

# Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens

Hintergründe, Schwerpunkte  
und Zukunftsperspektiven

Herausgegeben von  
Rüdiger Hahn  
Henrik Janzen  
Dirk Matten





Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,  
vielen Dank, dass Sie dieses E-Book erworben haben. Damit Sie  
das Produkt optimal nutzen können, möchten wir Sie gerne auf  
folgende Navigationsmöglichkeiten hinweisen:

Die Verlinkungen im Text ermöglichen Ihnen eine schnelle und  
komfortable Handhabung des E-Books. Um eine gewünschte  
Textstelle aufzurufen, stehen Ihnen im Inhaltsverzeichnis und  
im Register als Link gekennzeichnete Kapitelüberschriften bzw.  
Seitenangaben zur Verfügung.

Zudem können Sie über das Adobe-Digital-Editions-Menü  
»Inhaltsverzeichnis« die verlinkten Überschriften direkt  
ansteuern.

Erfolgreiches Arbeiten wünscht Ihnen  
der Schäffer-Poeschel Verlag



Professor Dr. Gerd Rainer Wagner

---

Rüdiger Hahn/Henrik Janzen/Dirk Matten (Hrsg.)

# **Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens**

**Hintergründe, Schwerpunkte und Zukunftsperspektiven**

Festschrift für Professor Dr. Gerd Rainer Wagner

2012  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

**Herausgeber:**

Prof. Dr. Rüdiger Hahn, Juniorprofessur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere  
Sustainability und Corporate Responsibility, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf  
Prof. Dr. Henrik Janzen, Fachgebiet Management, Fachhochschule Südwestfalen, Soest  
Prof. Dr. Dirk Matten, Hewlett Packard-Chair in Corporate Social Responsibility,  
Schulich School of Business, York University, Toronto

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

E-Book ISBN 978-3-7992-6600-0

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2012 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt/Melanie Frasch

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

---

## Vorwort der Herausgeber

„Bitte keine Festschrift!“ Als Gerd Rainer Wagner dies vor einiger Zeit gegenüber seinen heutigen Mitarbeitern äußerte, war die Entscheidung dafür schon lange gefallen. Zu deutlich hat er in der akademischen Diskussion Position bezogen und Gehör gefunden, zu intensiv ist er in der Scientific Community vernetzt und zu nachhaltig hat er uns als seine akademischen Schüler geprägt, als dass seine Pensionierung nicht als willkommener Anlass für ein akademisches Resümee dient. Mit Respekt vor seiner Bescheidenheit möchten wir als Herausgeber seine inhaltlichen Leistungen mit einer inhaltlichen Diskussion würdigen – geführt aus der Perspektive seines umfassenden wissenschaftlichen Netzwerks: Kollegen, Weggefährten und akademische Schüler. Die wissenschaftlichen Diskussionsbeiträge von Gerd Rainer Wagner spiegeln in besonderer Weise Entwicklungen und Umbrüche in der Gesellschaft wie auch in der Betriebswirtschaftslehre wieder. Die Handhabung der an sie gestellten gesellschaftlichen Ansprüche durch Unternehmen wie auch das Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre zieht sich als roter Faden durch seine Arbeit.

Gerd Rainer Wagner selbst war dabei häufig Vorreiter. Mit der Umwidmung seines Lehrstuhls an der Universität Essen hin zu seinem damals bereits dominierenden Arbeitsbereich „Unternehmung und Umwelt“ setzte er einen deutlich sichtbaren Schwerpunkt; mit der Veranstaltung dreier richtungsweisender Tagungen in Essen und Düsseldorf im Themenfeld Unternehmen und Umweltschutz sowie mit dem Aufbau seines Lehrstuhls für Betriebswirtschaft, insbesondere Produktionswirtschaft und Umweltökonomie an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf wurde dieser Arbeitsschwerpunkt weithin sichtbar und erweiterte sich inhaltlich von der Betrachtung des unternehmerischen Umweltschutzes hin zur grundsätzlichen Berücksichtigung gesellschaftlicher Ansprüche im unternehmerischen Handeln und damit auch immer wieder hin zu einem Hinterfragen des Selbstverständnisses der eigenen Disziplin. Als akademische Schüler empfanden wir es als sehr spannend, an diesem Prozess teilhaben zu dürfen. Die Begeisterungsfähigkeit von Gerd Rainer Wagner war dabei für uns immer wieder bemerkenswert und wirkte ansteckend. Dass dies offenkundig sehr vielen Menschen so geht, zeigt die spontane Bereitschaft der zahlreichen Autoren, an dieser Festschrift mitzuwirken. Ihnen allen gilt unser besonderer Dank ebenso wie Herrn Michael Kühnen, Frau Renate van Meel und Frau Claudia Wagner, die uns wichtige Unterstützung bei der redaktionellen Umsetzung der Beiträge gegeben haben. Dem Schäfer-Poeschel Verlag – speziell Frau Marita Mollenhauer – möchten wir für die gute Zusammenarbeit danken. Abschließend danken wir dem Empfänger dieser Festschrift – Gerd Rainer Wagner – für Ansporn, Begleitung und vielfältige Unterstützung. Er selbst hat damit schon vor vielen Jahren unwissentlich die Weichen für diese Festschrift gestellt. Wir wünschen uns auch zukünftig einen weiterhin lebhaften Austausch.



## Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber ..... V

*Dirk Matten/Henrik Janzen/Rüdiger Hahn*

Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens – Einführung ..... 1

### A. Ethische und wissenschaftstheoretische Grundlagen einer gesellschaftsorientierten Betriebswirtschaftslehre

*Peter Ulrich*

Gewinnprinzip oder prinzipiengeleitetes Gewinnstreben?

Wirtschaftsethische Auflösung eines betriebswirtschaftliche Tabus ..... 21

*Regina Schwegler/Harald Dyckhoff*

Integration von Ökonomischer und Governanceethik in das

St. Galler Managementmodell ..... 39

*Hans-Ulrich Küpper/Dominik van Aaken/Philipp Schreck*

Möglichkeiten und Grenzen wissenschaftlicher Erkenntnis

in der Betriebswirtschaftslehre ..... 65

*Josef Wieland*

Was sind angewandte Wissenschaften? Ein Essay ..... 85

### B. Politische Dimensionen gesellschaftlicher Verantwortung

*Albert Weale*

„Eigentum verpflichtet“: A Social Contract Analysis ..... 93

*Horst Steinmann*

„Normative Pluralität ordnen“ – jenseits des Staates

Das Legitimationsproblem nicht-staatlicher Akteure in der globalisierten Wirtschaft ..... 107

*Moritz Patzer/Christian Vöglin/Andreas Georg Scherer*

Ein politisches Verständnis verantwortungsvoller

Führung im globalen Unternehmenskontext ..... 125

*Dirk Ulrich Gilbert/Iris Hofmann*

Managing Political Responsibility: An Ethical Road Map

for Stakeholder Dialogs Based on Deliberative Democracy ..... 153

*Dirk Matten/Andrew Crane/Jeremy Moon*

Power and Responsibility in Sustainable Corporate Governance

A Citizenship Perspective ..... 179

## **C. Nachhaltigkeit als Leitbild gesellschaftlicher Verantwortung des Unternehmens**

*Rüdiger Hahn*

Zur ethischen Fundierung von Corporate Responsibility und Nachhaltiger Entwicklung als normative Handlungspostulate ..... 201

*Walter Assenmacher*

Nachhaltigkeit: Wunsch oder Wirklichkeit?  
Eine ökonomische Analyse für die Eurozone ..... 219

*Peter Letmathe*

Ist Nachhaltigkeit relativ? Überlegungen zur Anwendung von Baseline-Konzepten für das Nachhaltigkeitsmanagement ..... 235

## **D. Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens in funktionaler Perspektive**

*Stefan Seuring/Stefan Gold*

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Wertschöpfungsketten  
Von freiwilligen Berichtspflichten und freiwilligen Aktivitäten ..... 257

*Theodor Siegel*

Gesellschaftspolitische Aufgaben der Betriebswirtschaftlichen Steuerlehre ..... 275

*Bernd Schauenberg*

Zur ökonomischen Analyse von Diversität: Versuch einer Bestandsaufnahme ..... 291

*Anas Aboulamer/Khaled Soufani*

Sustainable Finance and Small Medium Enterprises ..... 307

## **E. Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens in sektoraler Perspektive**

*Rainer Souren*

Alles im Fluss? Ansatzpunkte eines nachhaltigen Kreislaufmanagements für Verkaufsverpackungen ..... 321

