

Hans Corsten / Stefan Roth (Hrsg.)

Nachhaltigkeit

Unternehmerisches Handeln
in globaler Verantwortung



Springer Gabler

Nachhaltigkeit

Hans Corsten · Stefan Roth
(Hrsg.)

Nachhaltigkeit

Unternehmerisches Handeln in globaler
Verantwortung

Wissenschaftliche Tagung des Verbandes der
Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre e.V.
an der Technischen Universität
Kaiserslautern 2011

Herausgeber

Prof. Dr. Hans Corsten
Lehrstuhl für Produktionswirtschaft
Universität Kaiserslautern
Deutschland

Prof. Dr. Stefan Roth
Lehrstuhl für Marketing
Universität Kaiserslautern
Deutschland

ISBN 978-3-8349-3179-5

DOI 10.1007/978-3-8349-3746-9

ISBN 978-3-8349-3746-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Barbara Roscher, Jutta Hinrichsen

Einbandentwurf: KünkelLopka GmbH

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.springer-gabler.de

Vorwort

Der Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. veranstaltete in Kooperation mit dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Kaiserslautern vom 16. bis 18. Juni 2011 seine 73. Wissenschaftliche Jahrestagung unter dem Thema „Nachhaltigkeit – Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung“. Damit wurde ein hochgradig aktuelles und relevantes Thema in den Mittelpunkt dieser Tagung gestellt, das sich auch im Leitbild des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften „Führen in globaler Verantwortung“ widerspiegelt.

Eine Impulsfunktion für die Nachhaltigkeitsdiskussion kommt dabei dem Brundtland-Bericht aus dem Jahre 1987 zu, in dem das sogenannte Dreisäulenmodell, bestehend aus den gleichrangigen Dimensionen ökonomisch, ökologisch und sozial, eine zentrale Rolle spielt.

Für eine erfolgreiche Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigkeit ist es notwendig, dass Unternehmungen Nachhaltigkeitsaspekte strategisch verankern und damit einen Beitrag zur Transformation gesellschaftlicher Ziele auf die Mikroebene leisten. Die Operationalisierung des Leitbildes der Nachhaltigkeit stellt im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Forschung nach wie vor eine Herausforderung dar, auch wenn einzelne Ansätze wie etwa Wirtschaftsökologie, Industrial Ecology und Corporate Social Responsibility wertvolle Beiträge geleistet haben.

Ziel der Jahrestagung war es dann, das Konstrukt der Nachhaltigkeit aus diesen unterschiedlichen Perspektiven zu analysieren und die betriebswirtschaftlichen Konsequenzen dieses Leitbildes der Nachhaltigkeit zu thematisieren.

Im Rahmen der Veranstaltungen zum Generalthema konnten ausgewiesene Referenten gewonnen werden, die nicht nur den aktuellen Forschungsstand diskutierten, sondern auch einen Blick in die Zukunft wagten. Der vorliegende Sammelband enthält 13 Beiträge, wobei die Themen vom Nachhaltigkeitsmanagement über Marketing, Logistik, Produktion bis hin zur Nachhaltigkeits-Berichterstattung reichen. Damit leistet der vorliegende Sammelband einen breit aufgestellten Diskussionsbeitrag zur Thematik der Nachhaltigkeit.

Der Sammelband richtet sich nicht nur an Wissenschaftler und Studierende, sondern auch an Praktiker, die sich einen Einblick in den Problemkomplex der Nachhaltigkeit verschaffen möchten.

Danken möchten die Herausgeber zunächst den Autoren für die innovativen Beiträge und die kooperative Zusammenarbeit. Unseren Mitarbeitern Herrn Dipl.-Wirtsch.-Ing. Hagen Salewski, Samuel Pugh und Dipl.-Wirtsch.-Ing. Sascha Sohn sowie unseren studentischen/wissenschaftlichen Hilfskräften danken wir für die engagierte Unterstützung im Rahmen der drucktechnischen Aufarbeitung. Schließlich danken wir Frau Barbara Roscher vom Gabler Verlag für die gute Zusammenarbeit.

Kaiserslautern im Februar 2012

Hans Corsten und Stefan Roth

Inhaltsverzeichnis

Nachhaltigkeit als integriertes Konzept	1
Hans Corsten und Stefan Roth	
The New Political Role of Business in a Globalized World – A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance, and Democracy	15
Andreas Georg Scherer and Guido Palazzo	
Nachhaltiges Management aus der Entscheidungsperspektive: Restitutionskosten, Jetzt-für-dann-Entscheidungen und Trade-Offs	51
Georg Müller-Christ	
Nachhaltiges Ressourcenmanagement als Gegenstand einer transdisziplinären Betriebswirtschaftslehre – Suffizienz als Business Case	67
Uwe Schneidewind	
Soziales Konsumbewusstsein: Skalenentwicklung und -validierung	93
Ingo Balderjahn und Mathias Peyer	
Kritische Reflexionen zum Einfluss ökologischer Diskontinuitäten auf das Marketing	113
Manfred Kirchgeorg	
Ökologisch und ökonomisch nachhaltige Gestaltung logistischer Systeme	133
Rainer Souren	
Intelligente Objekte und Softwaredienste als Beitrag für ein nachhaltigeres Lieferkettenmanagement	153
Günter Müller	
Biomasse als industrieller Faktor einer nachhaltigen Weltwirtschaft?	171
Lucia Beran und Harald Dyckhoff	

Einsatz nachwachsender Rohstoffe in der Produktion und Konsequenzen für die Planung	191
Jutta Geldermann	
Analyse und Gestaltung von Produktionsnetzwerken für synthetische Biokraftstoffe – Eine Fallstudie in Norddeutschland	215
Thomas S. Spengler, Grit Walther und Anne Schatka	
Does it Green to Pay?	241
Frank Figge	
Nachhaltigkeitskommunikation aus der Perspektive des Controllings	255
Sigrid Schaefer	
Wie werden Nachhaltigkeitsinformationen gemanagt? Eine Exploration in führenden deutschen und britischen Unternehmen	275
Stefan Schaltegger und Dimitar Zvezdov	

Autorenverzeichnis

Prof. Dr. Ingo Balderjahn Universität Potsdam, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing, August-Bebel-Straße 89, 14482 Potsdam
E-Mail: ingo.balderjahn@uni-potsdam.de.

Lucia Beran, M.B.A. RWTH Aachen, Lehrstuhl für Unternehmenstheorie, Templergraben 64, 52056 Aachen
E-Mail: beran@lut.rwth-aachen.de

Prof. Dr. Hans Corsten Universität Kaiserslautern, Lehrstuhl für Produktionswirtschaft, Gottlieb-Daimler-Str. 42, 67663 Kaiserslautern
E-Mail: prowi@wiwi.uni-kl.de

Prof. Dr. Harald Dyckhoff RWTH Aachen, Lehrstuhl für Unternehmenstheorie, Templergraben 64, 52056 Aachen
E-Mail: dyckhoff@lut.rwth-aachen.de

Prof. Dr. Frank Figge Euromed Marseille School of Management, Domaine de Luminy-BP 921, 13288 Marseille, Frankreich
E-Mail: figge@sustainablevalue.com

Prof. Dr. Jutta Geldermann Universität Göttingen, Professur für Produktion und Logistik, Platz der Göttinger Sieben 3, 37073 Göttingen
E-Mail: produktion@wiwi.uni-goettingen.de

Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg HHL Leipzig, Chair of Marketing Management, Jahnallee 59, 04109 Leipzig
E-Mail: manfred.kirchgeorg@hhl.de

Prof. Dr. Günter Müller Universität Freiburg, Institut für Informatik und Gesellschaft, Abteilung Telematik, Friedrichstraße 59, 79098 Freiburg
E-Mail: mueller@iig.uni-freiburg.de

Prof. Dr. Georg Müller-Christ Universität Bremen, Professur für BWL, insbes. Nachhaltiges Management, Wilhelm-Herbst-Str. 12, 28359 Bremen
E-Mail: wuensche@uni-bremen.de

Prof. Dr. Guido Palazzo Université de Lausanne, Quartier UNIL-Dorigny, Batiment Internef, CH-1015 Lausanne
E-Mail: guido.palazzo@unil.ch

Dipl.-Kfm. Mathias Peyer Universität Potsdam, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing, August-Bebel-Straße 89, 14482 Potsdam
E-Mail: mpeyer@uni-potsdam.de.

