

# **Recht, Markt und Moral als Treiber einer nachhaltigen Unternehmensführung\***

Sowohl in weiten Teilen des betriebswirtschaftlichen scientific community als auch bei den meisten Verantwortlichen in der Unternehmenspraxis hat sich inzwischen die Einsicht durchgesetzt, dass es unumgänglich ist, die sozialen und natürlichen Voraussetzungen und Folgen des Wirtschaftens zu beachten und zu berücksichtigen, um den heute Lebenden wie den künftigen Generationen eine angemessene Lebensgrundlage zu sichern.

Allein, für die meisten Zeitgenossen, Unternehmer, Manager und Konsumenten, gilt leider die sprachliche Abwandlung des bekannten James-Dean-Film-Titels: „Denn sie tun nicht, was sie wissen.“<sup>1</sup> Eine angemessene Berücksichtigung der notwendigen Ansprüche eines Sustainable Development findet kaum je statt. Daher stellt sich die Frage, warum dies immer noch so ist und woher die endlich wirksamen Anstöße kommen sollen, die für die Umsteuerung auch der Unternehmenspolitik in Richtung Nachhaltigkeit unverzichtbar sind. Ich will versuchen, Aspekte einer Antwort zusammen zu tragen, indem ich die drei wesentlichen Einflussphären der Unternehmenspolitik, Recht, Markt und Moral, einer kritischen Prüfung in Bezug auf ihre Wirksamkeit als mögliche Treiber einer nachhaltigen Unternehmensführung unterziehe.

\* Erstveröffentlichung in: in: Antoni-Komar, Irene et al. (Hrsg.) Neue Konzepte der Ökonomik: Unternehmen zwischen Nachhaltigkeit, Kultur und Ethik. Festschrift für Reinhard Pfriem, Marburg 2009, 417-438, hier gekürzte Fassung.

<sup>1</sup> Diese Formulierung verdanke ich meinem Kasseler Kollegen Andreas Ernst.

### 1 Umweltrecht als Einfallstor für betriebliches Umweltmanagement

Sich mit den natürlichen Grundlagen und den naturbezogenen Folgen des eigenen wirtschaftlichen Handelns auseinander zu setzen, ist für Unternehmen und ihre Führungskräfte keineswegs eine Selbstverständlichkeit. Die Ressourcen werden regelmäßig gegen Entgelt über Märkte bezogen, die erzeugten Produkte gehen für den erzielbaren Kaufpreis in Kundenhand und damit in einen anderen Verantwortungsbereich über und die unerwünschten Kuppelprodukte werden als Abfälle von Dienstleistern oder der öffentlichen Hand gegen Entgelt entsorgt. Im Kern geht es vor allem darum, das Verhältnis zwischen unausweichlichen Kosten und erzielbaren Erlösen so günstig wie möglich zu gestalten. So what?

Es ist dieses Bild, das nach einschlägigen empirischen Befunden sowohl das Selbstbild einer großen Zahl erwerbswirtschaftlicher Unternehmer als auch das Fremdbild des Unternehmers in den Augen von Otto Normalverbraucher prägt. Zu weiten Teilen prägt es auch das Unternehmensbild des Gesetzgebers, insbesondere des deutschen. Dieser sah sich daher gehalten, als wachsender Umweltverbrauch vor allem im Bereich der Senken das Problem in das öffentliche Bewusstsein spülte, mit den Mitteln des am preußischen Polizeirecht ausgerichteten Umweltordnungsrechts auf das so vorgestellte Unternehmenshandeln Einfluss zu nehmen, um eingetretene Schäden zu verringern und künftige möglichst zu vermeiden.

Abgesehen davon, dass tätige Unternehmer als Privatmenschen mit Umweltproblemen in Berührung kommen (oder eben nicht, weil viele von diesen Problemen sinnlich kaum wahrnehmbar sind), werden sie in ihrem beruflichen Tun mit der Umweltproblematik also zunächst einmal über rechtliche Zwangsvorschriften konfrontiert. Sie müssen potentiell umweltschädliche Anlagen einer staatlichen Genehmigung zuführen, bevor sie sie unter Auflagen betreiben dürfen. Sie müssen auch bei nicht genehmigungspflichtigen Aktivitäten Grenzwerte beachten. Sie müssen verschiedenen Behörden gegenüber Informationspflichten erfüllen. Bestimmte Stoffe dürfen gar nicht verwendet werden, andere sind gegenüber den Kunden zu deklarieren, usw.

Von besonderer betriebswirtschaftlicher Bedeutung ist es, dass Unternehmen unter bestimmten Voraussetzungen sog. gesetzliche Umweltbeauftragte bestellen müssen, die als vom Unternehmen zu bezahlende Mitarbeiter nicht etwa produktive Tätigkeiten verrichten, sondern gesetzliche

Pflichten erfüllen müssen wie z.B. Informations-, Berichts- und Kontrollpflichten. Zudem müssen viele Unternehmen Umweltverantwortliche in der Geschäftsleitung benennen, die haftungsrechtlich oder ev. sogar strafrechtlich persönlich belangt werden können, wenn es z.B. beim Betrieb einer nicht genehmigten Anlage zu Umweltschäden kommt.

Nimmt die Umweltproblematik ihren Weg über das Ordnungs- und Haftungsrecht ins Unternehmen, dann wird sie naturgemäß als Zwang empfunden und daher nicht gerade geschätzt. Schon der Privatmensch steht Zwängen, die ihm auferlegt werden, zumeist nicht gerade aufgeschlossen gegenüber, sondern nimmt sie hin und erfüllt sie ohne große Leidenschaft und daher mehr schlecht als recht. Aktive Unternehmer jedoch sind vielfach in diesem Punkt besonders sensibel, sind sie doch oftmals auch deshalb Unternehmer geworden, weil sie ein besonders ausgeprägtes Selbständigkeits- und Freiheitsbedürfnis haben. Staatlich auferlegte Pflichten und Handlungsgrenzen, wie sie das Umweltordnungsrecht setzt, werden daher in Unternehmen insbesondere von Führungskräften typischerweise als Einschränkungen der unternehmerischen Freiheit angesehen und daher nicht selten als nachrangig und mit möglichst geringem Aufwand zu erfüllen eingestuft. Gesetzliche Umweltbeauftragte als die Inkarnation dieser Pflichten haben oftmals unternehmenspolitisch einen schweren Stand. Die Funktion des Umweltverantwortlichen in der Geschäftsführung ist selten eine begehrte.