*Marion Steven/Tim Merklein*

Ökologische Verantwortung und Umweltberichterstattung im Luftverkehr ..... 349

*Reinhard H. Schmidt*

Aktuelle Finanzmarktpolitik: Wo bleibt die Nachhaltigkeit? ..... 371

*Hans-Ulrich Zabel*

|  |     |
|--|-----|
| Beiträge des Betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements für eine Nachhaltige Energieversorgung ..... | 391 |
|--|-----|

## **F. Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens als Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Lehre**

*Hartmut Kreikebaum/Marcus Kreikebaum*

|   |     |
|---|-----|
| Service Learning (SL) als Herausforderung an die betriebswirtschaftliche Ausbildung.... | 427 |
|---|-----|

*Sabine Fichtner-Rosada/Petra Nettesheim*

Kompetenzorientiertes Studium

|   |     |
|---|-----|
| Die gesellschaftsverpflichtete Antwort der Hochschulen auf den „war for talent“ ..... | 439 |
|---|-----|

## **G. Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens: Ein Ausblick**

*Edeltraud Günther/Holger Hoppe/Korinna Laitenberger*

|   |     |
|---|-----|
| Competitiveness of nations and environmental protection ..... | 467 |
|---|-----|

*Uwe Schneidewind/Alexandra Palzkill/Hanna Scheck*

|   |     |
|---|-----|
| Der Beitrag von Unternehmen zur großen Transformation ..... | 497 |
|---|-----|

*Nigel John Roome*

|  |     |
|--|-----|
| Globalization and sustainable development: Some heresies<br>from the past with relevance for today ..... | 529 |
|--|-----|

## **Anhang**

|   |     |
|---|-----|
| Curriculum Vitae von Prof. Dr. Gerd Rainer Wagner ..... | 555 |
|---|-----|

|   |     |
|---|-----|
| Wissenschaftliche Veröffentlichungen von Prof. Dr. Gerd Rainer Wagner ..... | 557 |
|---|-----|



---

*Dirk Matten/Henrik Janzen/Rüdiger Hahn\**

## **Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens – Einführung**

- A. Einleitung
- B. Was verstehen wir unter der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens?
- C. Schwerpunkte der zeitgenössischen Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens
  - I. Ethische und wissenschaftstheoretische Grundlagen einer gesellschaftsorientierten Betriebswirtschaftslehre
  - II. Politische Dimensionen gesellschaftlicher Verantwortung
  - III. Nachhaltigkeit als Leitbild gesellschaftlicher Verantwortung des Unternehmens
  - IV. Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens in funktionaler Perspektive
  - V. Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens in sektoraler Perspektive
  - VI. Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens als Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Lehre
  - VII. Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens: Ein Ausblick
- D. Konklusion

Literaturverzeichnis

---

\* Prof. Dr. *Dirk Matten*, Hewlett Packard-Chair in Corporate Social Responsibility, Schulich School of Business, York University, Toronto,  
Prof. Dr. *Henrik Janzen*, Fachgebiet Management, Fachhochschule Südwestfalen, Soest,  
Prof. Dr. *Rüdiger Hahn*, Juniorprofessur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Sustainability und Corporate Responsibility, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.

## A. Einleitung

Fragen über die gesellschaftliche Rolle des modernen Unternehmens haben die Geschichte dieser Institution begleitet von den ersten Phasen ihrer Entstehung bis in die jüngste Zeit. Man denke nur an Charles Dickens „Oliver Twist“ oder Gerhart Hauptmanns „Die Weber“ als Standardwerke der Literatur, die bereits im vorletzten Jahrhundert auf Arbeitsbedingungen, Menschenrechte und Gerechtigkeit im Kontext unternehmerischen Handelns in der industriellen Revolution fokussierten. Greift man heute im Jahre 2012 zu einer beliebigen Zeitung oder schaltet man die Nachrichten im Fernsehen an, wird es kaum möglich sein, nicht mit aktuellen Fragen über die gesellschaftliche Rolle und Verantwortung von Unternehmen konfrontiert zu werden. Wenn ein Investmentbanker heute aus Unzufriedenheit über die Unternehmenskultur und -ethik seines Arbeitgebers Goldman Sachs kündigt, ist sein Kündigungsschreiben Material für einen Aufmacher in der New York Times (Smith, 2012). In Europa hat die andauernde Krise um den Euro mehr und mehr die gesellschaftlichen Implikationen privaten Unternehmertums, insbesondere im Finanzsektor, auf die Tagesordnung gebracht. Und wie das Beispiel Apple (Duhigg/Barboza, 2012) zeigt, sind Fragen über Arbeitsbedingungen und Menschenrechte in globalen Zulieferketten längst nicht ausgestanden, sondern konfrontieren Unternehmen zunehmend mit Fragen zur generellen Legitimität ihrer Aktivitäten.

Ungeachtet der Relevanz des Themas ist die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesen Fragen noch relativ jung (Carroll, 2008). Dies hat zunächst mit der Tatsache zu tun, dass die Frage, ob die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens ein Thema für die Unternehmensführung ist, von Anfang an heftig umstritten war. Legendär ist Milton Friedmans berühmter Artikel „The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits“ (Friedman, 1970), in dem er die weithin verbreitete Ansicht vertrat, dass die Kontrolle der gesellschaftlichen Folgen privaten Unternehmenshandelns keine Aufgabe für Manager, sondern vielmehr ein Feld für staatliche Rahmensetzung darstellt. Diese weitverbreitete Kontroverse hat in vielen Debatten eine große Rolle gespielt, im deutschsprachigen Kontext sei nur auf die umfassende Auseinandersetzung über den Status von Unternehmensethik zwischen Horst Steinmann, Peter Ulrich und Karl Homann (Ulrich, in diesem Band) verwiesen.

## B. Was verstehen wir unter der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens?

Hauptsächlich auf Nachfrage der Praxis und als Reflexion auf gesellschaftliche Veränderungen der letzten 30 Jahre kann man heute allerdings feststellen, dass die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens einen festen Platz im Curriculum der meisten Business Schools oder betriebswirtschaftlichen Fakultäten sowie in der internationalen wissenschaftlichen Diskussion einnimmt (Moon/Orlitzky, 2011). Schwerpunktmäßig findet dieses Thema unter dem Etikett von „Corporate Social Responsibility (CSR)“ statt. Wie Pierre-Yves Néron (Néron, 2010) jedoch kürzlich treffend analysiert hat, ist das Wissenschaftsfeld der

gesellschaftlichen Verantwortung durch „konzeptionelle Anarchie“ gekennzeichnet, in welchem „CSR“ nur einer von vielen Begriffen ist und häufig in Konkurrenz zu „Nachhaltigkeit“, „Unternehmensethik“, „Corporate Citizenship“, „Unternehmen und Gesellschaft“ u.a. (inklusive ihrer englischsprachigen Pendanten) verwendet wird.

Als relativ junges Feld ist CSR zudem eine Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre, welchem eine allseits akzeptierte und gemeinhin benutzte Definition fehlt (Dahlsrud, 2008). Der zentrale Grund hierfür liegt in der einfachen Tatsache, dass die gesellschaftlichen Erwartungen an Unternehmen weltweit in verschiedenen Ländern und Regionen höchst unterschiedlich ausfallen. Was CSR für ein Unternehmen konkret bedeutet, hängt sehr von seinem spezifischen gesellschaftlichen Umfeld ab - ein Aspekt der auch für den vorliegenden Band von Wichtigkeit ist. Ungeachtet jedoch der relativen Unstrukturiertheit und Dynamik der CSR-Diskussion können wir aus der Fülle der Definitionen und der heterogenen Praxis dieses Feldes sechs Schlüsselcharakteristika identifizieren, die das Feld phänomenologisch umreißen (Crane/Matten/Spence, 2007: 7-9):