Prof. Dr. Stefan Roth Universität Kaiserslautern, Lehrstuhl für Marketing, Gottlieb-Daimler-Str. 42, 67663 Kaiserslautern
E-Mail: marketing@wiwi.uni-kl.de

PD Dr. Sigrid Schaefer Universität Duisburg-Essen, Campus Essen, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Umweltwirtschaft und Controlling, Universitätsstraße 11, 45141 Essen
E-Mail: s.schaefer@ebz-bs.de

Prof. Dr. Stefan Schaltegger Leuphana Universität Lüneburg, Centre for Sustainability Management, Scharnhorststraße 1, 21335 Lüneburg
E-Mail: stefan.schaltegger@leuphana.de

Dr. Anne Schatka TU Braunschweig, Institut für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion, Katharinenstraße 3, 38106 Braunschweig
E-Mail: aip-pl@tu-braunschweig.de

Prof. Dr. Andreas Georg Scherer University of Zurich, Chair of Foundations of Business Administration and Theories of the Firm, Universitätsstrasse 84, CH-8006 Zurich
E-Mail: andreas.scherer@business.uzh.ch

Prof. Dr. Uwe Schneidewind Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie, Döppersberg 19, 42103 Wuppertal
E-Mail: uwe.schneidewind@wupperinst.org

Prof. Dr. Rainer Souren FG Produktionswirtschaft / Industriebetriebslehre, TU Ilmenau, Ehrenbergstraße 29, 98693 Ilmenau
E-Mail: rainer.souren@tu-ilmenau.de

Prof. Dr. Thomas S. Spengler TU Braunschweig, Institut für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion, Katharinenstraße 3, 38106 Braunschweig
E-Mail: aip-pl@tu-braunschweig.de

Prof. Dr. Grit Walther Bergische Universität Wuppertal, Lehrstuhl für Produktion und Logistik, Rainer-Gruenter-Str- 21, 42119 Wuppertal
E-Mail: walther@wiwi.uni-wuppertal.de

Dimitar Zvezdov, M. Sc. Leuphana Universität Lüneburg, Centre for Sustainability Management, Scharnhorststraße 1, 21335 Lüneburg
E-Mail: dimitar.zvezdov@leuphana.de

Nachhaltigkeit als integriertes Konzept

Hans Corsten und Stefan Roth

Das Konzept der Nachhaltigkeit knüpft an Wertschätzungen an und ist damit grundsätzlich *normativ* ausgerichtet. Eine zentrale Komponente der Nachhaltigkeit bildet die *Gerechtigkeit*. Diese kann einerseits als *intergenerative Gerechtigkeit* aufgefasst werden, die auf das Wohl gegenwärtiger und zukünftiger Generationen abstellt. Dieses Problemfeld wurde bereits im Bericht des Club of Rome thematisiert (vgl. Meadows et al. 1972). Andererseits kann eine *intragenerative Gerechtigkeit* definiert werden, die etwa den Ausgleich zwischen Industrie- und Entwicklungsländern betrifft. Seit dem Brundtland-Bericht (vgl. Hauff 1987) werden im Rahmen der Nachhaltigkeitsdiskussion die drei Dimensionen „ökonomisch“, „ökologisch“ und „sozial“ zum sogenannten *Dreisäulenmodell* zusammengefasst. Die zentrale Idee dabei ist die gleichrangige Berücksichtigung dieser drei Dimensionen. In Anlehnung an das Stabilitätsgesetz und den teilweise konfliktären Beziehungen zwischen diesen Dimensionen wird dann auch von einem „Magischen Dreieck“ der Nachhaltigkeit gesprochen (vgl. z. B. Dierkes 1985, S. 44; Dyllick 2003, S. 236 ff.; Paech und Pfriem 2002, S. 13). Im Kern zielt das Dreisäulenmodell darauf ab, dass eine Umwelt- und Sozialverträglichkeit bei wirtschaftlichem Erfolg realisierbar ist (vgl. Abb. 1).

Die Nachhaltigkeit wird damit zu einem *gesellschaftlichen Leitbild*. Schaltegger und Dyllick (2002, S. 30) sprechen in diesem Zusammenhang auch von einer Vision. Letztlich soll eine nachhaltige Entwicklung den Kapitalstock an natürlichen Ressourcen soweit erhalten, dass die Lebensqualität der zukünftigen Generationen gewährleistet werden kann. Hieraus resultiert, dass die natürliche Umwelt nicht um ihrer selbst willen zu schützen ist,

H. Corsten (✉)

Lehrstuhl für Produktionswirtschaft, Universität Kaiserslautern,
Gottlieb-Daimler-Straße 42, 67663 Kaiserslautern, Deutschland
E-Mail: prowi@wiwi.uni-kl.de

S. Roth

Lehrstuhl für Marketing, Universität Kaiserslautern,
Gottlieb-Daimler-Straße 42, 67663 Kaiserslautern, Deutschland
E-Mail: marketing@wiwi.uni-kl.de

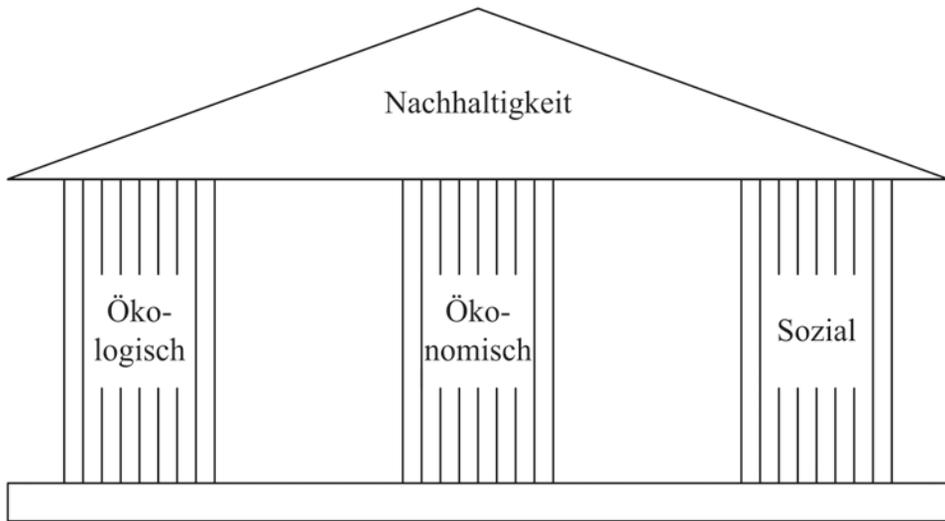


Abb. 1 Dreisäulenkonzept

sondern im Hinblick auf die Bedeutung für den Menschen (vgl. Jörissen et al. 1999, S. 46). Etwas pointiert gelangt Dyckhoff (2000, S. 45) zu dem Schluss, dass es dabei eigentlich um den Schutz des Menschen vor sich selbst ginge. Damit resultiert die Pflicht zu einem behutsamen Umgang mit der Natur letztlich aus dem Eigeninteresse des Menschen.

In einer stärker differenzierenden Betrachtung muss beim unternehmerischen Handeln zwischen Legalität und Legitimität unterschieden werden. Während *Legalität* die Akzeptanz der staatlichen Institutionen beinhaltet, umfasst die *Legitimität* die Akzeptanz der übrigen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen. Es geht damit insbesondere um die Vermeidung von Konflikten mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen (vgl. Dyllick 2003, S. 239). Hieraus resultiert unmittelbar, dass Unternehmungen in ihren Entscheidungen Forderungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen (Stakeholder) berücksichtigen müssen, wenn sie auf Dauer erfolgreich am Markt agieren möchten. Damit wird die soziale Akzeptanz zu einer wichtigen Zielgröße. Vor diesem Hintergrund lassen sich drei Kernelemente der Nachhaltigkeit herausstellen (vgl. z. B. Matten und Wagner 1998, S. 57 ff.):

- Verantwortungsprinzip: Inter- und intragenerative Gerechtigkeit soll hergestellt werden.
- Kooperationsprinzip: Verhaltensweisen aller Beteiligten sollen abgestimmt werden.
- Kreislaufprinzip: Produktionsprozesse sollen als Kreisläufe organisiert werden.

Diese Prinzipien sind nicht unabhängig voneinander: So bedingt die Realisation des *Verantwortungsprinzips* die kreislaufförmige Organisation, die in der Regel wieder das *Kooperationsprinzip* bedingt (vgl. z. B. Kanning und Müller 2001, S. 23). Das *Kreislaufprinzip* setzt letztlich eine konsequente Anwendung des Kooperationsprinzips voraus (vgl. auch

den Gedanken der Nachhaltigkeitsnetzwerke bei Al-Laham 2008, S. 197 ff.). Ein entscheidender Grund hierfür ist auch darin zu sehen, dass Wertschöpfungskreisläufe aufgrund des hohen Spezialisierungsgrades von Prozessen nicht von einer einzelnen Unternehmung eingerichtet und betrieben werden können. Tendenziell dürfte der ökologisch optimale Spezialisierungsgrad geringer sein als der aus ökonomischer Sicht optimale, weil die Kosten der Umweltbelastungen und der Spezialisierung und Koordination noch nicht internalisiert werden. In diesem Zusammenhang betonen etwa Meffert und Kirchgeorg (1998, S. 227 f.), dass sich aus einer kreislauforientierten Ausrichtung Kostensenkungsmöglichkeiten, sogenannte „Economies of Redesign“, ergeben können. Im Einzelnen kann es sich hierbei um die folgenden Senkungseffekte handeln: Beschaffung und Logistik (Reduktion der Material- und Komponentenvielfalt, geringere Komplexität in der Logistik, reduzierte Mengen); Produktion (Reduktion durch Verringerung der Montageschritte); Absatzbereich (Kostensenkungen bei Ersatzteilewechsel, -logistik und Produktwartung); Reduktion (Kostensenkungen bei Demontage, Aufbereitung, Aufarbeitung und Abfallbeseitigung); Induktion (Erlössteigerungen bei Sekundärmaterialien, Kostensenkung durch Wiederverwendung von Komponenten und Stoffen).