Vor diesem Hintergrund nimmt es nicht Wunder, dass befragte gesetzliche Umweltbeauftragte einräumen, von ihren gesetzlichen Pflichten zumeist nur die Kontroll- und Informationsfunktionen mit angemessener Wirksamkeit ausüben zu können, während sie ihre Einwirkungsmöglichkeiten auf die Geschäftsführung und erst recht die ihnen vom Gesetzgeber prioritär auferlegte Innovationsfunktion als stark defizitär apostrophieren (vgl. z.B. Schwaderlapp 1999, 30ff.).

Diese Erkenntnisse sind nicht neu. Sie wurden jedoch, wie ich meine, bisher nicht angemessen gewürdigt, prägten sie doch in vielen Unternehmen ein Wahrnehmungs- und Handlungsmuster aus, das Pfadabhängigkeiten in Bezug auf den Umgang mit über das Umweltordnungsrecht hinausgehenden ökologisch motivierten Stakeholder-Anforderungen an Unternehmen geschaffen hat, die schwer überwindbar zu sein scheinen, haben sie doch längst ein routinisiertes Reaktionsmuster ausgebildet:

Im Vorfeld neuer ordnungsrechtlicher Pflichten und bei jedem Versuch des Gesetzgebers, die vorhandenen Pflichten zu verschärfen (z.B.

die Belastungshöchstgrenzen für Abgase zu reduzieren), wird zunächst versucht, auf dem Wege des Lobbying auf die Gesetzgebung einzuwirken und die Lasten so weit wie möglich zu reduzieren. Die meisten Branchen- und Wirtschaftsverbände sehen hierin eine ihrer wichtigen Aufgaben. Sind die gesetzlichen Maßnahmen dann doch in Kraft getreten, werden sie in vielen Unternehmen möglichst aufwandsminimal umgesetzt. Die unternehmerische Routine im Umgang mit ordnungsrechtlich intendiertem Umweltschutz lautet mithin vielfach: nach außen in Richtung Gesetzgeber und Genehmigungsbehörden Druck machen, um allzu strenge Auflagen zu verhindern, nach innen die auferlegten Pflichten mit möglichst geringem Aufwand erfüllen.

Dabei ist diese Routine keineswegs auf Unternehmen beschränkt: Wer sieht, wie manche Häuslebauer und Kleingärtner mit den sie betreffenden Pflichten zur Abfallentsorgung umgehen, kann hier Ähnliches entdecken. Umgekehrt dürfte in vielen Behörden der Anfangsverdacht, dass Private und insbesondere Unternehmen aus purem Eigennutz im Zweifel eher gegen Pflichten verstoßen als sie sachgemäß zu erfüllen, auch nicht die Ausnahme sein. Die relevanten Akteure haben sich in ihren Routinen eingerichtet. So erfüllen und bestätigen sie die wechselseitigen Erwartungen mit dem Ergebnis, dass diese sich weiter verfestigen und ein eigenverantwortlicher Umgang mit ökologischen Herausforderungen unterbleibt oder zumindest nicht gefördert wird.

## *2 Staatlich verordnete Anreizinstrumente*

Nicht zuletzt durch diese Erfahrungen ist der europäische Umweltgesetzgeber zu der Einsicht gekommen, dass das Ordnungsrecht allenfalls nachträglichen „end-of-the-pipe“ Umweltschutz bewirken kann. Er hat das Arsenal seiner Einflussnahme auf die Unternehmen (und Bürger) erheblich erweitert, insbesondere mit Anreizinstrumenten, die betrieblichen Umweltschutz fördern, aber nicht erzwingen sollen.

Eines dieser Anreizinstrumente sind die sog. Umweltmanagementsysteme (UMS), die von Unternehmen in standardisierter Form freiwillig eingeführt werden können, wenn sie erkennen, dass ihnen daraus unternehmenspolitischer Nutzen erwächst. Der kann darin bestehen, dass ihnen die staatlichen Genehmigungs- und Kontrollbehörden Verfahrenserleichterungen gewähren (z.B. kürzere Genehmigungsdauern, redu-

zierte Berichts- und Kontrollbelastungen), dass die Märkte die freiwilligen Bemühungen durch erhöhte Kaufbereitschaft oder bessere Kredit- und Versicherungskonditionen honorieren, dass das Unternehmen für potentielle Mitarbeiter und nachhaltigkeitsorientierte Investoren attraktiver wird oder schlicht darin, dass durch Ressourceneinsparungen und Optimierung der Entsorgung Kosten eingespart werden können.

Inzwischen gibt es bekanntermaßen zwei verbreitete UMS-Systeme, den von der EU errichteten und in seinen förmlichen Ansprüchen weitergehenden Umweltmanagementsystem-Standard EMAS und den Industrie-Standard ISO 14001. Der Teilnehmerzahl nach liegt ISO 14001 mit über 130.000 Organisationen weit vor EMAS mit ca. 6.000, nicht nur im Weltmaßstab, sondern auch in jedem einzelnen EU-Land, wo die interessierten Unternehmen zwischen den beiden Standards wählen können. Allerdings ist die Zahl der teilnehmenden Unternehmen, verglichen mit der Gesamtzahl der infrage kommenden Teilnehmer<sup>2</sup> immer noch recht klein: kaum 2%. Nur ein kleiner Teil der Unternehmen scheint danach bereit zu sein, auf dem durch UMS vorgezeichneten Weg mehr für den betrieblichen Umweltschutz zu tun, als der Gesetzgeber von ihnen verlangt.

Interessanter für die hier vorgetragene Argumentation ist jedoch die Frage, ob mit der Einrichtung eines UMS der von seinen Entwicklern und Befürwortern intendierte Paradigmenwechsel im betrieblichen Umweltmanagement – vom zwanghaften Befolgen gesetzlicher Vorschriften hin zum freiwillig vorsorgenden („integrierten“) Umweltschutz – wirklich vollzogen wird. Folgt man den einschlägigen empirischen Studien zum Thema,<sup>3</sup> dann lautet der Befund: eher selten.

Auch wenn jüngere Studien der Hoffnung Raum geben, dass selbst festgelegte Ziele und anspruchsvolle Umsetzungsbemühungen in späteren Phasen der UMS-Praxis zunehmend eine Rolle spielen, lässt sich doch nach wie vor feststellen, dass in den meisten Fällen ein eher defensives Herangehen an den betrieblichen Umweltschutz vorherrscht. UMS

<sup>2</sup> Für kleine und kleinste Unternehmen (< 5 MA), die z.B. in Deutschland etwas  $\frac{3}{4}$  der Unternehmen ausmachen, sind Managementsystemstandards gleich welchen Zuschnitts kaum geeignet, so dass man als potentielle Grundgesamtheit allenfalls das verbleibende  $\frac{1}{4}$  ansetzen darf, das aber – wiederum in Deutschland – immerhin noch etwa 750.000 Unternehmen zählt.