- **Freiwilligkeit:** CSR beschreibt Aktivitäten, die Unternehmen freiwillig, über das gesetzlich geforderte Minimum hinaus wahrnehmen, um gesellschaftliche Erwartungen an ihre Aktivitäten zu erfüllen. Dies wird am deutlichsten sichtbar dort, wo Unternehmen sich in regulativen Umfeldern bewegen, in welchen Standards entweder sehr niedrig oder unzureichend implementiert sind. Die Diskussion über „Sweatshops“ oder Menschenrechtsfragen in Entwicklungs- und Schwellenländern sind hier klassische Beispiele. Vor allem jedoch für solche Tätigkeiten, die im unmittelbaren Einflussbereich des jeweiligen Unternehmens liegen, ist der Aspekt der Freiwilligkeit von Verantwortungsübernahme nicht ohne Kritik, so dass sich in neueren CSR-Definitionen ein solcher Verweis nicht oder nur in eingeschränkter Form findet (siehe z.B. Europäische Kommission, 2011; International Organization for Standardization, 2010).
- **Internalisierung externer Effekte:** Externe Effekte sind unerwünschte – selten genug auch erwünschte – Nebenfolgen unternehmerischen Handelns, die von Dritten getragen werden müssen. Ein klassisches Beispiel sind Umweltverschmutzung oder die Effekte von Standortverlagerungen auf Beschäftigung und Steuereinkommen in Industrieländern. Unternehmen, die freiwillig im Rahmen ihrer CSR-Aktivitäten in Umweltschutz investieren oder Sozialpläne verabschieden, übernehmen Verantwortung für Nebenfolgen ihres Handelns über das geforderte Minimalmaß hinaus.
- **Orientierung an multiplen Anspruchsgruppen:** Das betriebswirtschaftliche Primat der Gewinnmaximierung legt nahe, dass die zentrale Anspruchsgruppe des Unternehmens die Eigentümer bzw. die Anteilseigner sind. Ein zentraler Treiber der CSR-Praxis allerdings ist die Tatsache, dass Unternehmen ihre ökonomischen Ziele nur dann erreichen können, wenn sie die Interessen von Kunden, Mitarbeitern, Nachbarschaft usw. mitberücksichtigen. Dabei ist die Frage, in welchem Ausmaß, mit welcher Motivation und mit welchen Prioritäten dies zu geschehen hat, eine fortwährende Kontroverse in der CSR-Diskussion.
- **Ausgleich von ökonomischer und gesellschaftlicher Verantwortung:** CSR-Maßnahmen haben das Ziel, gesellschaftliche Erwartungen zu erfüllen. Kontrovers ist allerdings die Frage, ob dies unter allen Umständen oder nur in jenen Fällen erfolgen soll, in denen zugleich auch ökonomische Ziele verfolgt werden. Michael Porters Konzept des

„shared value“ (Porter/Kramer, 2011) kann als bekanntester Ansatz zum Ausgleich beider Ziele angesehen werden, welcher die unternehmerische Herausforderung von CSR genau darin sieht, gesellschaftliche Ziele so zu verfolgen, dass sie gleichzeitig die ökonomischen Ziele des Unternehmens fördern.

- Instrumente und Prozesse: In der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung sehen wir in der Praxis eine wachsende Zahl von CSR-Instrumenten und -Prozessen, die von Unternehmen als „best practice“ angesehen werden. Dazu zählen Codes of Conducts (Verhaltenskodizes), Auditing, Reporting, Training und Stakeholder Dialoge – um nur einige wenige Beispiele zu nennen.
- Jenseits von Philanthropie: Modernes CSR versteht gesellschaftliche Verantwortung jenseits eines unilateralen Philanthropie-Ansatzes. CSR beschäftigt sich nicht allein mit der Frage, ob Unternehmen einen Teil ihres Gewinns für wohltätige Zwecke zur Verfügung stellen. CSR ist mehr als z.B. das Sponsoring von Kunstausstellungen, Theatern oder Projekten mit sozial benachteiligten Gruppen. CSR hat den Anspruch, verantwortliches Handeln in die zentralen Prozesse der unternehmerischen Wertschöpfung einzubetten („built in – not bolt on“; Grayson/Hodges, 2004). CSR ist nicht länger eine Frage der *Verwendung* unternehmerischen Erfolgs, sondern eine Frage der verantwortlichen *Generierung* dieses Erfolgs.

Der vorliegende Band fokussiert nun primär auf CSR im deutschsprachigen Umfeld. Dies verlangt nach einigen Ausführungen zu der Frage, inwieweit CSR als ein ursprünglich anglo-amerikanisches Konzept im europäischen Kontext Anwendung erfahren kann. Viele CSR-Aktivitäten amerikanischer Unternehmen, wie z.B. die Förderung von Kultur oder Ausbildung, Zuschüsse zur Krankenversicherung der Mitarbeiter oder freiwillige Klimaschutzabgaben, sind in Europa in vielen Ländern gesetzlich vorgeschrieben. Unternehmerische Verantwortung besteht daher im deutschsprachigen Raum aus einem vergleichsweise unterschiedlichen Bündel von Aktivitäten. In der internationalen Diskussion hat sich daher die Differenzierung in „explicit CSR“ und „implicit CSR“ durchgesetzt (Matten/ Moon, 2008). Ersteres Konzept umreißt freiwillige Maßnahmen von Unternehmen, die sie explizit in eigener Initiative zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung umsetzen. Letzteres Konzept umfasst jene Aktivitäten von Unternehmen, mit denen sie gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen, weil der institutionelle Rahmen, in welchem sie agieren, diese implizit voraussetzt. Deutsche Unternehmen leisten z.B. beachtliche Beiträge zur Krankenversicherung ihrer Mitarbeiter oder zur Ausbildung junger Menschen; sie können diese Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung allerdings nicht in der gleichen Weise „verkaufen“, wie ihre amerikanischen Wettbewerber dieses tun. Deutsche Unternehmen leisten ihren Beitrag zur gesellschaftlichen Verantwortung, weil sie auf institutionelle (i.d.H. gesetzliche) Rahmenbedingungen reflektieren. Sie können dies nicht im Sinne von „explicit CSR“ kommunizieren und in ihren Public Relations-Statements zu Markte tragen. Allerdings gewinnt letztere Form von CSR zunehmend Bedeutung für deutsche Unternehmen, wenn sie ihre Aktivitäten über den mitteleuropäischen Raum hinaus ausdehnen (Hiss, 2009). Im Ergebnis ergibt sich damit ein sehr differenziertes Bild von CSR im deutschsprachigen Kontext, welches der vorliegende Band im Sinne einer Standortbestimmung reflektiert.

## **C.     Schwerpunkte der zeitgenössischen Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens**

Der Band gliedert sich in sieben Abschnitte, welche das dreifache Anliegen des Buches reflektieren. *Erstens* bietet die vorliegende Sammlung von Aufsätzen eine umfassende Standortbestimmung der wissenschaftlichen Diskussion in der noch jungen Disziplin CSR. Die Schwerpunktsetzung reflektiert sowohl angestammte Bereiche der wissenschaftlichen Analyse als auch wichtige andauernde Debatten über den Status und die Zukunft von CSR. *Zweitens* bietet der Band eine spezifische Perspektive auf die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens aus der europäischen, schwerpunktmäßig deutschsprachigen, Perspektive. Damit beleuchten die Beiträge – in unterschiedlichem Ausmaß – einen spezifischen regionalen Kontext, in dem CSR praktiziert, gelehrt und erforscht wird. *Drittens* schließlich handelt es sich bei dem vorliegenden Band, *last but by no means least*, um eine Festschrift zu Ehren von Gerd Rainer Wagner und als solche reflektiert sie die mehr als drei Jahrzehnte umfassende spannende Geschichte dieser Subdisziplin der Betriebswirtschaftslehre aus der Perspektive des wissenschaftlichen Netzwerkes eines ihrer frühen Vertreter und maßgeblichen Promotoren.

### **I.     Ethische und wissenschaftstheoretische Grundlagen einer gesellschaftsorientierten Betriebswirtschaftslehre**

Fragen nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und den ethischen Prinzipien privaten Unternehmerhandelns sind in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre oftmals diskutiert worden im Rahmen grundsätzlicher epistemologischer Fragestellungen des Faches als solchem. Nicht umsonst ist die Wirtschaftsethik vor einigen Jahren nach langjährigen Kontroversen innerhalb des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. als Sachgebiet akzeptiert worden und der Kommission Wissenschaftstheorie (seitdem: Kommission Wissenschaftstheorie und Ethik in der Wirtschaftswissenschaft) zugeordnet worden.