Um den Gedanken der Nachhaltigkeit weiter zu konkretisieren, werden in der Literatur zwei grundsätzliche Modelle thematisiert (vgl. z. B. Matten 1998, S. 76 ff.):

- Das *Verzichtsmodell*, das an der Ressourcenschonung durch Konsumverzicht anknüpft. Dieses Modell liegt letztlich dem Brundtland-Bericht zugrunde, in dem die beiden folgenden Schlüsselbegriffe enthalten sind:

Der Begriff von ‚Bedürfnis‘, insbesondere der Grundbedürfnisse der Ärmsten der Welt, die die überwiegende Priorität haben sollten; und der Gedanke von Beschränkungen, die der Stand der Technologie und sozialen Organisationen auf die Fähigkeiten der Umwelt ausübt, gegenwärtige und zukünftige Bedürfnisse zu befriedigen. (Hauff 1987, S. 46).

- Das *Fortschrittsmodell*, das von einer Fortführung des gegenwärtigen Produktions- und Konsumniveaus der westlichen Industrieländer ausgeht. Generelle Regeln der ökologischen Nachhaltigkeit sind vor diesem Hintergrund (vgl. z. B. Daly 1990, S. 2; Dyckhoff 2000, S. 12):
 - Präferenz für regenerierbare Ressourcen, einhergehend mit der Bedingung, dass die Abbauraten kleiner oder zumindest gleich der Regenerationsrate ist.
 - Erschöpfbare (nicht-regenerierbare) Ressourcen sind nur in den Mengen zu verbrauchen, wie gleichzeitig funktionsgleiche regenerierbare Ressourcen geschaffen werden: „Speziell ist auch daran gedacht, durch Nutzung nicht-regenerierbarer Ressourcen, Technologien zu entwickeln, die es ermöglichen, nicht-regenerierbare durch regenerierbare Ressourcen zu ersetzen. Ein Beispiel könnte [...] in der Fortentwicklung der Nutzung von Sonnenenergie zu sehen sein.“ (Matten 1998, S. 78).
 - Die natürliche Aufnahmekapazität der Umweltmedien darf durch die Schadstoffemissionen nicht überschritten werden.

Neben diesen ökologischen sind ökonomische Regeln für die Nachhaltigkeit zu formulieren (vgl. z. B. Brandl und Hildebrandt 2002, S. 24 ff.). Die ökonomische Nachhaltigkeit zielt dabei beispielsweise auf die Erhaltung und Steigerung der Leistungsfähigkeit, das Gemeinwohl auf der Basis eines Ausgleichs der individuellen Präferenzen und eine ständige Verbesserung der Wirtschaftlichkeit ab. Zudem werden die Ausgestaltung der Anreize, dass die Eigeninteressen zugleich dem Gemeinwohl dienen, und die Möglichkeit zur Teilnahme am Erwerbsleben für alle angesprochen. Schließlich soll der Lebensunterhalt auch für diejenigen gewährleistet sein, die nicht am Erwerbsleben teilnehmen oder gesellschaftliche Aufgaben wahrnehmen, die außerhalb der Erwerbstätigkeit liegen. Nachhaltigkeit lässt sich damit aus ökonomischer und ökologischer Sicht als ein *Postulat der Substanzerhaltung* charakterisieren.

In diesem Kontext wird zwischen schwacher und starker Nachhaltigkeit unterschieden (vgl. v. Hauff und Kleine 2009, S. 24 ff.; Wendt 2008, S. 105 f.). Während eine *schwache Nachhaltigkeit* dann vorliegt, wenn die Summe von Naturkapital und Sachkapital im Sinne eines aggregierten Wertes konstant gehalten wird, verlangt eine *starke Nachhaltigkeit*, dass jede einzelne Komponente für sich unversehrt bleibt. Der zentrale Unterschied ist damit darin zu sehen, dass eine schwache Nachhaltigkeit das Naturkapital und das Sachkapital als substitutiv betrachtet. Diese Position hat ihre Wurzeln in der neoklassischen Ökonomie, während die starke Nachhaltigkeit von einer Komplementarität ausgeht. Eine starke Nachhaltigkeit wird dabei von ihren Vertretern (vgl. Daly 1999) wie folgt begründet:

- Eine intergenerative Gerechtigkeit setzt den Bestand der Kapitalarten voraus, was insbesondere für das Naturkapital gilt, da dieses häufig in einer komplementären Beziehung zum Sachkapital steht.
- Das Überleben der Menschheit ist entscheidend von der Erhaltung sensibler Ökosysteme abhängig.

Letztlich ist keine dieser beiden Positionen realisierbar. So verkennt die Vorstellung einer (vollständigen) Substituierbarkeit zwischen den beiden Kapitalarten, dass jede ökonomische Aktivität auf Vor- und Nachleistungen der Natur angewiesen ist. Die Positionen der schwachen und starken Nachhaltigkeit stehen sich folglich konträr gegenüber: Während eine schwache Nachhaltigkeit davon ausgeht, dass Wachstum und nachhaltige Entwicklung miteinander vereinbar sind, unterstellt eine starke Nachhaltigkeit einen nicht auflösbaren Konflikt zwischen Wachstum und Umwelt. Konzepte, die diese beiden Positionen zu integrieren versuchen (vgl. v. Hauff und Kleine 2009, S. 34 ff.), sind die zweistufige Nachhaltigkeitsregel und die ausgewogene Nachhaltigkeit.

Bei der *zweistufigen Nachhaltigkeitsregel* wird unterstellt, dass bei Sicherstellung kritischer Bestände des ökologischen Kapitals eine Wohlfahrtssteigerung auf der Basis einer schwachen Nachhaltigkeit realisiert werden darf. Ziel ist es somit, die für ein Überleben notwendigen physischen Minimumbedingungen nicht zu verletzen. Problematisch ist dabei, wie die Minimumbedingungen zu bestimmen sind (vgl. Endres 2007, S. 319).

Zentral für eine *ausgewogene Nachhaltigkeit* ist die Forderung nach einer Befriedigung der Grundbedürfnisse weltweit und die Verbesserung der Lebensqualität der gegenwärtigen und zukünftig lebenden Generationen. Im Zentrum steht damit zunächst der Mensch, aber auch die Art des Wirtschaftswachstums wird thematisiert. Dabei geht es um ein Wachstum mit einer umweltschonenden Qualität (vgl. Steuerer 2001, S. 542 ff.).

Diese Sichtweise aus der ökologischen Ökonomie stellt die Beziehung zwischen Ökonomie und Ökologie ins Zentrum des Interesses und vernachlässigt, wie die Neoklassik, die soziale Dimension (vgl. Feser 2008, S. 1 f.).

Für die Dimension „sozial“ kann der Begriff der *Sozialverträglichkeit* herangezogen werden, der sich auf das menschliche Miteinander bezieht. Dabei geht es um die Art und Weise, wie Menschen die Bedürfnisse anderer Menschen in ihrem Denken und Handeln berücksichtigen (vgl. Mathieu 2002, S. 31 ff.). Teilweise wird die soziale Nachhaltigkeit auch mit der Forderung verbunden, den Erhalt des sozialen Kapitals, verstanden als die Sozialstruktur einer Gesellschaft, zu sichern (vgl. v. Hauff 2007, S. 253 f.). Die Sozialverträglichkeit schließt damit die Arbeits- und Lebenswelt sowie die Werthaltungen von Lebens- und Konsumstilen, aber auch die gesellschaftliche und politische Situation mit ein, sodass ein äußerst komplexes Phänomen vorliegt. Erschwerend ist zu berücksichtigen, dass die Bewertungskriterien der Sozialverträglichkeit einem Wertewandel unterliegen, zumal es keine allgemein akzeptierte Vorstellungen darüber gibt, was unter Sozialverträglichkeit zu verstehen ist: „Im gesamten Produktbereich fehlen einheitliche und brauchbare Kriterien, nach denen die Herstellung, der Ge- und Verbrauch und die Entsorgung von Gütern auf ihre Sozialverträglichkeit hin untersucht und bewertet werden können.“ (Looß und Katz 1995, S. 155). Letztlich strebt die soziale Nachhaltigkeit eine selbstbestimmte Lebensführung an, und zwar auf der Grundlage eigener Arbeit. Dabei soll Arbeit einerseits den Menschen eine befriedigende Tätigkeit bieten, andererseits sollen aber auch die Ergebnisse der gesellschaftlichen Arbeit die Grundbedürfnisse aller Menschen abdecken (z. B. Wohnen, Ernährung, Gesundheitspflege, Bildung).