<sup>3</sup> Vgl. z.B. Dyllick/Hamschmidt 2000, Freimann/Walther 2001 und Rennings et al. 2005.

sind zumeist vor allem Expertensysteme, die innerbetriebliche Rechts- und Handlungssicherheit schaffen, aber sowohl im Rahmen der eigenen Möglichkeiten als auch in Richtung auf die Stakeholder (insbes. die Lieferanten) kaum Maßnahmen generieren, die über den operativen prozessbezogenen Umweltschutz hinausgehen. Sowohl eine an der Ressourcenknappheit orientierte Politik der Einsparung von stofflichen Inputs als auch die ökologische Gestaltung der Produkte als den in vielen Fällen ökologisch problematischsten Emissionen der Unternehmen geraten den betrieblichen Umweltexperten vor allem deshalb kaum in den Blick, weil sie im Zuständigkeitsbereich anderer betrieblicher Fachbereiche wie Einkauf und Marketing liegen. Die strategische Verankerung des betrieblichen Umweltschutzes ist nach wie vor defizitär, erneut insbesondere aus dem Grunde, dass die Umweltexperten an der Strategieentwicklung und -umsetzung kaum je beteiligt sind und die verantwortlichen Führungskräfte ihrerseits mit dem Umweltschutz und der Nachhaltigkeit keine strategische Implikationen verbinden.<sup>4</sup>

Daher könnte man den betrieblichen Umweltschutz, wie er im Rahmen von UMS typischerweise praktiziert wird, als Fortschreibung der operativen Rechtsvorschriftenbefolgung auf freiwilliger Grundlage bezeichnen. Das Handeln der betrieblichen Umweltexperten scheint so sehr vom Habitus des Befolgens bestimmt zu sein, dass sie nur ausnahmsweise auf die Idee kommen, selbst das Heft in die Hand zu nehmen und proaktiven, strategisch erfolgsorientierten Umweltschutz in Angriff zu nehmen, der das Unternehmen auf den Nachhaltigkeitspfad bringen könnte. Die Rolle der staatlichen Kontrollbehörde übernimmt nun der EMAS-Gutachter oder der ISO-Zertifizierer, sonst bleibt – pointiert ausgedrückt – alles beim Alten. Vom Ordnungsrecht geprägt, kann man die eingetretenen Pfade nur schwer verlassen.<sup>5</sup>

Neue Hoffnung weckte der seit 2005 in Europa gesetzlich verankerte Emissionsrechtshandel. Hier wird erneut vor dem Hintergrund einer Ge-

<sup>4</sup> Auf das systematische, in die UMS strukturell eingebaute Strategiedefizit ist an anderer Stelle bereits hingewiesen worden. Vgl. insbes. Dyllick/Hummel 1995 und Freimann 1997.

<sup>5</sup> Diese Einschätzung wird nicht zuletzt von dem empirischen Befund bestätigt, dass die von UMS intendierten KVP-Prozesse nicht wirklich in double-loop-Lernprozesse umgesetzt wurden, also die auch intendierte Stufe der „ökologischen Entwicklungsfähigkeit“ (Pfriem 1999, 139 ff) kaum je erreicht wird. Vgl. dazu vor allem Gastl 2006.

setzesvorschrift den beteiligten Unternehmen der Weg zu einem chancenorientierten betrieblichen Umweltschutz gewiesen. Waren UMS noch Anreizsysteme, die auf interne Kosteneinsparungen, Deregulierungsversprechen und indirekte, über Imagegewinne realisierte Marktvorteile setzten, so gibt es hier die Möglichkeit, durch den Verkauf nicht genutzter Emissionsrechte „richtig“ Geld zu verdienen, jedenfalls dann, wenn die Kosten der Emissionsreduktion geringer sind als die Erlöse aus dem Verkauf der nicht genutzten Rechte.

Empirische Daten über die betriebliche Umsetzung des Emissionsrechtehandels liegen bis heute kaum vor. Eine erste Studie (Hermeier 2007) zeigt allerdings, dass – zumindest in den frühen Umsetzungsphasen – der erhoffte Paradigmenwechsel erneut nicht eintritt. Weder betrachten die befragten Umweltexperten den Emissionsrechtehandel allgemein als neue Chance für den betrieblichen Umweltschutz, noch nehmen sie selbst in relevantem Umfang an dessen betrieblicher Umsetzung teil. Emissionshandel wird als Aufgabe angesehen, die besser als im betrieblichen Umweltmanagement im Einkauf oder in anderen marktbezogenen Unternehmensbereichen angesiedelt ist. Die Verdienstmöglichkeiten aus dem Verkauf der Emissionsrechte werden nicht systematisch eruiert, obwohl sie ein potentielles neues Geschäftsfeld darstellen.<sup>6</sup>

Zusammenfassend kann in Bezug auf die Wirkungen rechtlicher Regulierung im betrieblichen Umweltschutz festgestellt werden, dass sie aufbauend auf dem Ordnungsrecht zwar inzwischen als ein bunter Strauß vielfältiger Einwirkungsansätze daher kommt, der auch Informations- und Anreizinstrumente einschließt. In den Unternehmen wird der über Rechtsnormen induzierte betriebliche Umweltschutz, wo er nicht durch Lobbyarbeit verhindert oder zumindest bis zur Unwirksamkeit abgemildert werden konnte, jedoch immer noch überwiegend defensiv wahrgenommen und abgearbeitet. Wer langjährig erfahren hat, dass betrieblicher Umweltschutz mit Zwang und Kosten verbunden ist, hat entsprechende

<sup>6</sup> Einschränkend sei an dieser Stelle vermerkt, dass die Erhebung in einem Zeitraum durchgeführt wurde, in dem nicht zuletzt durch großzügige und kostenlose Zuteilung von Emissionsrechten durch den Staat die Emissionsrechte kaum mehr als Pennystocks darstellten, die davon ausgehende Anreizwirkung also weitgehend verpufft ist. Im Zusammenhang mit der aktuellen Krise tritt jedoch die Defensiv-Lobby wieder auf den Plan, die bereits durchgesetzt hat, dass auch künftig nur ein Teil der Zertifikate versteigert wird und für besonders energieintensive Branchen Ausnahmen gelten werden.

Vermeidungs- und Erfüllungsroutinen entwickelt. Um diese zu verlernen, bedarf es massiverer Umfeldänderungen, als sie mit der politischen Ergänzung des Ordnungsrechts um faktisch schwach wirksame legislative Informations- und Anreizsysteme oder die verschiedenen Vorschriften zur Produktverantwortung und Altproduktrücknahme verbunden sind.<sup>7</sup>

Die Frage nach der ökologischen Wirksamkeit der umweltrechtlichen Regulierung muss man jedoch differenziert betrachten. Da mag es einerseits gewiss sein, dass die in vielen Unternehmen durch das Ordnungsrecht und seine anreizorientierten Geschwister definierten Wege des betrieblichen Umweltmanagements nicht in die Richtung geführt haben, die ihren Protagonisten vorschwebten, nämlich zur freiwilligen Verantwortungsübernahme für eine intakte natürliche Umwelt durch die Unternehmen. Andererseits ist substantiell viel erreicht worden: Sowohl im Bereich der gasförmigen Emissionen, bei der Schmutzwassereinleitung und in der Abfallwirtschaft sind erhebliche Erfolge erzielt worden.