Die Beiträge im Teil A des Bandes bieten einen souveränen Überblick über einige der wesentlichen Entwicklungslinien dieses Sachgebietes. Die Diskussion, ob CSR dem Unternehmen legitimerweise mehr als nur „Shareholder Value“-Maximierung abverlangen darf hat das Feld vor allem im anglo-amerikanischen Kontext von Anfang an begleitet (Freeman/Wicks/Parmar, 2004). In einer historisch weniger von Kapital- und Finanzmärkten dominierten Region wie der deutschsprachigen stellten sich diese Fragen eher in der grundsätzlichen Auseinandersetzung mit der Legitimität privater unternehmerischer Gewinnerzielung. *Peter Ulrich* setzt sich in seinem Beitrag mit dieser Frage auseinander und zeichnet kritisch den Stand der Diskussion in der deutschsprachigen Unternehmensethik nach. Spannend ist dabei auch der Bezug, den *Ulrich* zum relativ jungen Feld des Sozialunternehmertums („Social Entrepreneurship“) zieht.

In der Tat begleiten viele der kontroversen Diskussionen um das Verhältnis von ökonomischen und gesellschaftlichen Zielen, auf die auch der Beitrag von *Regina Schwegler*

und *Harald Dyckhoff* fokussiert, die CSR-Diskussion von ihren Anfängen bis heute. Der Beitrag illustriert ein Spezifikum, welches die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre vergleichsweise stark von der anglo-amerikanischen Diskussion unterscheidet: In Deutschland begann die Befassung mit CSR-Themen früher. Zudem hat die Betriebswirtschaftslehre hierzulande im Verlauf dieser Diskussion sehr schnell versucht, umfassende Paradigmen zu entwickeln (im Gegensatz zum mehr pragmatisch und handlungsorientierten anglo-amerikanischen Ansatz). CSR im deutschsprachigen Raum steht daher zusätzlich vor der Herausforderung der Kompatibilität mit dem jeweiligen dogmatischen Bezugsrahmen des Fachs. *Schwegler* und *Dyckhoff* liefern ein exemplarisches Beispiel für diese Diskussion am Beispiel des St. Galler Managementmodells.

*Hans-Ulrich Küpper*, *Dominik van Aaken* und *Philipp Schreck* greifen diesen Aspekt auf und diskutieren, inwieweit die Betriebswirtschaftslehre selbst der konzeptionell sinnvolle Ort für CSR und Ethik sein kann, und inwieweit normative Fragen letzten Endes den Erkenntnisrahmen des Faches als Ganzem überschreiten. Die Autoren zeichnen diese Grenze entlang des Postulats der Werturteilsfreiheit nach – und legen damit eine zentrale Demarkationslinie in der Kontroverse um CSR bzw. Unternehmensethik im deutschsprachigen Raum offen. Die gleiche Frage nach dem Status normativer Aussagen in der Betriebswirtschaftslehre behandelt auch der Beitrag von *Josef Wieland* aus der Perspektive der Betriebswirtschaftslehre als angewandter Wissenschaft. Als solche, so sein Argument, ist es sozusagen Teil ihres weiteren teleologischen Projekts, die normativen Fragen nach der Wünschbarkeit bestimmter ökonomischer Handlungsergebnisse als natürlichen Teil ihres Erkenntnisinteresses zu begreifen.

## II. Politische Dimensionen gesellschaftlicher Verantwortung

Aus der europäischen Perspektive – wie oben kurz angerissen – vollzieht sich gesellschaftlich verantwortliches Unternehmerhandeln implizit in Reflexion auf und in Konformität mit dem weiteren institutionellen Rahmen für wirtschaftliches Handeln. Dieser wird auf nationalstaatlicher Ebene dominant von der Politik bestimmt. Gerd Rainer Wagner hat in seinen Schriften häufig argumentiert, dass gesellschaftliche Verantwortung privater Unternehmen im deutschen Kontext essentiell durch die in Artikel 14(2) des Grundgesetzes kodifizierte Gemeinwohlverpflichtung des Eigentums gefordert wird (z.B. Wagner, 2007: 38). *Albert Weale* greift dieses Postulat in seinem Beitrag auf und erweitert die Perspektive, indem er das Gemeinwohlprinzip im Lichte wesentlicher theoretischer Konzepte der (anglo-amerikanischen) Politischen Ökonomie analysiert. Dies vertieft nicht allein den ökonomisch-normativen Begründungszusammenhang des in Rede stehenden Prinzips; es weitet zudem die Perspektive auf den internationalen Raum, in welchem seit etwa einem Jahrzehnt die Diskussion über das Unternehmen als politischem Akteur neue Akzente im Verständnis gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen gesetzt hat (Néron, 2010; Scherer/Palazzo, 2011).

Anschließend greift *Horst Steinmann* die hier zentrale Frage auf, welche Quellen der Legitimation für verantwortliches Unternehmerhandeln in einer globalisierten Wirtschaft jenseits des Nationalstaats bestehen können. Hervorzuheben sind an dieser Stelle in Steinmanns Beitrag zwei Aspekte: Erstens die Bedeutung der transnationalen/multinationalen

Unternehmung für die CSR-Diskussion, und zweitens die Relevanz neuer inter- und transdisziplinärer Perspektiven – hier der Jurisprudenz – für ein zeitgenössisches Verständnis der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens.

*Moritz Patzer, Christian Vöglin* und *Andreas Georg Scherer* setzen die Diskussion fort und betten ihre Fundierung der politischen Dimension verantwortungsgeliteter Unternehmensführung in das politikwissenschaftliche Konzept der deliberativen Demokratie ein. Sie greifen damit nicht nur auf eine, vom Deutschen Jürgen Habermas angestoßene international sehr einflussreiche theoretische Diskussion zurück, sondern sie evaluieren zudem deren Implikationen für praktisches Unternehmerhandeln. Dies ist auch die Stoßrichtung des Beitrags von *Dirk Ulrich Gilbert* und *Iris Hofmann*, die eine ähnliche Perspektive bemühen in der Erörterung der Frage, welche Implikationen eine politische Sicht des Unternehmens für eines der zentralen Instrumente des CSR, den Stakeholderdialog, haben kann. Sie zeigen somit exemplarisch, dass eine Sicht des Unternehmens als politischem Akteur in der Tat fundamentale Bedeutung hat für die Effektivität und Effizienz von CSR-Praktiken in Unternehmen. Ein ähnliches Anliegen verfolgen *Dirk Matten, Andrew Crane* und *Jeremy Moon* in der Anwendung des „Citizenship“-Ansatzes auf Unternehmen, indem sie relevante Dimensionen einer solchermaßen postulierten politischen Rolle des Unternehmens aufzeigen und diese zugleich auf ihre Relevanz für eine nachhaltige Governance des Unternehmens abklopfen.

### **III. Nachhaltigkeit als Leitbild gesellschaftlicher Verantwortung des Unternehmens**

Wie eingangs kurz angesprochen, ist die Terminologie zur gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens in Wissenschaft und Praxis gegenwärtig alles andere als einheitlich. Speziell im europäischen Kontext trifft man traditionell auf das Konzept der Nachhaltigkeit („Sustainability“) zur Umschreibung des Feldes. Ursprünglich aus der deutschen Forstwirtschaft stammend hat insbesondere die Implementierungsidee der „Triple Bottom Line“ (Elkington, 1997) als simultane Verfolgung ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele die Idee der Nachhaltigkeit als passendere Umschreibung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen popularisiert. Im deutschsprachigen Raum ergibt sich die Verbreitung der Nachhaltigkeitsidee u.a. auch daraus, dass der ursprünglich dominante Treiber gesellschaftlicher Verantwortung aus dem ökologischen Bereich kam – ein Umstand, dessen Untermauerung nur eines kurzen Blicks in die wesentlichen Publikationen von Gerd Rainer Wagner (vgl. z.B. Wagner, 1997a) bedarf.