Wird der Umweltschutz aus der Sicht der Unternehmung betrachtet, dann lässt sich feststellen, dass der Umweltschutz häufig als eine formale Nebenbedingung unternehmerischen Handelns gesehen wird und eine Einbindung in die Unternehmungsstrategie eher selten ist (vgl. Walther 2005, S. 20). So beschäftigt sich die betriebswirtschaftliche Literatur häufig noch primär mit der Frage, wie durch Umweltschutz *Kosten* gesenkt und *Erlöse* gehalten oder gesteigert werden können. Damit ergeben sich die beiden folgenden Ansatzpunkte:

- Durch eine Inputreduzierung sollen Kostensenkungen erreicht werden.
- Nachhaltigkeit, insbesondere die Ökologie, wird als strategischer Erfolgsfaktor begriffen, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

Neben den Unternehmungen sind die Konsumenten gefragt (vgl. hierzu auch den „homo consumens“ bei Schmidbauer 1992, S. 145), da sie durch ihr Konsumverhalten und ihre Einstellung gegenüber Ökonomie und Ökologie und ihr soziales Verhalten einen wesent-

lichen Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft leisten können (Sustainable Consumption):

Konsumenten sind durch ihr Konsum- und Kaufverhalten für die Konsequenzen der Produktion von Gütern [...] mitverantwortlich. Genauso wie Unternehmen und Politik sind sie aufgefordert, eine erweiterte gesellschaftliche Rolle des Wirtschaftens mit großer eigener Verantwortungsübernahme für gesellschaftliche Probleme zu akzeptieren. (Grünewald 2004, S. 40).

Eine Konkretisierung des *nachhaltigen Konsums* läuft dann letztlich darauf hinaus, dass die Konsumenten weniger Produkte kaufen, diese länger und gemeinschaftlich nutzen, bewusster konsumieren und immaterielle Bedürfnisse nicht materiell befriedigen sollen (vgl. Mathieu 2002, S. 51).

Letztlich müssen damit Konsumenten auch die Zahlungsbereitschaft aufbringen, umwelt- und sozialverträgliche Produkte zu erwerben. Die Empirie zeigt jedoch, dass Konsumenten der Nachhaltigkeit und insbesondere dem Umweltschutz zwar eine hohe Bedeutung beimessen, dass ihr konkretes Handeln aber mit dieser Einschätzung nicht kompatibel ist (vgl. Grünewald 2004; Troge 2005). Es besteht eine Kluft zwischen Bewusstsein und tatsächlichem Verhalten der Konsumenten (vgl. Auger und Devinney 2007, S. 361 ff.; Ajzen 1991, S. 179 ff.). Damit zeigt sich auch in diesem Bereich die aus der *Einstellungsforschung* bekannte Kluft zwischen Einstellung und Verhalten der Konsumenten. Das *Konsumentenverhalten* ist dabei nicht nur auf ein konkretes Kaufverhalten zu beziehen, sondern muss auch die Vor- und Nachkaufphase, insbesondere die Nutzungsphase, einbeziehen (vgl. Triebel 1997, S. 79 ff.). Das ist deshalb von Bedeutung, weil lange Zeit das Entsorgungsverhalten der Nachfrager im Zentrum der Diskussion stand (vgl. Klemisch 2003, S. 49). Da die individuelle Freiheit des Nachfragers, Güter zu erwerben, ein zentraler Bestandteil seiner persönlichen Freiheit und gleichzeitig die Grundlage der sozialen Marktwirtschaft ist (vgl. Homann und Blome-Drees 1992, S. 35), kann letztlich nur durch einen sozialen Diskussions- und Lernprozess und/oder durch die Ausgestaltung von Anreizsystemen auf das Konsumentenverhalten Einfluss genommen werden, um so dem Leitbild eines verantwortungsbewussten Konsumenten zu entsprechen, bei dem an die Stelle eines am kurzfristigen Eigennutz orientierten Handelns ein langfristig gefasstes Nutzenkonzept tritt, das auch die Interessen zukünftiger Generationen und anderer Menschen einbezieht (vgl. Looß und Katz 1995, S. 158). Aus Konsumentensicht zeigen sich dann die beiden folgenden Dilemmata (vgl. Fischer et al. 2003, S. 11):

- Ein *Anreizdilemma* ergibt sich daraus, dass ein Kauf ökologischer Produkte mit erhöhten individuellen Kosten einhergeht, während ihr Nutzen in der Regel kollektiv ist.
- Ein *Informationsdilemma*, das aus einem Transparenz- und Glaubwürdigkeitsproblem besteht. Während das Transparenzproblem auf das mangelnde Wissen um die ökologischen Auswirkungen und die Komplexität der Ökologieproblematik abstellt, ergibt sich das Glaubwürdigkeitsproblem aus einer Informationsasymmetrie zwischen Produzent und Konsument. Damit sind ökologische Güter häufig Vertrauensgüter (vgl. Zeithaml 1981, S. 186).

Letztlich wird Nachhaltigkeit nur dann realisierbar, wenn alle wirtschaftlichen Akteure ihr Verhalten daran orientieren. Das impliziert auch, dass ein einzelner Akteur bereit sein muss, Nachteile zu akzeptieren. Den Nachteilen, z. B. durch erhöhte Kosten, verringertem Komfort etc. steht aber nur dann ein Nutzen gegenüber, wenn (fast) alle Akteure mitmachen, d. h., es liegt eine Situation vor, die in Anlehnung an das bekannte Gefangenendilemma als soziales Dilemma bezeichnet werden kann (vgl. Dyckhoff 2000, S. 57).

Darüber hinaus sind die Beziehungen zwischen den drei Dimensionen von Interesse. Dabei fällt auf, dass in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur insbesondere die Beziehungen zwischen ökonomischer und ökologischer Dimension thematisiert werden, während die soziale Dimension eher stiefmütterlich behandelt wird. In diesem Zusammenhang betonen v. Hauff und Kleine (2009, S. 23), dass in einer jüngeren Diskussion „... zunehmend die Rolle des sozialen Kapitals für die Erhaltung, die Akkumulation und Produktivität anderer Kapitalarten wie, menschengemachtes ‚Kapital‘ (Sachkapital), Naturkapital und Humankapital aufgezeigt“ wird.

Kapital hat damit im Kontext der Nachhaltigkeit nicht ausschließlich die Dimension „Geldeinheiten“, sondern darüber hinaus auch physikalische, zeitliche und qualitative Größen zum Gegenstand. Vor diesem Hintergrund werden die drei folgenden Kapitalarten unterschieden (vgl. z. B. Hediger 2000, S. 482 ff.):

- Ökologisches Kapital, das den Bestand an regenerierbaren Ressourcen, Klimasystemen etc. umfasst und auch als Naturkapital bezeichnet wird.
- Ökonomisches Kapital, das das wirtschaftliche Produktionskapital (Sach-, Wissens- und Humankapital) sowie die eingebrachten Ressourcen erfasst.
- Sozialkapital, das die materielle Infrastruktur und öffentliche Einrichtungen, aber auch die gesellschaftliche Integration und die Weiterentwicklung umschließt.

Ein betriebswirtschaftliches Instrument mit integrativem Anspruch, das auch die Nachhaltigkeit einzubeziehen vermag, ist die sogenannte *Balanced Scorecard* (BSC). In der Literatur existiert bereits eine Vielzahl an Modifikationen der BSC, um den Nachhaltigkeitsgedanken zu integrieren (vgl. z. B. Klemisch 2005, S. 69 ff.; Lingnau 2008, S. 94 ff.; Schaltegger und Dyllick 2002, S. 37 ff.). Generell lassen sich dabei die folgenden Vorgehensweisen unterscheiden (vgl. Hahn et al. 2002, S. 54):

- Integration von Ökologie und Sozialem in jeder der vier Dimensionen der klassischen BSC (vgl. z. B. Beuermann und Faßbender-Wynands 2003, S. 327).
- Erweiterung um eine fünfte Dimension „Nicht-Markt-Perspektive“, wobei die strategisch relevanten Umwelt- und Sozialaspekte aus dieser fünften Dimension dann in allen anderen Perspektiven der konventionellen BSC wirksam werden können.
- Formulierung einer abgeleiteten Umwelt- und/oder Sozialscorecard, d. h. letztlich einer untergeordneten Scorecard. Diese Vorgehensweise stellt keine eigenständige Alternative dar, sondern ist als eine Erweiterung der zuerst genannten Vorgehensweise zu interpretieren (vgl. Hahn et al. 2002, S. 61 ff.). Mit ihr sollen dann die über die BSC verteilten umwelt- und sozialrelevanten Elemente koordiniert werden.