Im Gegensatz dazu sind die meisten freiwilligen Selbstverpflichtungen der Wirtschaft – z.B. im Verpackungsbereich, beim CO<sub>2</sub>-Ausstoß oder beim Automobilrecycling – von wenig Erfolg gekrönt. Wenn staatlicher Zwang auch nicht zu spürbaren Verhaltensänderungen führt, sondern auf dieser Ebene eher Defensiv-Routinen ausprägen hilft, die selbst definiertem Umweltmanagement im Wege stehen, ist bei der ökologischen Problemlösung ein hohes Maß an Wirksamkeit festzuhalten. Dass sich jedoch die deutsche Wirtschaft insgesamt seit dem Einstieg in die umweltrechtliche Regulierung eher vom Pfad der Nachhaltigen Entwicklung entfernt hat, als ihm näher zu kommen, gibt Anlass, nach Alternativen Ausschau zu halten. Ein Weg scheint die Nutzung von Win-Win-Potenzialen zu sein.

### *3 Kosten- und Marktorientierung*

Die meisten Vertreter der ökologisch orientierten Betriebswirtschaftslehre haben daher zur Gewinnung von Unternehmen für einen anspruchsvollen ökologischen Entwicklungspfad nicht den argumentativen Weg über

<sup>7</sup> So zeigt sich z.B. in einer aktuell von uns durchgeführten Studie zum Elektrogesetz und zur Altfahrzeugverordnung, dass beide gesetzlichen Vorschriften nur sehr begrenzt die Wirkung entfalten, die ihnen der Gesetzgeber zugedacht hat. Vgl. Blume et al. 2008.



das Recht gewählt, sondern vielmehr den betriebswirtschaftlich üblichen über Markt- und Kostenvorteile, die aus proaktivem Umweltmanagement generiert werden könnten. So nennen die vielfach zitierten „10 guten Gründe für ökologische Unternehmenspolitik“ nur ein rechtlich induziertes Pro-Argument, aber mindestens sieben Kostenreduktions- und Marktvorteils-Aspekte (Freimann/Pfriem 1991, 122). Mit Umweltschutz Kosten senken, neue Märkte erschließen und Innovationspotentiale nutzen, das waren die Botschaften, mit denen eine ökologische Unternehmensführung Verbreitung finden sollte (vgl. auch Pieroth/ Wicke 1988, FUUF 1991 und Gege 1997).

Tatsächlich gibt es derartige Potentiale durchaus. Die Reduzierung des Ressourceneinsatzes ebenso wie die Getrenntsammlung oder Vermeidung von Abfällen sparen unmittelbar Kosten, oft ohne dass dies mit größeren Investitionen erkaufte werden müsste. Energiespar- und Umwelttechnik haben sich zu zweistellig wachsenden Märkten entwickelt, die Gewinne und Arbeitsplätze generieren. In jüngerer Zeit gilt das Gleiche für Technologien des umweltbewussten Bauens und für ökologische Lebensmittel. Und wer als First Mover (ökologische) Innovationen generiert, kann durchaus weitreichende Erfolgspotentiale aufbauen.

An vielen Gütermärkten, insbes. auch im Konsumsektor ist die tatsächliche Situation allerdings weit weniger hoffnungsträchtig als in den genannten Beispielfällen. Bei den Kunden dominiert die Orientierung am Preis, unter Inkaufnahme welcher Qualitätseinbußen auch immer. Für Ökoprodukte ist der Schritt von der Nische in den Massenmarkt außerordentlich schwer. Die Kunden sind relativ schnell mobilisierbar, wenn es um das Abstrafen von Angeboten geht, die aus ökologischen oder sozialen Gründen in den Medien kritisiert werden. Explizit nachhaltigkeitsorientierte Produkte finden jedoch wegen der Preisaufschläge nur in geringer Zahl Kunden. So äußern in der aktuellsten Umweltbewusstseins-Studie des BMU zwar 61% der Befragten, dass sie meist oder immer Produkte aus fairem Handel bevorzugen, tatsächlich beträgt der Marktanteil einschlägiger „Fair-Trade“-Produkte jedoch weniger als 5% (BMU 2008, 40f.).

Zudem werden viele der neuen Marktpotentiale von rechtlichen Innovationen begleitet, wenn nicht hervorgerufen. Der Boom der Energietechnik ist nicht zuletzt auf das Erneuerbare-Energien-Gesetz zurückzuführen. Öko-Lebensmittel sind erheblich breiter verkäuflich, seit durch das maßgeblich von der deutschen Politik geförderte EU-Umweltzeichen

Vertrauen bei den Konsumenten geschaffen wurde. Und einen Markt für Umwelttechnik im engeren Sinne, z.B. den Automobilkatalysator, gibt es überhaupt nur, weil er durch einschlägiges Recht geschaffen wurde.

Insofern ist die mit ökonomischen Argumenten gestützte Argumentation für eine nachhaltige Unternehmensführung ein zweiseitiges Schwert: Sie stimmt manchmal schon, dann aber oft nur für diejenigen, die noch nicht sehr weit fortgeschritten sind in ihrem Bemühen um clean production oder die sich im Schatten gesetzlicher Hilfen als Anbieter an einschlägigen Märkten tummeln. Ein nicht geringer Teil der Wirtschaftssubjekte – Unternehmen wie Haushalte in ihrer Rolle als Nachfrager – muss eine solche Argumentation jedoch als Hohn empfinden, ist für sie diese Art Umweltschutz doch nach wie vor mit höheren Kosten verbunden, die sie zumeist nicht freiwillig übernehmen, sondern auf dem oben beschriebenen Weg über gesetzliche Zwangsvorschriften.

Daher verortete Michael Stitzel bereits 1994 in einer Sammelrezension zum betrieblichen Umweltmanagement die ökologisch orientierte Betriebswirtschaftslehre „arglos in Utopia“ (Stitzel 1994). Insbesondere hinterfragte er die nahezu ausschließliche Fokussierung der Autoren auf die vermeintliche Zielharmonie zwischen Ökonomie und Ökologie sowie ihre ausgeprägte Bereitschaft, den Selbstdarstellungen der Unternehmen in Bezug auf die ökologischen Nutzeffekte ihres einschlägigen Engagements kritiklos zu folgen und damit die kritische Funktion wissenschaftlicher Analyse hinten an zu stellen, um die erstrebte Handlungsbereitschaft der Praktiker nicht durch kritische Einwände zu gefährden.