Die heuristische Kraft der Nachhaltigkeitsidee hat vielfach dazu geführt, dass das Konzept oftmals pragmatisch und ohne wirkliches Hinterfragen seiner normativen Grundlagen angewendet wird – mitunter mit fragwürdigen, man könnte fast sagen, willkürlichen Anwendungsversuchen (Matten, 1998). Hier setzt der Beitrag von *Rüdiger Hahn* an, der nicht nur die ethischen Grundlagen des Nachhaltigkeitskonzepts aufarbeitet, sondern dieses auch im weiteren Feld der gesellschaftlichen Verantwortung relativ zum C(S)R-Konzept verortet. Der Beitrag vertieft damit ein langjähriges Forschungsinteresse von Gerd Rainer Wagner (Matten/Wagner, 1998; Souren/Wagner, 2010), indem er die Fundierung von Nachhaltigkeit auf wesentliche Aussagen von Kant und Rawls aufsetzt. Ein pragmatischer Ansatz

ist auch der Ausgangspunkt des Beitrags von *Walter Assenmacher*, der sich aus ökonomischer Sicht mit der Frage auseinandersetzt, inwieweit der Ruf nach Nachhaltigkeit tatsächlich eine gesellschaftliche Wirklichkeit darstellt und damit ein realer Bezugspunkt gesellschaftlich verantwortlichen Unternehmerhandelns ist. Die Ergebnisse erhärten, dass sich im europäischen Kontext über die letzten Jahrzehnte in der Tat eine breite gesellschaftliche Präferenz für den nachhaltigen Umgang mit ökologischen Ressourcen empirisch nachweisen lässt. Schließlich richtet der Beitrag von *Peter Letmathe* das Augenmerk auf die konkrete Umsetzung von Nachhaltigkeit in betriebswirtschaftlichen Methoden und Prozessen. Hervorzuheben an *Letmathes* Analyse der praktischen Umsetzungsperspektiven von Nachhaltigkeit ist die Betonung des relativen Kontextes, welcher eine Beurteilungsbasis für den Grad der erreichten Nachhaltigkeit bietet oder – allgemeiner formuliert – für das Ausmaß, in welchem gesellschaftliche Erwartungen unternehmerisch umgesetzt und erfüllt werden.

#### **IV. Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens in funktionaler Perspektive**

Den zuletzt angeklungenen praktischen Umsetzungsbezug beleuchtet der Band weiter in Teil D, wobei hier nun die umsetzungsrelevanten Fragen von CSR in konkreten unternehmerischen Funktionen im Mittelpunkt stehen. *Stefan Seuring* und *Stefan Gold* vertiefen die Perspektive auf eines der ältesten Instrumente der gesellschaftsorientierten Unternehmensführung, welche bereits einen breiten Raum in den ersten Forschungsarbeiten zu CSR im deutschsprachigen Raum Anfang der siebziger Jahre einnahm, der freiwilligen Sozial- und Umweltberichterstattung (Eichhorn, 1974). Der Beitrag bietet einen Überblick über den relativen Erfolg dieses Instruments im Sinne seiner Verbreitung in der Unternehmenspraxis. Zugleich wirft er auch kritische Fragen nach der Objektivität und Vergleichbarkeit der veröffentlichten Informationen auf. Deren Diskussion, welche das Feld seit seiner Entstehung begleitet hat, stellt offenbar auch noch nach Entstehen von Institutionen wie der Global Reporting Initiative immer noch eine Herausforderung dar.

Ein mit Fragen der Rechnungslegung verwandtes Feld, das der betriebswirtschaftlichen Steuerlehre, greift *Theodor Siegel* auf und fokussiert auf die überaus spannende Frage der gesellschaftlichen Aufgabe und Verantwortung der betriebswirtschaftlichen Steuerlehre als akademischer Disziplin. Damit arbeitet der Beitrag Herausforderungen heraus, welche die Managementforschung und -lehre seit geraumer Zeit plagen und die insbesondere nach den Skandalen um Enron, Arthur Andersen und andere sowie jüngst im Rahmen der globalen Finanzkrise von der Öffentlichkeit an das Fach als Ganzem herangetragen wurden (Gardiner, 2009): Worin besteht die gesellschaftliche Verantwortung von Management als akademischer Disziplin? *Siegel* skizziert die relevanten Fragen für das Feld der betriebswirtschaftlichen Steuerlehre und zeigt spannende Zukunftsperspektiven für innovative Lösungen zu diesen öffentlichen Erwartungen auf.

Ein anderes Set öffentlicher Erwartungen an Unternehmen, die gegenwärtig die politische Diskussion in Deutschland – Stichwort Frauenquote – bestimmen, greift *Bernd Schaubenberg* in seiner Analyse von Diversität in Unternehmen auf. Aus ökonomischer Perspektive bietet der Beitrag einen Überblick über den Zusammenhang von Diversität und einer

Reihe von Faktoren, welche den Zielerreichungsgrad des Unternehmens verbessern können. Diversität ist ein zentrales Thema für CSR und *Schauenberg* gießt Wasser in den Wein all derjenigen, die Diversität mit ökonomischem, Business Case-orientierten Argumenten anstelle von ethischen Verpflichtungen befürworten wollen.

Zu den Bereichen, in denen ein angeblicher positiver Zusammenhang zwischen CSR und dem Business Case postuliert wird, gehört zweifelsohne der Bereich Nachhaltige Unternehmensfinanzierung bzw. Socially Responsible Investment (SRI). *Anas Aboulamer* und *Khaled Soufani* loten das Potential sowohl der traditionellen Finanzierungslehre als auch der neueren Schule der Behavioural Finance für ein Konzept nachhaltiger Unternehmensfinanzierung aus. Sie argumentieren, dass gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) das stärkste Potential für Nachhaltigkeit aufweisen, da Eigentumsverhältnisse und Erfolgserwartungen in der Regel nicht über kurzfristige Kapitalmarkttransaktionen bestimmt werden. Gerade im deutschsprachigen Raum, in dem man mittelständische Unternehmen durchaus als den heimlichen Motor der Wirtschaft ansehen kann, wirft der Beitrag ein interessantes Licht auf KMUs, welche oftmals in der Diskussion um CSR (mit „C“ als Betonung auf Corporations oder Großunternehmen) nur am Rande Beachtung finden.

## V. Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens in sektoraler Perspektive

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen variiert nicht allein in regionaler Perspektive, sondern unter den zahlreichen institutionellen Einflussfaktoren von CSR ist die Frage des Sektors unternehmerischen Handelns ein zentraler Einflussfaktor. *Rainer Souren* greift in seinem Beitrag diese Perspektive auf und erörtert Ansatzpunkte eines nachhaltigen Kreislaufmanagements im Bereich von Verkaufsverpackungen. Der Beitrag zeigt damit exemplarisch, wie der institutionelle Rahmen, hier insbesondere das Kreislaufwirtschaftsgesetz, verantwortliches Unternehmerhandeln nicht nur mit starken Anreizen versehen, sondern auch Katalysator für neue Managementinstrumente und Innovation sein kann. Während der von *Souren* behandelte Sektor z.B. in den USA oder Kanada hauptsächlich Gegenstand freiwilliger CSR ist, macht das Beispiel Deutschland deutlich, wie der gesetzliche Rahmen klare Vorgaben für CSR setzen kann, ohne dabei unternehmerisches Handeln per se zu behindern oder wettbewerbsunfähig zu machen. Dieser Aspekt ist auch zentral für den Beitrag von *Marion Steven* und *Tim Merklein*: Ein Vergleich der umweltrelevanten freiwilligen Berichterstattung von Fluggesellschaften in Europa und den USA zeigt, dass ein stringenterer regulativer Rahmen in Europa tendenziell zu einer besseren Qualität von CSR führen kann. Dies ist insbesondere bemerkenswert in einem Sektor, in welchem man aufgrund seiner hohen Internationalität eher Konvergenz vermuten würde. Spannend ist der Beitrag auch deshalb, weil der Luftverkehrssektor an sich von vielen Anspruchsgruppen als inhärent unverantwortlich und im Lichte des Klimawandels als der Nachhaltigkeit unfähig wahrgenommen wird.

Einem gleichermaßen „üblichen Verdächtigen“ widmet sich auch das Kapitel von *Reinhard H. Schmidt*. Der Finanzsektor gilt vielen, spätestens seit der letzten globalen Finanzkrise, auf die *Schmidts* Analyse fokussiert, weithin als das Paradebeispiel verantwortungslosen Unternehmerhandelns. Der Beitrag bereichert den vorliegenden Band unter

anderem deshalb, weil das Kriterium der Nachhaltigkeit hauptsächlich in seinen ökonomischen und sozialen Implikationen als Analyseinstrument auf die jüngere Entwicklung im weltweiten Finanzsektor angewendet wird. Und in der Tat wird mittlerweile längst in Insiderkreisen – vor kurzem z.B. von McKinseys Global Managing Director Dominic Barton (Barton, 2011) – laut darüber nachgedacht, dass das gegenwärtig dominierende System kapitalistischen Wirtschaftens maßgeblich von einer mehr auf langfristig nachhaltigen Erfolg orientierten Re-Regulierung profitieren kann. *Schmidts* Beitrag trägt mit einer konstruktiv-kritischen Diskussion der Bedeutung des Nachhaltigkeitsbegriffs im Lichte der angesprochenen Entwicklungen in der Finanzwirtschaft zur Fundierung solcher Überlegungen bei.

