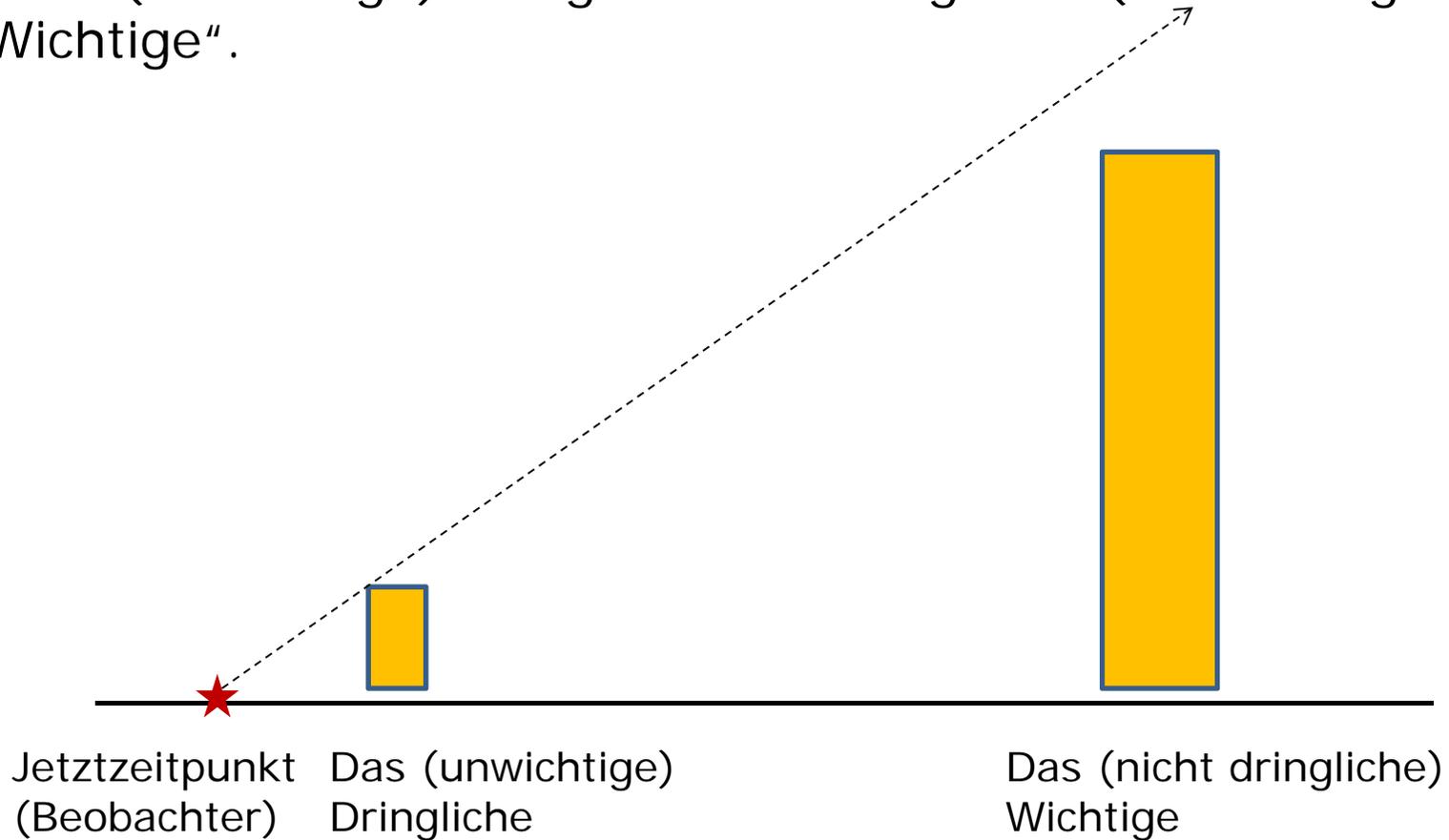
„Das (unwichtige) Dringliche verdrängt das (nicht dringliche) Wichtige“.





## Verhängnis der erzwungenen Kurzzeitorientierung („Quartalsdenken“) moderner Wettbewerbswirtschaft

„Das (unwichtige) Dringliche verdrängt das (nicht dringliche) Wichtige“.





## Biokratie (Georg Winter)

In der Demokratie wählt  
der Bürger die Regierung.  
Er kann sie auch abwählen.

In der Biokratie wählt  
die Regierung ihre Bürger.  
Sie wählt auch Bürger ab,  
das ist die Auslese der Arten.



## Biokratie (Georg Winter)

Der Mensch ist eine Art,  
die ihre Vernunft einsetzen  
kann, um ihre Abwahl  
aus der Menge aller Arten  
zu verhindern.



## Weiterführende Literatur

- Winter, Georg: „Das umweltbewusste Unternehmen – Die Zukunft beginnt heute“, Verlag Franz Vahlen München, 1998, 6. Auflage.
- Seidel, Eberhard: „Georg Winter – Pionier der umweltbewussten Unternehmensführung“ (Festschrift zum 70. Geburtstag), Metropolis-Verlag, Marburg 2012.

**Anmerkung zu den rechtlichen Grundlagen:** Die Rechte der Bilder und Graphiken liegen, sofern nicht anders angegeben, beim Verfasser der Folien. Die Folientexte beziehen sich, wenn nicht anders angegeben, auf eigene Forschungs-, Lehr- und Praxistransfer-Tätigkeiten und sind deshalb bei deren Verwendung zu zitieren.