Insofern ist der geäußerten Selbstkritik, „wir Wissenschaftler haben den ... Unternehmern und Managern die betriebliche Umweltpolitik zu süß angeboten, zu sehr als reibungsfrei positiv für das Geschäft“ (Pfriem 1999, 136) nichts hinzuzufügen. Vor allem aber ist darauf hinzuweisen, dass die meisten der unter Nutzung von Win-Win generierten Maßnahmen in Richtung Nachhaltigkeit über Rebound- oder Bumerang-Effekte doch wieder Wachstum erzeugen und damit die notwendigen Schritte zum Weniger und Besser gerade nicht gehen (Paech 2005, insbes. 96 ff.). Eine nachhaltigkeitsorientierte Betriebswirtschaftslehre, die sich auf einzelwirtschaftliche Win-Win-Perspektiven fokussiert, mag sich daher in der Praxis einer gewissen Beliebtheit erfreuen, wirklich zielführend in Richtung Nachhaltigkeit ist sie nicht.

Eher scheint hier Ähnliches wie das oben für den rechtlich erzwungenen Umweltschutz Festgestellte zu gelten, dass nämlich ökonomisch mo-

tivierte „ökologische“ Unternehmensführung einem ökonomischen Lock-in Vorschub leistet. Denn wer nur dort Umweltaktivitäten entwickelt, wo diese sich offensichtlich rechnen, gerät mindestens mittelfristig in die Situation, die low hanging fruits geerntet und dann nur noch geringe Handlungsspielräume zu haben oder gar den ökonomisch motivierten Umweltschutz aufgeben zu müssen, weil er sich eben nicht mehr zu rechnen verspricht. Wer diese Aktivitäten auch noch in seiner Öffentlichkeitsarbeit publizistisch genutzt hat, weil er sich daraus zusätzliche Marktvorteile versprach, steckt in der Falle, nur schwer aufrecht erhalten zu können, was ihm bisher zu sozialer Anerkennung gereichte. Mindestens Imageschäden sind dann kaum vermeidbar.

Eine andere Lesart der Rede vom Einklang zwischen Ökonomie und Ökologie bringen Georg Müller-Christ und Michael Hülsmann vor (Müller-Christ/Hülsmann 2003). Sie plädieren für eine neue Rationalität der Unternehmen im Umgang mit der Natur. So wie der ehrbare Kaufmann seit Jahrhunderten mit dem in seinem Unternehmen akkumulierten Kapital wert- und substanzerhaltend umgeht, indem er es über Abschreibungen aus den Umsatzerlösen ständig zu erhalten trachtet, solle es der aufgeklärte Kaufmann auch mit den anderen für sein Geschäft notwendigen Ressourcen halten: „Wenn man das Substanzerhaltungsdenken im Umgang mit Kapital als Nachhaltigkeitsprinzip auf alle Ressourcen überträgt, dann ist es ein rationaler Umgang mit Ressourcen, wenn durch das Unternehmensgeschehen alle verbrauchten Ressourcen wiederhergestellt werden“ (ebenda, 270).

Mit dieser begrifflichen Fassung der Nachhaltigkeitsvision sollen zwei Ziele zugleich erreicht werden. Zum einen soll die Anschlussfähigkeit der nachhaltigkeitsorientierten Betriebswirtschaftslehre an die Unternehmenspraxis verbessert werden, indem ein Umdenken in Richtung Sicherung der unternehmerischen Ressourcenbasis gefördert wird, wie es z.B. in der Fischereiwirtschaft bereits in Ansätzen zu erkennen ist. Zum anderen soll der mit der Fokussierung auf Win-Win weitgehend verloren gegangene Anschluss an die moderne Managementlehre zurückgewonnen werden. Denn heute werden unter Rückgriff auf die Argumentation des ressourcenbasierten Ansatzes der Strategischen Managementlehre die wesentlichen Erfolgspotentiale von Unternehmen nicht in erster Linie in günstigen Marktbedingungen, sondern vor allem in den verfügbaren spezifischen Ressourcen des Unternehmens gesehen. Die nachhaltigkeitsorientierte Betriebswirtschaftslehre könnte hier helfen, den Horizont zu er-

weitem und die Frage aufwerfen, „welche Ressourcen für das Unternehmen lebensnotwendig sind und wie diese dauerhaft reproduziert werden können“ (ebenda, 271).

Diese Argumentation ist durchaus reizvoll, öffnet sie doch einer bisher eher randständigen betriebswirtschaftlichen Teildisziplin die Aussicht, in die Mitte der Zunft zu rücken. Andererseits birgt sie einige Fallstricke.

Zum einen ist es wenig zielführend, durch eine begriffliche Akzentuierung Anschlussfähigkeit an in der Praxis verbreitetes kaufmännisches Substanzerhaltungsdenken gewinnen zu wollen, wenn das Denken der Praktiker jene althergebrachte Orientierung kaum noch aufweist. Jedenfalls nach meinem Eindruck hat sich seit längerem der Unternehmenswert, zumindest bei börsennotierten Unternehmen, weit vom Substanzwert gelöst und ist in Zeiten der Shareholder-Value-Orientierung einem Denken in Ertragswert-Perspektive gewichen. Zudem gibt es eine Vielfalt weiterer Einflüsse auf die Marktkapitalisierung von Unternehmen, von Bewertungen in (neuerdings weithin entzauberten) Ratings über die persönliche Performance der Vorstände in der Öffentlichkeit bis hin zum CSR-Engagement, die eine Orientierung an der internen Substanzerhaltung in den Hintergrund rücken.

Zum anderen sind es im Resource Based View gerade nicht die Ressourcen, die jeder am Markt erwerben kann, die als spezifische unternehmerische Erfolgspotentiale angesehen werden, sondern jene nicht-imitierbaren, nicht-substituierbaren Kompetenzen wie etwa Tacit Knowledge, Absorptive Capacities oder Dynamic Capabilities, die supranormale Gewinne generieren und erklären sollen. Die aus strategischer Erfolgsperspektive erhaltens- und entwicklungswürdigen Ressourcen haben also ganz andere Eigenschaften als die natürlichen und sozialen Ressourcen, die die nachhaltigkeitsorientierte Betriebswirtschaftslehre den Unternehmen ans Herz legen muss, weil es unstrittig ist, dass deren Verzehr nicht nur einzelne Geschäftsfelder, sondern die Lebensgrundlagen der Menschheit gefährdet.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Nicht ganz von der Hand zu weisen ist außerdem der Verdacht, im Rahmen des Resource Based View würden wieder einmal viele Worte um wenig Greifbares gemacht oder ein veritabler Zirkelschluss vorgeführt: Einerseits werden supranormale Gewinne mit überlegener Ressourcenausstattung „erklärt“, andererseits gelten supranormale Gewinne als empirisches Indiz für eine überlegene Ressourcenausstattung. Vgl. Pfriem 2006, 102 f.