*Hans-Ulrich Zabel* wendet die Perspektive der Nachhaltigkeit schließlich auf den Bereich Energieversorgung an. Der Beitrag macht zunächst aus spezifisch deutscher Perspektive deutlich, dass staatliche Rahmensetzung über die letzten Jahrzehnte den betreffenden Sektor mit Anreizen versehen hat, die verantwortliches Handeln schließlich zu einem kritischen Wettbewerbsfaktor des deutschen alternativen Energieversorgungssektors haben wachsen lassen. *Zabel* diskutiert im Detail, welche Implikationen und Herausforderungen sich gerade auf einzelwirtschaftlicher Ebene hin zu einer nachhaltigen Energieversorgung ergeben.

## **VI. Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens als Gegenstand der betriebswirtschaftlichen Lehre**

Wie der Beitrag von *Siegel* bereits andeutet, hat der Ruf nach gesellschaftlicher Verantwortung des Unternehmens direkte Implikationen für jenen Bereich, in dem die zukünftigen Akteure in diesem Feld ihre berufsvorbereitende Ausbildung erfahren. *Hartmut Kreikebaum* und *Marcus Kreikebaum* erwähnen in ihrem Beitrag u.a. die „Principles of Responsible Management Education“ (Waddock et al., 2011) als die jüngste Initiative des Global Compact, CSR im Curriculum von Business Schools weltweit zu verankern. Der Beitrag umreißt Service Learning als ein integrales Element des Projekts, Studierende auf eine praxisnahe und sozial engagierte Weise mit relevanten gesellschaftlichen Herausforderungen zu konfrontieren. Hervorzuheben ist zudem, dass dieser Ansatz offenbar in den USA weit populärer ist als in Deutschland; freiwilliges gesellschaftliches Engagement von Unternehmen gedeiht anscheinend dort besser, wo staatliche Institutionen eher nur eine Basisversorgung bieten und die sozialen Erwartungen an Individuen und Unternehmen weitaus ausgeprägter sind, als in Ländern wie Deutschland, in denen ein hochentwickelter Wohlfahrtsstaat gesellschaftliche Anliegen und soziale Herausforderungen als primäre Aufgabe des Staates versteht.

Diese generelle Erwartung an „den Staat“ hat freilich auch in Deutschland in den letzten Jahrzehnten gewisse Veränderungen erlebt. Insbesondere im Bereich der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung haben wir ein Anwachsen von privaten Akteuren, oft mit aktiver Unterstützung durch private Unternehmen, beobachten können. Aus dieser Perspektive argumentieren *Sabine Fichtner-Rosada* und *Petra Nettesheim*, dass auch für Hochschulen selbst so etwas wie gesellschaftliche Verantwortung definiert werden kann. Die Autoren verorten diese schwerpunktmäßig in der Notwendigkeit, einem akuten Fachkräftemangel mit adäquat ausgebildeten Absolventen passgenau und zukunftsorientiert zu begegnen. Der

Beitrag kann in eine wachsende und lebhafte Diskussion darüber eingeordnet werden, inwieweit das CSR-Konzept – welches ursprünglich auf den unternehmerischen Bereich abstellte – auch Anwendung finden kann auf eine Vielzahl von Institutionen in der Gesellschaft. Verwiesen sei an dieser Stelle auf die Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Nichtregierungsorganisationen (z.B. Unerman/O'Dwyer, 2006) oder staatlichen Behörden (z.B. Ball, 2004), die sich zunehmend weitgehend ähnlichen gesellschaftlichen Erwartungen und Herausforderungen ausgesetzt sehen wie private Unternehmen.

## **VII. Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens: Ein Ausblick**

Im abschließenden Teil des vorliegenden Bandes schließlich finden sich drei Beiträge, die perspektivisch die verschiedenen Aspekte in den einzelnen Kapiteln abrunden und einen Blick in die weitere Zukunft der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens wagen. Auffällig und zugleich vielsagend ist die Tatsache, dass alle Autoren in diesem Teil des Werks das Augenmerk vornehmlich auf den weiteren institutionellen Rahmen legen, innerhalb dessen sich unternehmerisches Handeln vollzieht.

*Edeltraud Günther, Holger Hoppe* und *Korinna Laitenberger* legen eine Literaturanalyse vor, die einen von Kritikern von CSR und Nachhaltigkeit in der Wirtschaft sorgsam gehegten Vorbehalt unter die Lupe nimmt: Dass CSR – wobei die Untersuchung speziell auf Umweltschutz abstellt – Arbeitsplätze gefährdet, Innovationen hemmt und die Wettbewerbsfähigkeit ganzer Volkswirtschaften bedroht. Die umfassende Analyse der wissenschaftlichen Forschung zu diesem Thema belegt dies nicht; fairerweise muss allerdings hinzugefügt werden, dass die Autoren auch nicht den Schluss nahelegen, dass das Gegenteil der Fall ist. Das differenzierte Bild, welches der Beitrag in der Analyse der Beziehung von Umweltschutz und Wettbewerbsfähigkeit vorlegt, bietet allerdings eine Grundlage zu vorsichtigem Optimismus, dass je nach Region, Branche und relevantem Erfolgsfaktor, nachhaltiges Wirtschaften durchaus ein Wettbewerbsvorteil sein kann.

Dieser Optimismus schimmert auch in dem Beitrag von *Uwe Schneidewind, Alexandra Palzkill* und *Hanna Scheck* deutlich zwischen den Zeilen durch. Ihr Beitrag ist ein Plädoyer für eine Betriebswirtschaftslehre, die systemorientiert denkt, interdisziplinär verankert ist und sich verstärkt der Generierung von Transformationswissen widmet. Letzteres Element identifizieren die Autoren als ein Schlüsselfeld für eine Betriebswirtschaftslehre, die angesichts der ökologischen und sozialen Herausforderungen der globalen Wirtschaft auch in Zukunft nicht nur gesellschaftlich relevant, sondern vor allem gesellschaftlich verantwortlich sein möchte. In die gleiche Richtung argumentiert auch schließlich *Nigel Roome*, wenn er ein profunderes Verständnis der systemischen Einbettung von Unternehmen als Schlüsselerkenntnis auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise herausstellt. Sein Argument baut auf der Erkenntnis auf, dass Globalisierung in allen ihren Facetten das einzelne Unternehmen auf multiplen Ebenen systemisch mit einer Vielzahl von Akteuren vernetzt. Eine zentrale Herausforderung für Unternehmen auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit sieht *Roome* in deren Fähigkeit, an gesellschaftlichen Governanceprozessen teilzuhaben. In diesem Sinne bietet der Beitrag eine spannende Abrundung einer Vielzahl der in diesem Band angesprochenen Aspekte der gesellschaftlichen Rolle des Unternehmens jen-

seits von kurzfristiger Gewinnerzielung hin zu langfristig nachhaltigem Wirtschaften unter ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten.

## D. Konklusion

Reflektiert man die mit diesem Band vorgelegte Bestandsaufnahme der wissenschaftlichen Diskussion im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens, so lassen sich vier zentrale Diskussionsschwerpunkte identifizieren. Zugleich reflektieren diese Schwerpunkte langjährige Interessen von Gerd Rainer Wagner, die weite Teile seiner wissenschaftlichen Arbeit bestimmt haben.

*Erstens* kann man durchaus feststellen, dass die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens mittlerweile einen festen Platz im Curriculum und auf der Forschungsagenda der Betriebswirtschaftslehre einnimmt. Allerdings ist dieser Platz bislang weder fest in Stein gemeißelt noch besteht Konsens über Ausmaß und Status des Feldes im weiteren Kanon der speziellen Betriebswirtschaftslehren. Wie viele der Beiträge, vor allem im Teil A des Buches, zeigen, legt dieser Umstand eine nach wie vor bestehende Unklarheit über die Natur des Faches selbst offen: Ist Management eine „Science“, eine empirische Wissenschaft, die werturteilsfrei unternehmerisches Handeln erforscht – oder handelt es sich, wie Gerd Rainer Wagner selbst es formuliert hat, um „ein integrales Fach im Kanon sozialwissenschaftlicher Disziplinen“ (Wagner, 2007: 37)? In diesem Sinne hat die stetig steigende Einbettung von CSR in den Kanon betriebswirtschaftlicher Teildisziplinen unmittelbar Fragen epistemologischer Natur über den Status des Faches an sich – weit über die unmittelbaren Forschungsfragen von CSR als solcher – erneut auf die Tagesordnung gebracht.