Ziel der *Sustainability Balanced Scorecard* ist damit die Integration der drei erwähnten Säulen des Nachhaltigkeitskonzeptes. Sie ist ein Instrument zur Strategiemsetzung und baut, wie die konventionelle BSC, auf einer bestehenden Strategie auf. Als wesentliche Gründe für die Eignung der BSC als Integrationsplattform werden in der Literatur genannt (vgl. Schaltegger und Dyllick 2002, S. 38 f.):

- Neben monetären werden auch nichtmonetäre und „weiche“ Erfolgsfaktoren betrachtet, ein Sachverhalt, der bei Umwelt- und Sozialaspekten nicht nur häufig gegeben ist, sondern eine hohe Bedeutung erlangt.
- Sie ist inhaltlich flexibel, d. h., sie kann für unterschiedliche strategische Ausrichtungen eingesetzt werden, und die Perspektiven, Ziele und Kennzahlen können auf die spezifischen Situationen der Unternehmungen ausgerichtet werden.
- Grundlage der BSC ist eine unternehmerische Vision. Auch die Nachhaltigkeit ist als eine solche zu begreifen.

Trotz dieser unbestreitbaren Vorteile der BSC ist jedoch zu bedenken, dass ihr eine Dominanz der finanzwirtschaftlichen Perspektive anhaftet und folglich als umweltrelevante Zielsetzungen etwa die Senkung der laufenden Abfallkosten oder Kostensenkungen durch effiziente Ressourcennutzung herangezogen werden, d. h., es geht um Ökoeffizienz (= Wertschöpfung/ökologische Schadschöpfung) und Sozialeffizienz (= Wertschöpfung/sozialer Schaden) (vgl. Fahrbach et al. 2000, S. 42 f.; Schaltegger et al. 2003, S. 335 ff.).

Die Nachhaltigkeit stellt ein gleichermaßen aktuelles wie relevantes Thema dar, das in seiner Breite und Tiefe aus der Perspektive unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen beleuchtet wird. Auch die wirtschaftswissenschaftliche Forschung hat dieses Forschungsfeld für sich entdeckt und beleuchtet die allfälligen Problemstellungen der Nachhaltigkeit aus volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Perspektive. Nicht zuletzt deshalb fand 2011 die Jahrestagung des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. zum Thema „Nachhaltigkeit – Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung“ statt. An dieser Tagung am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Kaiserslautern nahmen etwa 400 Wissenschaftler teil, die sich im Verlauf der Veranstaltungen zum Rahmenthema in vielfältiger Hinsicht mit der Nachhaltigkeit auseinandergesetzt haben. Dabei war es insbesondere das Ziel, das Thema Nachhaltigkeit und seine vielfältigen Facetten aus der Perspektive der verschiedenen Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre auszuleuchten. Entsprechend fanden Veranstaltungen zu den Themen Nachhaltigkeitsmanagement, Nachhaltigkeitsmarketing, nachhaltige Logistik und nachhaltige Produktion, Nachhaltigkeitsberichterstattung und nachhaltige Finanzmärkte statt. Zu diesen Veranstaltungen konnten hochrangige Referenten gewonnen werden, die ihre Forschungsarbeiten auf diesem Gebiet zur Diskussion stellten. Der vorliegende Sammelband umfasst eine Auswahl dieser Beiträge und bietet mit der Breite der abgedeckten Themen einen breit aufgestellten Diskussionsbeitrag zum Thema Nachhaltigkeit. Damit bildet die Nachhaltigkeit als integriertes Konzept die gemeinsame Klammer der dreizehn

nachfolgenden Beiträge. Im Einzelnen beschäftigen sich die Beiträge mit den folgenden Teilproblemen der Nachhaltigkeit:

Im Beitrag „The New Political Role of Business in a Globalized World“ weist Scherer darauf hin, dass Ökonomie und Management lange Zeit durch die Annahme geprägt waren, dass Unternehmen auf ökonomische Ziele fokussieren und die Bereitstellung öffentlicher Güter dem Staat überlassen sei. Angesichts der Globalisierung sei eine solche Trennung der Aufgaben zwischen privaten Unternehmen und staatlichen Institutionen aber nicht mehr haltbar. Scherer zeigt mit seiner Literaturanalyse, dass sich das Corporate Social-Responsibility zusehends in ein politisiertes Konstrukt gewandelt hat. Aus dieser neuen Perspektive werden Konsequenzen für private Unternehmen und staatliche Institutionen herausgearbeitet.

Müller-Christ betont in seinem Beitrag „Nachhaltiges Management aus der Entscheidungsperspektive“, dass der Bezugsrahmen der Betriebswirtschaftslehre für den Umgang mit Ressourcen zu erweitern ist. Dabei tritt neben die Macht- und Effizienzperspektive die eigenständige Rationalität der Nachhaltigkeit als Erhaltung der Ressourcensubstanz. Die dabei auftretenden Widersprüchlichkeiten muss die moderne Entscheidungsorganisation der Unternehmung bewältigen können. Müller-Christ zeigt, dass daraus große Herausforderungen an die Legitimation der entstehenden Abwägungsentscheidungen resultieren.

In seinem Beitrag „Nachhaltiges Ressourcenmanagement als Gegenstand einer transdisziplinären Betriebswirtschaftslehre“ baut Schneidewind auf der Erkenntnis der modernen Ökosystemforschung auf, dass die globalen Belastungsgrenzen heute bereits nicht nur im Bereich des Klimasystems überschritten sind. Deshalb gewinnt eine umfassende Ressourcenorientierung in der politischen Diskussion zunehmend an Bedeutung. Schneidewind zeigt, welche Konsequenzen sich daraus für die Nachhaltigkeitsstrategien von Unternehmen ergeben. Eine Postwachstums-Orientierung kann dabei eine strategische Handlungsoption sein, deren konkrete Handlungsmöglichkeiten aber vom jeweiligen Unternehmungstyp abhängen. Der Beitrag zeigt Implikationen für die Forschung und die Praxis auf.

Balderjahn und Peyer entwickeln in ihrem Beitrag „Soziales Konsumbewusstsein: Skalenentwicklung und -validierung“ ein sehr spezifisches, auf den fairen Konsum fokussiertes Konzept sozialen Konsumbewusstseins, das insbesondere auf die Berücksichtigung fairer Arbeitsbedingungen in der Produktherstellung durch die Konsumenten im Rahmen ihrer Kaufentscheidungen abstellt. Dieses Konzept spezifiziert zwei eigenständige Komponenten: Während die erste Komponente die Überzeugungen eines Konsumenten erfasst, dass ein Produkt fair hergestellt und gehandelt wird, konzentriert sich die zweite Komponente auf die persönliche Bedeutung fair hergestellter und gehandelter Produkte für den Konsumenten. Zur Operationalisierung verwenden die Autoren sechs Kriterien humaner Arbeitsbedingungen und fairer Geschäftspraktiken. Ihre Ergebnisse belegen die Validität der Skala zum sozialen Konsumbewusstsein.

Ausgangspunkt des Beitrages „Kritische Reflexionen zum Einfluss von ökologischen Diskontinuitäten auf das Nachhaltigkeits-Marketing“ von Kirchgeorg bildet die Überlegung, dass der Widerstandsfähigkeit von sozio-ökonomischen Systemen gegenüber ökolo-

gischen Diskontinuitäten besondere Beachtung zu schenken sei. Vor diesem Hintergrund thematisiert er die These, inwieweit ökologische Diskontinuitäten einen Wandel von einer biozentrischen hin zu einer anthropozentrischen Interpretation des Verhältnisses von Mensch und Natur bewirken können.

Souren leitet in seinem Beitrag „Ökologisch und ökonomisch nachhaltige Gestaltung logistischer Systeme“ auf der Grundlage umwelt- und verkehrspolitischer Ziele und Strategien des Staates unternehmerische Ziele des ökologisch nachhaltigen Logistikmanagements ab. In seinem Beitrag analysiert er dann, welche Auswirkungen die Verfolgung dieser Ziele auf die Gestaltung logistischer Systeme hat und wägt ökologische und ökonomische Wirkungen gegeneinander ab. Der Schwerpunkt der Analyse liegt dabei auf Überlegungen zur räumlich-organisatorischen Strukturierung des Logistiksystems sowie den Möglichkeiten der zeitlichen und quantitativen Bündelung von Warenströmen.

In seinem Beitrag „Intelligente Objekte und Softwaredienste als Beitrag für ein nachhaltigeres Lieferkettenmanagement“ zeigt Müller am Beispiel des Öko-Benchmarking und der Generierung von Nachhaltigkeitszertifikaten auf, dass ein objektiver Vergleich mit Wettbewerbern möglich wird, wobei die intelligenten Objekte ein Differenzierungsmerkmal sind, das die Kennzeichnung von Leistungen und Produkten transparenter machen kann.