Und schließlich kann wohl auch durch das vorgetragene Argumentationsmuster die einfache mikroökonomische Einsicht nicht außer Kraft gesetzt werden, dass es in Bezug auf öffentliche Umweltgüter, die Natur- und Sozialkapital zumindest zu Teilen sind, für Private eigentlich nur Anreize gibt, sie zu übernutzen, weil ihre Nutzung kostenfrei ist. Nur wer Eigentums- und damit direkte Zugriffsrechte an einem Wirtschaftsgut hat, ist danach an dessen Substanzsicherung interessiert und das auch nur unter der Voraussetzung, dass er es zumindest mittelfristig weiter nutzen möchte. Im Gegenteil: Auf Pump zu leben, solange einem jemand Kredit gibt und dann rechtzeitig zu sterben, das ist die Rationalität des nüchternen Wirtschaftsmenschen.

Insofern hat das Konzept der Nachhaltigkeitsrationalität den unbestreitbar wahren Kern, dass die Menschheit insgesamt gut beraten ist, sich im Umgang mit den Kapitalien, auf deren dauerhafte Nutzung sie angewiesen ist, am Vorbild des Substanzwert-sichernden ehrbaren Kaufmanns zu orientieren. Unternehmer mit diesem Argument für nachhaltige Unternehmensführung gewinnen zu wollen, ohne ihnen moralisch zu kommen, scheint mir jedoch wenig erfolgversprechend. Was den Interessen der Allgemeinheit zweifelsfrei dient, ist deshalb noch längst nicht im Interesse eines einzelnen Unternehmens. In der Fischereiwirtschaft ist nach meiner Wahrnehmung noch nicht ausgemacht, ob die Einsichtigen oder die Engmaschenfischer obsiegen werden.

#### *4 Übernahme moralischer Verantwortung*

Blickt man zurück in die Entwicklungsgeschichte nachhaltigkeitsorientierten Wirtschaftens auf Unternehmensebene, dann waren es vor allem von der Notwendigkeit des Umsterns überzeugte mittelständische Unternehmer, die als Pioniere in den von ihnen geführten Unternehmen den Hebel umgelegt und den Wandel hin zu einer sozial-ökologischen Unternehmensführung eingeleitet haben, in Deutschland allen voran Klaus Günther und Georg Winter, beide zugleich Mitbegründer der beiden großen ökologieorientierten Unternehmensverbände FUTURE e.V. und B.A.U.M. e.V. Managergeführte Großunternehmen schlossen sich diesen Initiativen zwar zum Teil an, erreichten aber nie die Authentizität und Glaubwürdigkeit der Mittelständler. Ebenso wenig erreicht das in vielen bunten Broschüren ausgebreitete Nachhaltigkeitsbemühen der meisten

DAX-Konzerne auch nur annähernd das Niveau der mittelständischen Pionierunternehmen, die weit weniger Aufhebens davon machen.

Natürlich war und ist bei diesen Unternehmern notwendigerweise auch wirtschaftliches Kalkül im Spiel: Wer ein privatwirtschaftliches Unternehmen führt, betreibt keine karitative Einrichtung. Gewinn zu erwirtschaften gehört wie die Befriedigung kaufkräftiger und zahlungsbereiter Nachfrage zu den Existenzbedingungen von privatwirtschaftlichen Unternehmen. Die Führung von Unternehmen ist jedoch ebenso zwingend auch mit moralischen Vorentscheidungen verbunden. Nur dass die Gewinnerzielung, nicht zuletzt befördert durch ökonomische Theoriebildung, sowohl in der Fremdwahrnehmung von Unternehmern durch große Teile der Gesellschaft als auch in der Selbstwahrnehmung der meisten Unternehmer als dominant erscheint, während die Unhintergebarkeit moralischer Grundlagen des Wirtschaftens nur selten in den Blick genommen wird.

Dabei ist es offensichtlich, dass jedwede wirtschaftliche Entscheidung ebenso wie die strukturellen Rahmenbedingungen, unter denen sie zustande kommt, auf moralischen Grundlagen basieren. Während jedoch die Tatsache, dass das wirtschaftliche System ohne Ethik nicht denk- und gestaltbar ist, allenthalben gesehen und anerkannt wird, meinen Entscheider in Unternehmen und Haushalten nicht selten, mit ihrem Tun nichts als Vollzugsgehilfen ökonomischer Rationalität und/oder Befolger wirtschaftlicher Zwangsgesetzlichkeiten zu sein.<sup>9</sup>

Hier einige Hinweise darauf, dass wirtschaftliches Handeln unentrinnbar moralisch gründet: Schon die Wahl des Geschäftsfeldes, in dem man als Unternehmer tätig sein will, lässt sich nicht ohne moralische Aufladung treffen. Dies lässt sich am besten durch den Verweis auf das vermeintliche Gegenteil untermauern: für die meisten potentiellen Unternehmer scheidet eine Betätigung im Menschen- oder Drogenhandel aus, aus moralischen Gründen, keineswegs wegen der damit verbundenen Strafandrohung, denn Straftäter glauben stets, nicht erwischt zu werden. Aber auch diejenigen, die in diesen „Branchen“ tätig werden, handeln moralisch, denn sie setzen sich explizit über die weithin geltenden Regeln hinweg. Wer einen Gebrauchtwagen verkauft, obwohl er weiß, dass

<sup>9</sup> Auf dieses Phänomen hat bereits vor geraumer Zeit die nach wie vor lesenswerte empirische Studie von Peter Ulrich und Ulrich Thielemann hingewiesen. Vgl. Ulrich/Thielemann 1992.

dieser einen Motorschaden hat, das aber dem Käufer verschweigt, dem ist die Immoralität seines Tuns durchaus bewusst, auch wenn die Thematisierung von „moral hazard“ durch die Ökonomik einem solchen Handeln den Anschein des Normalen und damit irgendwie doch Vertretbaren gibt.

Nicht zuletzt ist der schlichte Vollzug einer durch rechenhaftes Kalkül gestützten Investitionsentscheidung moralisch aufgeladen, enthält er doch ein Bekenntnis zu dem, was die Ökonomik vermeintlich wertfrei „positive Zeitpräferenz“ nennt, was tatsächlich aber die Missachtung der Zukunft ausdrückt, nicht nur der eigenen, sondern auch der künftiger Generationen, und was zudem dem nicht nur in Familien vielfach geäußerten Anspruch, „unseren Kindern soll es künftig mal besser gehen“, diametral entgegen steht.