*Zweitens* – und eng damit verbunden – reflektiert der Band eindrucksvoll, dass CSR als Querschnittsthema der Betriebswirtschaftslehre mittlerweile in den meisten speziellen Betriebswirtschaftslehren ein fester Teil der Diskussion ist. Niemand anderem als Gerd Rainer Wagner selbst war es stets ein Anliegen, das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung aus der Nische in den „Mainstream“ der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre zu integrieren. In Wagners Schriften finden sich denn auch Beiträge zu einer Vielzahl von betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen, wie z.B. Unternehmensführung (Wagner, 1987; 1999), Steuerlehre (Wagner, 1988), Kosten- und Leistungsrechnung (Wagner/Fichtner, 1989), Controlling (Wagner/Janzen, 1991; Wagner/Janzen, 1994), Rechnungswesen (Wagner, 1993; Letmathe/Wagner, 2002), Logistik (Wagner/Stork 1993; Wagner, 2002), Marketing (Wagner, 1995; 1997b), Produktionswirtschaft (Wagner/Matten, 1999), oder Organisationslehre (Wagner, 2004). Der Band reflektiert, dass sich dieses Verständnis von CSR als Querschnittsthema und -funktion mittlerweile im Fach durchgesetzt hat.

*Drittens* hat das Thema CSR erneut die Kontroverse angefacht, welcher „interdisziplinären Anleihen“ sich die Betriebswirtschaftslehre bedienen sollte. Dies ist ein generelles Problem für die internationale Managementlehre und auch die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre mit ihren starken Wurzeln in der Mikroökonomie scheint hier traditionell gewisse Berührungspunkte zu haben, wie die Diskussion um die Relevanz psychologischer Forschungsansätze mit Aufkommen des modernen Marketings schon vor mehr als dreißig Jahren gezeigt hat (Schneider, 1983). In Gerd Rainer Wagners Schriften sucht man nach

solch falsch verstandener Orthodoxie vergeblich, vielmehr erstaunt aus der Rückschau die Breite des konstruktiven Engagements mit einer Fülle von seinerzeit „fachfremden“ Ansätzen z.B. aus Volkswirtschaftslehre (Schmidt/Wagner, 1985; Matten/Wagner, 1999), Soziologie (Wagner 1991a), Jurisprudenz (Wagner, 1996; Wagner/Haffner, 1999), Politikwissenschaften (Wagner, 1991b) oder der Philosophie (Wagner, 1990a). Die vorliegende Festschrift reflektiert, dass dieser Ansatz, welcher vor zwei Jahrzehnten z.B. beim Erscheinen der Tagungsbände der Essener Tagungen (Wagner, 1990b; 1992) noch relativ exotisch anmutete, mittlerweile Standard in der betriebswirtschaftlichen Auseinandersetzung mit CSR-Themen ist.

*Viertens* schließlich legt dieser Band mit Beiträgen von schwerpunktmäßig deutschsprachigen Wissenschaftlern auch ein beredtes Zeugnis dafür ab, dass das Verständnis von CSR sehr stark vom regionalen oder nationalen institutionellen Kontext bestimmt wird. Die Mehrzahl der Beiträge diskutiert gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen unter dem Oberbegriff der „Nachhaltigkeit“ als dominierendem Leitbild. Damit spiegelt sich ein im europäischen Kontext weit verbreitetes Verständnis von CSR wider. Exemplarisch wird dies in der Definition von CSR durch die EU-Kommission evident, welche in ihrem einflussreichen White Paper „Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development“ (European Commission, 2002) ein ähnliches Verständnis von CSR propagiert hat und dies auch in ihrer neusten Charakterisierung aufgreift (European Commission, 2011). Vielleicht ist Gerd Rainer Wagners Schriftenverzeichnis in gewisser Weise ein anschauliches Beispiel für den Pfad, den die CSR-Diskussion im deutschsprachigen Raum genommen hat. Angestoßen durch umweltpolitische Initiativen, z.B. im Bereich der Altlastensanierung (Wagner, 1987) oder der Abfallwirtschaft (Wagner/Fichtner, 1992; Wagner/Vogel, 1992) war der Bereich des „Umweltmanagements“ (Wagner, 2005) lange Zeit der Fokus der Auseinandersetzung mit gesellschaftlicher Verantwortung in der Betriebswirtschaftslehre. Mit der wachsenden Breite der diskutierten Herausforderungen über die ursprünglich ökologischen Aspekte hinaus hat sich die Terminologie und das Leitbild der Nachhaltigkeit als ein sinnvoller Integrationsrahmen für ethische, soziale und ökonomische Aspekte des Themas als nützlicher konzeptioneller Rahmen herauskristallisiert (vgl. z.B. Souren/Wagner, 2010). Der vorliegende Band ist somit Zeugnis der Tatsache, dass im europäischen und deutschsprachigen Kontext Nachhaltigkeit im Sinne von „ökologischer Nachhaltigkeit“ immer noch das dominante Thema und ein einflussreicher Motor der Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist.

## Literaturverzeichnis

- Ball, A. (2004): A Sustainability Accounting Project for the UK Local Government Sector? Testing the Social Theory Mapping Process and Locating a Frame of Reference. In: *Critical Perspectives on Accounting*, Jg. 15, Nr. 8, S. 1009-1035.
- Barton, D. (2011): Capitalism for the Long Term. In: *Harvard Business Review*, Jg. 89, Nr. 3, S. 84-91.

- Carroll, A.B. (2008): A History of Corporate Social Responsibility – Concepts and Practices. In: Crane, A.; McWilliams, A.; Matten, D. et al. (Hrsg.): *The Oxford Handbook of CSR*. Oxford, S. 19-46.
- Crane, A.; Matten, D.; Spence, L. (2007): *Corporate Social Responsibility – Readings and Cases in Global Context*. London.
- Dahlsrud, A. (2008): How Corporate Social Responsibility Is Defined – An Analysis of 37 Definitions. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Jg. 15, Nr. 1, S. 1-13.
- Duhigg, C.; Barboza, D. (2012): In China, Human Costs Are Built into an iPad. In: *The New York Times*, 25. Januar 2012.
- Eichhorn, P. (1974): *Gesellschaftsbezogene Unternehmensrechnung*. Göttingen.
- Elkington, J. (1997): *Cannibals with Forks – The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford.
- European Commission (2002): *Corporate Social Responsibility – A Business Contribution to Sustainable Development*. Luxemburg.
- European Commission (2011): *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Luxemburg.
- Freeman, R.E.; Wicks, A.C.; Parmar, B. (2004): Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited. In: *Organization Science*, Jg. 15, Nr. 3, S. 364-369.
- Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. In: *The New York Times Magazine*, 13. September 1970, S. 70-71, 122-126.
- Gardiner, B. (2009): B-Schools Rethink Curricula Amid Crisis. In: *The Wall Street Journal*, 26. März 2009.
- Grayson, D.; Hodges, A. (2004): *Corporate Social Opportunity – Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business*. Sheffield.
- Hiss, S. (2009): From Implicit to Explicit Corporate Social Responsibility – Institutional Change as a Fight for Myths. In: *Business Ethics Quarterly*, Jg. 19, Nr. 3, S. 433-451.
- International Organization for Standardization (2010): *ISO 26000 – Guidance on Social Responsibility*. Genf.
- Letmathe, P.; Wagner, G.R. (2002): *Umweltkostenrechnung*. In: Küpper, H.-U.; Wagenhofer, A. (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling*. 4. Aufl. Stuttgart, Sp. 1988-1997.
- Matten, D. (1998): Sustainable Development als Betriebswirtschaftliches Leitbild – Hintergründe – Abgrenzungen – Perspektiven. In: Albach, H.; Steven, M. (Hrsg.): *Betriebliches Umweltmanagement*. Wiesbaden, S. 1-23.