Beran und Dyckhoff betonen in ihrem Beitrag „Biomasse als industrieller Faktor einer nachhaltigen Weltwirtschaft“, dass der heutige Wohlstand der Nationen auf der (vorübergehenden) Ausbeutung fossiler Energieträger als Überreste der Biomasse früherer Jahr-millionen basiert. Im Zentrum des Beitrages steht dabei die Frage, ob die von der Sonne mittels Photosynthese neu erzeugte Biomasse zukünftig ein geeignetes Substitut für eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung bildet.

Im Zentrum des Beitrages „Einsatz nachwachsender Rohstoffe in der Produktion und Konsequenzen für die Planung“ untersucht Geldermann die Anwendung von Methoden zur Verbesserung des effizienten Einsatzes erneuerbarer Rohstoffe im Rahmen von Kuppelproduktionsprozessen. Zur Herausarbeitung der Konsequenzen für die Produktionsplanung skizziert die Autorin drei Fallbeispiele: Das erste Beispiel illustriert für die Lignocellulose technisch mögliche Modifikationen erneuerbarer Rohstoffe und ihrer Kuppelprodukte für die Nutzung in industriellen Wertschöpfungsnetzwerken. Das zweite Beispiel zeigt, wie das wirtschaftliche Potential mithilfe der Fischer-Tropsch-Synthese hergestellte Bio-Olefine bestimmt werden kann. Abschließend wird die Beschaffungsplanung eines Weiterveredlers von Agrarrohstoffen für die industriellen Produktionsprozesse betrachtet.

In ihrem Beitrag „Analyse und Gestaltung von Produktionsnetzwerken für synthetische Biokraftstoffe“ gehen Spengler, Walther und Schatka von der These aus, dass neue synthetische Biokraftstoffe zukünftig einen entscheidenden Beitrag zur nachhaltigen Mobilität leisten können. In ihrem Beitrag stellen die Autoren ein Planungskonzept zur Netzwerkgestaltung im Rahmen einer integrierten Technologie-, Kapazitäts- und Standortplanung vor, das den Besonderheiten der Produktion von synthetischen Biokraftstoffen als Teil der Prozessindustrie Rechnung trägt. Auf der Grundlage einer Fallstudie werden

dann konkrete Aussagen zu derzeit vorteilhaften Produktionsanlagen und Strategien zum Kapazitätsaufbau abgeleitet.

Figge interpretiert in seinem Beitrag „Does it Green to Pay?“ die unternehmerische Zielfunktion neu und betrachtet dabei, welche Folgen dies etwa für die Bewertung des unternehmerischen Beitrags zur nachhaltigen Entwicklung hat. Dabei zeigt der Autor gleichzeitig auf, dass auch bei der Annahme einer neuen Zielfunktion auf bewährte betriebswirtschaftliche Konzepte zurückgegriffen werden kann.

In ihrem Beitrag „Nachhaltigkeitskommunikation aus der Perspektive des Controllings“ verfolgt Schaefer das Ziel, aus der Sicht des Controllings, Anforderungen an eine Nachhaltigkeitskommunikation abzuleiten. Darauf aufbauend analysiert die Autorin, inwieweit das Controlling mit seinem Instrumentenwissen die inhaltliche Ausgestaltung und Abstimmung nachhaltigkeitsbezogener Informations- und Kommunikationsprozesse zu unterstützen vermag.

Schaltegger und Zvezdov berichten in ihrem Beitrag „Wie werden Nachhaltigkeitsinformationen gemanagt?“ die Ergebnisse einer explorativen Untersuchung, wie in führenden deutschen und britischen Unternehmungen nachhaltigkeitsrelevante Informationen gesammelt, aufbereitet, kommuniziert und benutzt werden. Dabei zeigt sich, dass die Zusammenhänge zwischen Nachhaltigkeitsaktivitäten und unternehmerischem Erfolg bisher nicht systematisch identifiziert, analysiert und gestaltet werden.

Literatur

- Ajzen, I.: The Theory of Planned Behavior. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* **50**, 179–211 (1991)
- Al-Laham, A.: Strategische Aspekte von Nachhaltigkeit am Beispiel des Managements von Unternehmensnetzwerken. In: Hauff, M. v., Lingnau, V., Zink, K.J. (Hrsg.) *Nachhaltiges Wirtschaften. Integrierte Konzepte*, S. 183–213. Nomos, Baden-Baden (2008)
- Auger, P., Devinney, T.: Do What Consumers Say Matter? The Misalignment of Preferences with Unconstrained Ethical Intentions. *J. Bus. Ethics.* **76**, 361–383 (2007)
- Beuermann, G., Faßbender-Wynands, E.: Nachhaltigkeit im Kostenmanagement. In: Leisten, R., Krcal, H.-C. (Hrsg.) *Nachhaltige Unternehmensführung. Systemperspektiven*, S. 319–342. Gabler, Wiesbaden (2003)
- Brandl, S., Hildebrandt, E.: Zukunft der Arbeit und soziale Nachhaltigkeit. Zur Transformation der Arbeitsgesellschaft vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeitsdebatte. Leske & Budrich, Opladen (2002)
- Daly, H.E.: Toward Some Operational Principles of Sustainable Development. *Ecol. Econ.* **2**, 1–16 (1990)
- Daly, H.E.: *Wirtschaft jenseits vom Wachstum – Die Volkswirtschaftslehre nachhaltiger Entwicklung*. Pustet, Salzburg (1999)
- Dierkes, M.: Menschen, Gesellschaft, Technik – Auf dem Wege zu einem neuen gesellschaftlichen Umgang mit der Technik. In: Wildemann, H. (Hrsg.) *Umwelt, Wirtschaft, Gesellschaft – Wege zu einem neuen Grundverständnis*, S. 41–59. Staatsministerium Baden-Württemberg, Stuttgart (1985)

- Dyckhoff, H.: Umweltschutz: Ein Thema für die Betriebswirtschaftslehre? In: Dyckhoff, H. (Hrsg.) Umweltmanagement. Zehn Lektionen in umweltorientierter Unternehmensführung, S. 41–58. Springer, Berlin (2000)
- Dyllick, T.: Konzeptionelle Grundlagen unternehmerischer Nachhaltigkeit. In: Linne, G., Schwarz, M. (Hrsg.) Handbuch Nachhaltiger Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?, S. 235–243. Leske & Budrich, Opladen (2003)
- Endres, A.: Umweltökonomie, 3. Aufl. Kohlhammer, Stuttgart (2007)
- Fahrbach, M., Heinrich, V., Pfitzner, R.: Strategisches Umweltcontrolling mit Hilfe der Balanced Scorecard. UmweltWirtschaftsForum. **8**(2), 41–44 (2000)
- Feser, H.-D.: Nachhaltiges Wohlfahrtsstaat? In: Hauff, M. v., Lingnau, V., Zink, K.J. (Hrsg.) Nachhaltiges Wirtschaften. Integrierte Konzepte, S. 1–22. Nomos, Baden-Baden (2008)
- Fischer, D., Meyer, A., Pant, R.: Marketing – Kommunikation für ökologische Konsumgüter und die symbolische Bedeutung von Produkten. UmweltWirtschaftsForum. **11**(2), 10–14 (2003)
- Grünewald, M.: Corporate Social Responsibility. Konsumenten als Treiber für mehr gesellschaftliche Verantwortungsübernahme in Unternehmen? In: Freimann, J. (Hrsg.) Akteure einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung, S. 39–53. Rainer Hampp, München (2004)
- Hahn, T., et al.: Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit einer Sustainability Balanced Scorecard. In: Schaltegger, S., Dyllick, T. (Hrsg.) Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzept und Fallstudien, S. 43–94. Gabler, Wiesbaden (2002)
- Hauff, V.: Unsere gemeinsame Zukunft. Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Eggenkamp, Greven (1987)
- Hauff, M. v.: Von der Sozialen zur Nachhaltigen Marktwirtschaft. In: Hauff, M. v. (Hrsg.) Die Zukunftsfähigkeit der Sozialen Marktwirtschaft, S. 349–392. Metropolis, Marburg (2007)
- Hauff, M. v., Kleine, A.: Nachhaltige Entwicklung. Grundlagen und Umsetzung. Oldenbourg, München (2009)
- Hediger, W.: Sustainable Development and Social Welfare. *Ecol. Econ.* **23**, 481–492 (2000)
- Homann, K., Blome-Drees, F.: Wirtschafts- und Unternehmensethik. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen (1992)
- Jörissen, J., et al.: Ein integratives Konzept nachhaltiger Entwicklung, Forschungszentrum Karlsruhe, Technik und Umwelt, Wissenschaftliche Berichte FZKA 6393. Karlsruhe (1999)
- Kanning, H., Müller, M.: Bedeutung des Nachhaltigkeitsleitbildes (Sustainable development) für das betriebliche Management. In: Baumast, A., Pape, J. (Hrsg.) Betriebliches Umweltmanagement. Theoretische Grundlagen Praxisbeispiele, S. 13–27. Hohenheim, Stuttgart (2001)
- Klemisch, H.: Umweltmanagement und Integrierte Produktpolitik. UmweltWirtschaftsForum. **11**(4), 47–53 (2003)
- Klemisch, H.: Instrumente nachhaltigen Wirtschaftens. Aktuelle Management Tools in der betrieblichen Anwendung. UmweltWirtschaftsForum. **13**(2), 68–73 (2005)
- Lingnau, V.: Sustainability Accounting- Möglichkeiten und Grenzen der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten im Rechnungswesen. In: Hauff, M. v., Lingnau, V., Zink, K.J. (Hrsg.) Nachhaltiges Wirtschaften. Integrierte Konzepte, S. 77–104. Nomos, Baden-Baden (2008)
- Looß, A., Katz, C.: Abfallvermeidung. Strategien, Instrumente und Bewertungskriterien. Erich Schmidt, Berlin (1995)
- Mathieu, P.: Unternehmen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise. Theoretische Grundlagen – Praxisbeispiele aus Deutschland – Orientierungshilfe. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden (2002)
- Matten, D.: Management ökologischer Unternehmensrisiken. Zur Umsetzung von Sustainable Development in der reflexiven Moderne. Metzler-Poeschel, Stuttgart (1998)
- Matten, D., Wagner, G.R.: Konzeptionelle Fundierung und Perspektiven des Sustainable Development-Zeitbildes. In: Steinmann, H. (Hrsg.) Umwelt und Wirtschaftsethik, S. 51–79. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (1998)