Tatsache ist aber auch, dass Moral eine dem historischen Wandel unterliegende Kategorie ist. Galt es noch bis in die Neuzeit hinein als moralisch verwerflich, für das Verleihen von Geld Zins zu nehmen, so gilt heute derjenige als hoffnungslos gestrig, der sein Geld im Strumpf oder unter dem Kopfkissen verwahrt. Das Bankgeschäft dagegen umgibt sich nicht nur durch Kleidungs Vorschriften für seine MitarbeiterInnen mit der Aura der Distinguiertheit und Seriosität, auch wenn die aktuelle Finanzkrise dieses über Jahrhunderte gepflegte Image gerade erheblich ins Wanken gebracht hat.

Allerdings steht Moralität nicht erst seit Bertold Brecht unter dem Generalverdacht, nur etwas für sonnige Tage zu sein: „Erst kommt das Fressen, dann kommt die Moral“ heißt es in der Dreigroschenoper. Vielleicht gilt gerade deshalb der sich in Grenzen haltende Verstoß gegen moralische Gebote als eine Art Kavaliersdelikt, weil sich niemand wirklich gegen den Vorwurf freisprechen kann, es selbst zumindest mit einigen von ihnen nicht immer absolut genau zu nehmen.

Zudem sind die Möglichkeiten, Moral im eigenen und im Handeln von MitarbeiterInnen zur Geltung zu bringen, stark vom eigenen Status und Machtpotential bestimmt: Der im Einklang mit der herrschenden Moral handelnde Sachbearbeiter gilt eher als verschroben, der Chef als guter Mensch. Nicht zuletzt das erklärt, warum es angestellte Manager von Großunternehmen schwer haben, explizit auf Moral bezugnehmende Handlungsmuster in den von ihnen geführten Unternehmen zur Geltung zu bringen, während der geschäftsführende Gesellschafter eines mittleren Unternehmens hier über ein sehr viel weiterreichendes Potential verfügt.

Dies gilt aber auch, weil der Manager eines Großunternehmens schon auf Grund seiner zumeist relativ geringen Verweildauer in einer Führungsposition bei deren Übernahme in der Regel eine bereits entwickelte Unternehmenskultur vorfindet und diese nur in geringem Umfang und unter Mithilfe seiner Vorstandskollegen modifizieren und weiterentwickeln kann, nicht zuletzt, weil der persönliche Zugang zu den Belegschaften zumeist weder gesucht noch gefunden wird. Der Mittelständler dagegen, zumal als Geschäftsführer eines Familienunternehmens, prägt allein durch sein persönliches Handeln die Unternehmenskultur in entscheidender Weise mit, nicht nur weil er zumeist wesentlich länger amtiert, sondern auch weil er den Belegschaften oft persönlich bekannt ist und ihm als „dem Chef“ das Recht der Kurssetzung selbstverständlicher zugestanden wird, als dies in Großunternehmen der Fall ist, in denen viele kaum die Kollegen aus den Nachbarabteilungen kennen.<sup>10</sup>

Nicht zuletzt ist es also das Ausmaß sozialer Nähe, in der Menschen zueinander stehen, das ihre Bereitschaft zu Moralität bestimmt. Gerhard Scherhorn hat meines Erachtens zu Recht herausgearbeitet, dass es im Gegensatz zur in der Umweltökonomik weit verbreiteten Rede von der „Tragedy of the Commons“ nicht das Fehlen der aus Privateigentum resultierenden Nutzungsausschlussrechte ist, das zur Übernutzung von Gemeinschaftsressourcen führt, sondern das Fehlen sozialer Kontrolle. Diese ist im Falle von sog. „open access“, also Gemeinschaftsgütern, zu denen jeder uneingeschränkt und unkontrolliert Zugang hat, nicht herstellbar. Die Allmende jedoch, die Gemeinschaftsweide, die von einem überschaubaren Kreis von Bauern genutzt wird, steht nicht in Gefahr, von Einzelnen übernutzt zu werden, solange eine gemeinschaftlich kontrollierte Nutzung erfolgt (vgl. Scherhorn 1998, 30 ff.).

Moral, ausgestattet mit dem Sanktionsmechanismus funktionierender sozialer Nähe und Kontrolle, wirkt hier sogar als Sicherungsmechanismus für ein bedeutsames Attribut gesellschaftliche Rationalität, nämlich die Sicherung der Wirtschafts- und Lebensgrundlagen. Es sind diese Gebote, Bewahrung der Lebensgrundlagen, Solidarität, Gerechtigkeit, die, ihrerseits aus den verschiedensten ethischen Begründungszusammenhängen herleitbar, praktiziert werden von denjenigen, die im Einklang mit

<sup>10</sup> Zu den Mechanismen der Beeinflussung von Unternehmenskultur, insbes. in mittelständischen Unternehmen, die keineswegs so funktionieren, wie uns dies die wohlfeilen Beraterweisheiten glauben machen wollen, vgl. Walther 2004, 264 ff.



der Natur und den Menschen leben und arbeiten wollen, und reaktiviert und verallgemeinert werden müssen für ein Wirtschaften, das dauerhaft globalisierbar sein will. Hans Jonas hat dieses Postulat bekanntermaßen schon vor 30 Jahren wie folgt gefasst: „Handle so, dass die Wirkungen deiner Handlung verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden“ (Jonas 1979, 36).

Trotz der skizzierten Schwierigkeiten im Bekenntnis zu einer derartigen Moral, in ihrer Durchsetzung im eigenen Handeln und im Handeln von Unternehmen scheint die explizite Basierung wirtschaftlichen Handelns darauf nicht nur unausweichlich, sondern auch zielführender im Hinblick auf die Bewahrung von Natur und Gesellschaft als Recht und Ökonomie. Denn es sind diejenigen Unternehmen, Unternehmer und Konsumenten, die dies teilweise gegen den Zeitgeist und unter Inkaufnahme dessen praktizieren, dafür von der Gesellschaft belächelt zu werden, die regelmäßig weiter vorankommen auf dem Weg einer nachhaltigen Entwicklung als diejenigen, die sich „nur“ an Recht und Gesetz halten oder ihr Handeln ökonomischen Kalkülen anvertrauen. Gut zu sehen, dass es immer wieder Fälle gibt, wo explizit moralisch fundiertes Unternehmenshandeln seiner Glaub- und Vertrauenswürdigkeit wegen vom Markt auch ökonomisch belohnt wird und Moral damit zum Treiber wirtschaftlichen Erfolgs mutiert. Würde da nicht die Überzeugung der Richtigkeit des eigenen Tuns von Zeit zu Zeit erschüttert durch den immer wieder auftauchenden Verdacht, dass die anderen den einfacheren Weg gewählt haben und die notwendige Reichweite nur erzielt werden kann, wenn es ein paar mehr Verbündete gäbe. Sie zu gewinnen, scheint mir nicht nur in diesen Tagen das Hauptproblem für ein moralisch begründetes nachhaltiges Wirtschaften zu sein.