- Matten, D.; Moon, J. (2008): Implicit and Explicit CSR – A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. In: *Academy of Management Review*, Jg. 33, Nr. 2, S. 404-424.
- Matten, D.; Wagner, G.R. (1998): Konzeptionelle Fundierung und Perspektiven des Sustainable Development-Leitbildes. In: Steinmann, H.; Wagner, G.R. (Hrsg.): *Umwelt und Wirtschaftsethik*. Stuttgart.
- Matten, D.; Wagner, G.R. (1999): Zur institutionenökonomischen Fundierung der Betriebswirtschaftlichen Umweltökonomie. In: *Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht*, Jg. 22, Nr. 4, S. 471-506.
- Moon, J.; Orlitzky, M. (2011): Corporate Social Responsibility and Sustainability Education – A Trans-Atlantic Comparison. In: *Journal of Management & Organization*, Jg. 17, Nr. 5, S. 583-603.
- Néron, P.Y. (2010): Business and the Polis – What Does It Mean to See Corporations as Political Actors? In: *Journal of Business Ethics*, Jg. 94, S. 333-352.
- Porter, M.E.; Kramer, M.R. (2011): Creating Shared Value. In: *Harvard Business Review*, Jg. 89, Nr. 2, S. 62-77.
- Scherer, A.G.; Palazzo, G. (2011): 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. In: *Journal of Management Studies*, Jg. 48, Nr. 4, S. 899-931.
- Schmidt, R.H.; Wagner, G.R. (1985): Risk Distribution and Bonding Mechanisms in Industrial Marketing. In: *Journal of Business Research*, Bd. 13, S. 421-433.
- Schneider, D. (1983): Marketing als Wirtschaftswissenschaft oder Geburt einer Marketingwissenschaft aus dem Geiste des Unternehmersagens. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Jg. 35, Nr. 3, S. 197-223.
- Smith, G. (2012): Why I Am Leaving Goldman Sachs. In: *The New York Times*, 14. März 2012.
- Souren, R.; Wagner, G.R. (2010): Unternehmensethik und CSR im Lichte des Nachhaltigkeitsmanagements – Eine literaturbezogene Analyse. In: *Die Unternehmung*, Bd. 64, S. 422-436.
- Unerman, J.; O'Dwyer, B. (2006): On James Bond and the Importance of Ngo Accountability. In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Jg. 19, Nr. 3, S. 305-318.
- Waddock, S.; Rasche, A.; Werhane, P.H. et al. (2011): The Principles for Responsible Management Education. In: Swanson, D.L.; Fisher, D.G. (Hrsg.): *Toward Assessing Business Ethics Education*. Charlotte NC, S. 13-28.
- Wagner, G.R. (1987): *Altlasten und Entsorgungsökonomie*. Düsseldorf.
- Wagner, G.R. (1988): Steuerliche Fragen der Altlastensanierung. In: Franzius, V.; Stegmann, R.; Wolf, K. (Hrsg.): *Handbuch der Altlastensanierung*. Heidelberg, Loseblattwerk, Kap. 1.6.2.2., S. 1-6.

- Wagner, G.R. (1990a): Unternehmensethik im Lichte der ökologischen Herausforderung, in: Czap, H. (Hrsg.): Unternehmensstrategien im sozio-ökonomischen Wandel, Berlin 1990, S. 295-316
- Wagner, G.R. (1990b): Unternehmung und ökologische Umwelt. München.
- Wagner, G.R. (1991a): Konsequenzen der europäischen Umweltschutzpolitik für die wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Lehre. In: Aschenbrücker, K.; Pleiß, U. (Hrsg.): Menschenführung und Menschenbildung – Festschrift für Ernst Wurdack zu seinem 65. Geburtstag. Baltmannsweiler, S. 481-492.
- Wagner, G.R. (1991b): Entrepreneurship and Innovation from an Environmental Risk Perspective. In: Roberts, L.; Weale, A. (Hrsg.): Innovation and Environmental Risk. London et al., S. 138-148.
- Wagner, G.R. (1992): Ökonomische Risiken und Umweltschutz. München.
- Wagner, G.R. (1993): Rechnungswesen und Umwelt. In: Wittmann, W.; Kern, W.; Köhler, R. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 5. Aufl. Stuttgart, Sp. 3664-3677.
- Wagner, G.R. (1995): Marketing und Umwelt. In: Tietz, B.; Köhler, R.; Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. 2. Aufl. Stuttgart, Sp. 1490-1508.
- Wagner, G.R. (1996): Regulierungswirkungen aktueller Umweltschutzgesetze und -verordnungen. In: Sadowski, D.; Czap, H.; Wächter, H. (Hrsg.): Regulierung und Unternehmenspolitik – Methoden und Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Rechtsanalyse. Wiesbaden, S. 125-142.
- Wagner, G.R. (1997a): Betriebswirtschaftliche Umweltökonomie. Stuttgart.
- Wagner, G.R. (1997b): Das Marketing in umweltökonomischer Perspektive. In: Backhaus, K.; Günter, B.; Kleinaltenkamp, M. et al. (Hrsg.): Marktleistung und Wettbewerb – Strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung – Festschrift für Werner Hans Engelhardt zum 65. Geburtstag. Wiesbaden, S. 143-171.
- Wagner, G.R. (1999): Umweltmanagement. In: Bitz, M.; Dellmann, K.; Domsch, M.; Wagner, F.W. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre – Band 2. 4. Aufl. München, S. 339-391.
- Wagner, G.R. (2002): Logistik und Ökologie – Ein kreislaufwirtschaftlicher Überblick. In: Baumgarten, H.; Wiendahl, H.-P.; Zentes, J. (Hrsg.): Logistik-Management – Strategien – Konzepte – Praxisbeispiele. Berlin et al., Loseblattwerk, Kap. 3.04.03, S. 1-21.
- Wagner, G.R. (2004): Umweltmanagement, Organisation des. In: Schreyögg, G.; von Werder, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4. Aufl. Stuttgart, Sp. 1482-1491.
- Wagner, G.R. (2005): Umweltmanagement. In: Bitz, M.; Domsch, M.; Ewert, R. et al. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre – Band 2. 5. Aufl. München, S. 353-405.
- Wagner, G.R. (2007): Gesellschaftliche Verantwortung als Unternehmensleitbild? In: Hilger, S. (Hrsg.): Kapital und Moral – Ökonomie und Verantwortung in historisch-vergleichender Perspektive. Köln et al., S. 35-66.
- Wagner, G.R.; Fichtner, S. (1989): Kosten und Kostenrisiken der Altlastensanierung. In: Zeitschrift für angewandte Umweltforschung, Bd. 2, S. 35-44.

- Wagner, G.R.; Fichtner, S. (1992): Unternehmerische Abfallwirtschaft. In: Steger, U. (Hrsg.): Handbuch des Umweltmanagements. München, S. 557-570.
- Wagner, G.R.; Haffner, F. (1999): Ökonomische Würdigung des umweltrechtlichen Instrumentariums. In: Hendler, R.; Marburger, P.; Reinhardt, M. et al. (Hrsg.): Rückzug des Ordnungsrechtes im Umweltschutz. Berlin, S. 83-127.
- Wagner, G.R.; Janzen, H. (1991): Ökologisches Controlling – Mehr als ein Schlagwort? In: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Bd. 3, S. 120-129.
- Wagner, G.R.; Janzen, H. (1994): Umwelt-Auditing als Teil des betrieblichen Umwelt- und Risikomanagements. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Bd. 46, S. 573-604.
- Wagner, G.R.; Matten, D. (1999): Produktion. In: Korff, W.; Baumgartner, A.; Franz, H. et al. (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik – Band 3 – Ethik wirtschaftlichen Handelns. Gütersloh, S. 317-340.
- Wagner, G.R.; Stork (1993): Umweltbedingte Unternehmenschancen und -risiken der Logistikkonzeption. In: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Ökologische Herausforderungen an die Logistik in den 90er Jahren. Berlin, S. 1-36.
- Wagner, G.R.; Vogel, A. (1992): Das Duale System als Herausforderung für die Entsorgungswirtschaft. In: von Hauff, M.; Schmid, U. (Hrsg.): Ökonomie und Ökologie – Ansätze zu einer ökologisch verpflichteten Marktwirtschaft. Stuttgart, S. 219-242.



---

**A. Ethische und wissenschaftstheoretische  
Grundlagen einer gesellschaftsorientierten  
Betriebswirtschaftslehre**