- Meadows, D.L., et al.: *The Limits to Growth — A Report of the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. Universe Books, New York (1972)
- Meffert, H., Kirchgeorg, M.: *Marktorientiertes Umweltmanagement. Konzeption – Strategie – Implementierung mit Praxisfällen*, 3. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart (1998)
- Paech, N., Pfriem, R.: *Mit Nachhaltigkeitskonzepten zu neuen Ufern der Innovation*. UmweltWirtschaftsForum. **10**(3), 12–17 (2002)
- Schaltegger, S., Dyllick, T.: *Einführung*. In: Schaltegger, S., Dyllick, T. (Hrsg.) *Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzept und Fallstudien*, S. 19–39. Gabler, Wiesbaden (2002)
- Schaltegger, S., Kleiber, O., Müller, J.: *Die „Werkzeuge“ des Nachhaltigkeitsmanagements. Konzepte und Instrumente zur Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit*. In: Linne, G., Schwarz, M. (Hrsg.) *Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?*, S. 331–342. Leske & Budrich, Opladen (2003)
- Schmidbauer, W.: *Weniger ist manchmal mehr: zur Psychologie des Konsumverzichts*. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg (1992)
- Steurer, R.: *Paradigmen der Nachhaltigkeit*. *Z. Umweltpolit. Umweltr.* **24**, 537–566 (2001)
- Triebel, D.: *Ökologisches Industriedesign. Rahmenfaktoren – Möglichkeiten – Grenzen*. Gabler, Wiesbaden (1997)
- Troge, A.: *Umweltbewusstsein in Deutschland: Ergebnisse und Interpretationen*. UmweltWirtschaftsForum. **13**(3), 10–14 (2005)
- Walther, M.: *Ansatzpunkte und Chancen für Nachhaltigkeitsnetzwerke*. UmweltWirtschaftsForum. **13**(3), 20–23 (2005)
- Wendt, O.: *Nachhaltigkeit und Individualverkehr. Kann Telematik den Widerspruch auflösen?* In: Hauff, M. v., Lingnau, V., Zink, K.J. (Hrsg.) *Nachhaltiges Wirtschaften. Integrierte Konzepte*, S. 105–121. Nomos, Baden-Baden (2008)
- Zeithaml, V.A.: *How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services*. In: Donnelly, J.H., George, W.R. (Hrsg.) *Marketing of Services*, S. 186–190. American Marketing Association, Chicago (1981)

The New Political Role of Business in a Globalized World – A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance, and Democracy

Andreas Georg Scherer and Guido Palazzo

1	Introduction: Increased Responsibilities of Business Firms.....	16
2	Globalization, the Post-national Constellation, and the New Challenges for Corporate Social Responsibility.....	18
3	The Responsibility of Business to Society: Premises of the Instrumental Approach to CSR.....	21
4	Corporate Responsibility on Globalized Markets: A New Perspective.....	23
5	Conclusion.....	37
	References.....	40

Abstract

Scholars in management and economics widely share the assumption that business firms focus on profits only, while it is the task of the state system to provide public goods. In particular, it is the state's mandate to regulate the economy in such a way that business activities contribute to the common good. In this view business firms are conceived of as economic actors, and governments and their state agencies are consi-

Unedited version of a paper that was originally published in the Journal of Management Studies Vol. 48 (2011), pp. 899–931. We thank JMS general editor Joep Cornelissen and the licensed content publisher Wiley and Sons for permission to reprint this paper. License granted via Copyright Clearance Center.

A. G. Scherer (✉)
Institute of Business Administration, University of Zurich,
Universitätsstrasse 84, 8006 Zurich, Switzerland
e-mail: andreas.scherer@business.uzh.ch

G. Palazzo
Université de Lausanne, Quartier UNIL-Dorigny,
Batiment Internef, 1015 Lausanne, Switzerland
e-mail: guido.palazzo@unil.ch

dered the only political actors. We suggest that, under the conditions of globalization, the strict division of labor between private business and nation state governance does not hold any more. Many business firms have started to assume social and political responsibilities that go beyond legal requirements and fill the regulatory vacuum in global governance. Our review of the literature shows that there are a growing number of publications from various disciplines that propose a politicized concept of corporate social responsibility (CSR). We consider the implications of this new perspective for theorizing about the business firm, governance, and democracy.

1 Introduction: Increased Responsibilities of Business Firms

During the past decades business firms have started to engage in activities that have traditionally been regarded as actual governmental activities (Margolis and Walsh 2003; Matten and Crane 2005; Scherer and Palazzo 2008a). This is especially true for multinational corporations (MNC). They engage in public health, education, social security, and protection of human rights while often operating in countries with failed state agencies (Matten and Crane 2005); address social ills such as AIDS, malnutrition, homelessness, and illiteracy (Margolis and Walsh 2003; Rosen et al. 2003); define ethics codes (Cragg 2005); protect the natural environment (Hart 2005; Marcus and Fremeth 2009); engage in self-regulation to fill global gaps in legal regulation and moral orientation (Scherer and Smid 2000); and promote societal peace and stability (Fort and Schipani 2004). Since the year 2000 over 5,000 business firms have subscribed to the UN Global Compact's call to engage in self-regulation in order to fill the regulatory vacuum that has emerged as a result of the process of globalization.

Many economists criticize these activities (e. g. Henderson 2001) because they do not correspond to the economic role of business in society as it is assumed in the theory of the firm (Jensen 2002; Sundaram and Inkpen 2004). The aforementioned behavior of business firms even goes beyond the widespread understanding of corporate social responsibility (CSR) as compliance with societal expectations (Carroll 1991; Strand 1983; Whetton and Mackey 2002). These activities of businesses demonstrate a growing involvement of corporations in global business regulation and in the production of global public goods (Braithwaite and Drahos 2000; Kaul et al. 2003; Vogel 2007).

Matten and Crane (2005) suggest that in the course of this development some business firms have even begun to assume a state-like role. They argue that many companies fulfill the functions of protecting, enabling and implementing citizenship rights, which have originally been considered the sole responsibility of the state and its agencies (Marshall 1965). Matten and Crane (2005) hold that these corporate activities often occur in cases where the state system fails, i. e. when the state withdraws or has to withdraw, when the state has not yet implemented basic citizenship rights, or when it is principally unable or unwilling to do so. As a consequence some authors conclude that business firms have become important

political actors in the global society (Boddeyn and Lundan 2010; Detomasi 2007; Matten and Crane 2005; Scherer and Palazzo 2007; Scherer et al. 2006).

On the global level, neither nation states nor international institutions alone are able to sufficiently regulate the global economy and to provide global public goods (Kaul et al. 2003). Rather, global governance, seen as the process of defining and implementing global rules and providing global public goods, is a poly-centric and multilateral process to which governments, international institutions, civil society groups, and business firms contribute knowledge and resources (Braithwaite and Drahos 2000; Detomasi 2007; Reinicke et al. 2000). Unlike national governance with its monopoly on the use of force and the capacity to enforce regulations upon private actors within the national territory, global governance rests on voluntary contributions and weak or even absent enforcement mechanisms.