### *5 Schlussfolgerungen*

Betrachtet man die drei potentiellen Einflussgrößen für die Beförderung einer wirksamen nachhaltigen Unternehmensführung im Zusammenhang, so haben sie allesamt ihre spezifischen Stärken und Schwächen. Im Sinne einer wirksamkeitsorientierten Orchestrierung der bisher weithin isoliert betrachteten Einflussinstrumente wäre dann nach einem optimalen Mix ihres Einsatzes zu fragen. Und es wäre zu fragen danach, welche sozialen Mechanismen eine explizite Rückgewinnung moralischer Orientierungen

für wirtschaftliches Handeln befördern könnten. Nicht das will ich an dieser Stelle jedoch abschließend tun, sondern mit einem Gedanken schließen, der das wechselseitige Einflussverhältnis der Kategorien zum Gegenstand hat.

Mir scheint, dass sowohl Recht als auch Ökonomie moralisch fundiertes wirtschaftliches Handeln am Ende eher hindern als fördern. Recht impliziert, dass nicht Verbotenes prinzipiell erlaubt ist, eigenes Handeln sich mithin nur gegenüber den Rechtsnormen, nicht aber gegenüber dem persönlichen und sozialen Wertekanon zu legitimieren hat. Ökonomie, zumal wenn sie nicht als Ausdruck der Bereicherung sondern der Rationalität daherkommt, hingegen befördert die Eliminierung jedwedes anderen Handlungsmaßstabes. Sie führt in eine Sackgasse, ist imperialistisch und unterwirft sich im Denken und Tun nach und nach alle Bereiche des menschlichen Lebens.

Zu entwickeln wäre daher ein Recht, das Spielräume lässt und lediglich Handlungskorridore definiert und eine Rückbesinnung auf die Moral als unhintergehbare Grundlage der Ökonomie. Wer die moralisch bestimmte Vorentscheidung getroffen hat, sein Unternehmen so weit wie möglich nach den Kriterien der Nachhaltigkeit zu führen und dies im Fortgang auch ständig lernend überprüft, dem ist der sparsame und pflegliche Umgang mit natürlichen Quellen und Senken sowie mit seinen Mitmenschen und den Nachkommenden ohnehin angelegen. Auf dieser Grundlage seien ihm gute Geschäfte gewünscht.

### *Literatur*

- Blume, T./ Freimann, J./ Mauritz, C./ Walther, M.: Auto, Motor, Schrott – Über die Schließung globaler Stoffkreisläufe am Lebensende, in: *Ökologisches Wirtschaften* 4/2008, 43-46
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (Hrsg.): *Umweltbewusstsein 2008* ([http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/broschuere\\_umweltbewusstsein\\_2008.pdf](http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/broschuere_umweltbewusstsein_2008.pdf))
- Dyllick, T./ Hamschmidt, J.: *Wirksamkeit und Leistung von Umweltmanagementsystemen. Eine Untersuchung von ISO-14.001-zertifizierten Unternehmen in der Schweiz*, Zürich 2000
- Freimann, J./ Pfriem, R.: *Unternehmen und natürliche Umwelt – programmatische und wissenschaftstheoretische Aspekte sozial-ökologischen Denkens in der Betriebswirtschaftslehre*, in: Schauenberg, B. (Hrsg.): *Wirt-*

schaftsethik – Schnittstellen von Ökonomie und Wissenschaftstheorie, Wiesbaden 1991, 117-134.

- Freimann, J./ Walther, M.: The Impacts of Corporate Environmental Management Systems: A Comparison of EMAS and ISO 14001, in: Greener Management International, Issue 36 2001, 91-103
- Gastl, R.: KVP-Forderung normierter Umweltmanagementsysteme in der Praxis, in: UWF, 14. Jg. 2006, 41-45
- Gege, M.: Kosten senken durch Umweltschutz, 1000 Erfolgsbeispiele aus 100 Unternehmen, München 1997
- Hermeier, A.: Umweltmanagement und Emissionsrechtehandel, München/Mering 2007
- Jonas, H.: Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation, Frankfurt 1979
- Müller-Christ, G./ Hülsmann, M.: Quo vadis Umweltmanagement? Entwicklungsperspektiven einer nachhaltigkeitsorientierten Managementlehre, in: Die Betriebswirtschaft, 63. Jg. 2003, 257-277
- Paech, N.: Nachhaltiges Wirtschaften jenseits von Innovationsorientierung und Wachstum. Eine unternehmensbezogene Transformationstheorie, Marburg 2005
- Pfriem, R.: Vom Umweltmanagement zur auch ökologischen Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen, in: Bellmann, K. (Hrsg.): Betriebliches Umweltmanagement in Deutschland, Wiesbaden 1999, 131-161
- Pfriem, R.: Unternehmensstrategien – Ein kulturalistischer Zugang zum Strategischen Management, Marburg 2006
- Pieroth, E./ Wicke, L. (Hrsg.): Chancen der Betriebe durch Umweltschutz, Freiburg 1988
- Rennings, K./ Ankele, K./ Hoffmann, E./ Nill, J./ Ziegler, A.: Innovationen durch Umweltmanagement – Empirische Ergebnisse zum EG-Öko-Audit, Heidelberg 2005
- Scherhorn, G.: Der Mythos des Privateigentums und die Wiederkehr der Commons, in: Biesecker, A. et al. (Hrsg.): Ökonomie der Betroffenen und Mitwirkenden: Erweiterte Stakeholder-Prozesse, Pfaffenweiler 1998, 29-42
- Schwaderlapp, R.: Umweltmanagementsysteme in der Praxis, München/ Wien 1999
- FUUF: Umweltorientierte Unternehmensführung. Möglichkeiten zur Kostensenkung und Erlössteigerung, Berlin (Berichte des Umweltbundesamtes Bd. 11/1991)

- Stitzel, M.: Arglos in Utopia? Die Literatur zum Umweltmanagement bzw. zur ökologisch orientierten Betriebswirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaft, 54. Jg. 1994, 95-116
- Ulrich, P./ Thielemann, U.: Ethik und Erfolg – unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften, Bern/Stuttgart 1992
- Walther, M.: Umweltmanagementsysteme und Unternehmenskultur. Unternehmenskulturelle Passung als Wirkungsdeterminante von Umweltmanagementsystemen? München/ Mering 2004