We hold that current theorizing on the firm in the corporate social responsibility (CSR)¹ literature has not yet sufficiently integrated this new political role of private business. Instead, many conceptions of CSR build on the dominant economic paradigm which advocates a strict separation of political and economic domains (Sundaram and Inkpen 2004) and a purely instrumental view of corporate politics (Baron 2003; Hillman et al. 2004; Keim 2001). There are some recent studies in business ethics and CSR research that provide an alternative to the economic view. However, these studies have to date neither been integrated into a coherent paradigmatic perspective, nor have they been linked to helpful conceptual ideas in adjacent disciplines, such as political theory, international relations, and legal studies, where the political role of private actors in global governance has already been discussed intensively. Our aim therefore is to review the recent business ethics and CSR literature in the context of the research on globalization done within and across other social sciences. Examining how recent debates in CSR reflect upon the consequences of globalization, we propose a new perspective of what we call “political CSR”. In a nutshell, political CSR suggests an extended model of governance with business firms contributing to global regulation and providing public goods. It goes beyond the instrumental view on politics in order to develop a new understanding of global politics where private actors such as corporations and civil society organizations play an active role in the democratic regulation and control of market transactions. These insights may enrich the theory of the firm with a more balanced view on political and economic responsibilities in a globalized world.

This review paper is organized as follows: First we point out the challenges of the post-national constellation and its implications for the behavior of global business firms. Next we discuss the limitations of current theorizing on the role of business in society and identify the assumptions of what we have named the instrumental approach to CSR. In the second half, we review recent literature on the role of private actors in global governance

¹ In our paper we use the term “corporate social responsibility (CSR)” as an umbrella term for the debate on the role of business in society. In the literature there are various concepts that we consider part of the CSR field: e. g., business ethics, business & society, corporate accountability, corporate citizenship, corporate sustainability, critical management studies, stakeholder theory, etc.

and discuss its implications for business firms. This review presents both the emerging debate on political CSR in the CSR field itself and also the overarching debates mainly in legal studies, international relations, and political philosophy, which contribute new insights and alternative views to the debate on CSR. We suggest that these developments indicate a change in the underlying conceptual premises of CSR, which we describe with the help of five interrelated dimensions (governance model, role of law, scope of corporate responsibility, source of corporate legitimacy, and the role of democracy). These dimensions are central to the analysis of CSR as they contain alternative assumptions on the role of business firms in society. Finally, we briefly address some consequences for future empirical and conceptual research in the CSR field and outline some implications for the theory of the firm.

2 Globalization, the Post-national Constellation, and the New Challenges for Corporate Social Responsibility

Globalization can be defined as a process of intensification of cross-border social interactions due to declining costs of connecting distant locations through communication and the transfer of capital, goods, and people. This process leads to growing transnational interdependence of economic and social actors, an increase in both opportunities and risks, and to intensified competition (Beck 2000; Giddens 1990; Held et al. 1999). Globalization is accelerated by factors such as political decisions (reduction of barriers for trade, FDI, capital, and services; privatization and deregulation policies), political upheaval (e. g. removal of the iron curtain), technological advancements (communication, media, transportation), and socio-political developments (migrations, spread of knowledge, creation of new identities) (Scholte 2005; Cohen and Kennedy 2000; Scherer and Palazzo 2008b).

In the course of globalization the so-called “Westphalian world order” has been shaken so that political scientists and philosophers now speak of a “post-Westphalian” order (Falk 2002; Kobrin 2001; Santoro 2010) or a “post-national constellation” (Habermas 2001). The concept of the Westphalian world order, as used in the political sciences (Cutler 2001), is named after the treaty of Westphalia (1648), ending the Thirty Years’ War in Europe, and international lawyers consider this to mark the foundation of the modern state principles (Gross 1948; for a critical analysis see Osiander 2001). The Westphalian order rests mainly on the steering capacity of the state authorities of sovereign countries with both a monopoly on the use of force on their territory and more or less homogeneous national cultures that lead to a stabilization of social roles and expectations within coherent communities.²

² This applies to nations grounded in a common history, culture, and language of its people, inherited from generation to generation without a defining starting point (such as France or Germany). In other cases the national identity is not primarily grounded in a common history and language but in a strong sense of community and solidarity in the face of a common opponent, and is expressed in a decisive act of its founding fathers, often materialized in a document such as the declaration of independence of the US or the *Bundesbrief* of Switzerland.

In the post-Westphalian or post-national constellation these conditions have changed (Cutler 2001; Falk 2002; Habermas 2001). Koblin (2009, p. 350) emphasizes the loss of the regulatory power of state institutions due to “the fragmentation of authority, the increasing ambiguity of borders and jurisdictions; and the blurring of the lines between the public and the private sphere” as main characteristics of the transition to the new post-Westphalian order. With his concept of a post-national constellation, Habermas (2001) also addresses the decline of nation state authority, but emphasizes two aspects in particular: (1) The weakening of democratic control and the rule of law, and (2) the growing heterogeneity of national cultures and the pluralism of values and lifestyles as further challenges for the democratic political order.

1. The Westphalian nation state system is losing some of its regulatory power because many social and economic interactions are expanding beyond the reach of territorially bound national jurisdiction and enforcement to offshore locations (Doh 2005; Palan 2003) or to oppressive or even failed states (Fukuyama 2004) where there is no rule of law, no democratic institutions, and no adequate government and regulation. While production and trade have expanded into many regions of the world, the development of proper political institutions that are capable to regulate the global economy lags behind (Koenig-Archibugi 2005). As Barber (2000, p. 275) has criticized, “we have managed to globalize markets in goods, labor, currencies and information, without globalizing the civic and democratic institutions that have historically comprised the free market’s indispensable context”. Here the argument is not that nation states become powerless or lose all their influence on corporations—for some regulatory issues the contrary might be true. Rather, we argue that the regulatory challenges that can be observed in a globalizing world do in particular affect CSR related topics. In many public policy areas such as human rights, labor rights, and environmental issues, nation state agencies are not interested or increasingly fail in providing public goods (Beck 2000; Strange 1996; Zürn 2002). National governments are facing externality problems that have transnational causes and effects and cannot be resolved unilaterally such as, e. g. global warming, deforestation, or the regulation of capital markets. At the same time, international institutions such as the United Nations, the International Labor Organization, or the World Trade Organizations can only with difficulty contribute to these public policy issues due to the principle of non-intervention in nation state sovereignty, their lack of enforcement mechanisms, and the influence of national egoisms on international institutions that often impede multilateral solutions in the common interest (Scherer and Smid 2000).
2. The erosion of power of democratic political authority is accompanied by social changes such as the emergence of new identities, the spread of individualism, and the displacement and migration of people of different origins (Scholte 2005; Cohen and Kennedy 2000). In many countries the homogeneity of national cultures is gradually replaced by new multicultural communities with a pluralism of heterogeneous values and lifestyles

(Friedman and Randeria 2004). While the pluralization and modernization of society sometimes provokes fundamentalist and nationalist backlashes, these backlashes even further challenge existing (or emerging) democratic political order of secular state authorities and thus also have a negative impact on the regulation capacity of democratic national governance (Barber 1996). This struggle between transformative and reactive, or even reactionary social processes, have been analyzed extensively (Castells 1997). In the Western world and partly also in the emerging economies such backlashes are a part of a global transformation process (Beck 2000). This transformation has been analyzed as reflexive modernization (Lash 1999), the postmodern condition (Lyotard 1984), secularization (Taylor 2007) or pluralization (Rorty 1991). As a key consequence of this process, values, attitudes, and social practices that once were taken for granted in the pre-globalization era are losing their certainty (Beck-Gernsheim and Beck 2002). As a result the corporate environment consists of a pluralism of values and a growing heterogeneity of social expectations (Palazzo and Scherer 2006).

The decline in governance capability of nation states is partly compensated by the emergence of new forms of global governance above and beyond the state. International organizations, civil society groups, and private businesses in cooperation with state agencies, or without their support, have started to voluntarily contribute expertise and resources to fill gaps in global regulation and to resolve global public goods problems (Braithwaite and Drahos 2000; Haufler 2001; Kaul et al. 2003). At the same time, NGOs that were once focused on pressing governments have begun to target business firms to make them more responsive to social and environmental concerns (den Hond and de Bakker 2007; Doh and Guay 2006).

The post-national constellation leads to challenges for businesses operating in a global environment and has far reaching implications for theorizing on CSR (Scherer and Palazzo 2008b). Business firms operate under conditions of increased competition, as the protecting shield of closed borders has begun to disintegrate and state monopolies have been replaced by liberalized and deregulated markets. Many corporations are under pressure to cut costs and increase profitability as their investors demand higher returns. At the same time business firms acquire new money-making opportunities by entering new markets or cutting costs by splitting their value chain and shifting activities to low cost locations. They operate in complex environments with heterogeneous legal and social demands so that often it is not clear which activities can be considered legitimate and which are unacceptable. Some operations are shifted to offshore locations beyond the reach and enforcement mechanisms of the democratic rule of state law (Doh 2005). These conditions may lead to new opportunities and cost advantages but at the same time to more risks when companies are involved in environmental damages or are complicit in human and labor rights abuses. In these cases, public issues that once were covered by nation state governance now fall under the discretion and responsibility of corporate managers. In order to react to NGO pressure, to close gaps in regulation, and to reduce complexity, many business firms have started to compensate the gaps in national governance by voluntarily contributing to self-