

Theorie und Praxis der Nachhaltigkeit

Klaus Fischer

# Corporate Sustainability Governance

Nachhaltigkeitsbezogene Steuerung  
von Unternehmen in einer  
globalisierten Welt



Springer Spektrum

---

# Theorie und Praxis der Nachhaltigkeit

**Herausgegeben von**

Walter Leal Filho, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg,  
Hamburg, Deutschland

Das Thema Nachhaltigkeit hat eine zentrale Bedeutung, sowohl in Deutschland – aufgrund der teilweisen großen Importabhängigkeit Deutschlands für bestimmte Rohstoffe und Produkte – als auch weltweit. Weshalb brauchen wir Nachhaltigkeit? Die Nutzung natürlicher und knapper Ressourcen und die Konkurrenz um z. B. Frischwasser, Land und Rohstoffe steigen weltweit. Gleichzeitig nehmen damit globale Umweltprobleme wie Klimawandel, Bodendegradierung oder Biodiversitätsverlust zu. Ein schonender, also ein nachhaltiger Umgang mit natürlichen Ressourcen ist daher eine zentrale Herausforderung unserer Zeit und ein wichtiges Thema der Umweltpolitik. Die Buchreihe Theorie und Praxis der Nachhaltigkeit beleuchtet Fragestellungen zu sozialen, ökonomischen, ökologischen und ethischen Aspekten der Nachhaltigkeit und stellt dabei nicht nur theoretische, sondern insbesondere praxisnahe Ansätze dar. Herausgeber und Autoren der Reihe legen besonderen Wert darauf, die Nachhaltigkeitsforschung ganzheitlich darzustellen. Die Bücher richten sich nicht nur an Wissenschaftler, sondern auch an alle in Wirtschaft und Politik Beschäftigten. Sie werden durch die Lektüre wichtige Denkanstöße und neue Einsichten gewinnen, die ihnen helfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Weitere Bände in dieser Reihe <http://www.springer.com/series/13898>

---

Klaus Fischer

# Corporate Sustainability Governance

Nachhaltigkeitsbezogene Steuerung  
von Unternehmen in einer  
globalisierten Welt

 Springer Spektrum



## Vorwort

Im September 2015 verabschiedete die internationale Staatengemeinschaft ihre „Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“ und bestätigte damit erneut die Bedeutung des Leitbilds auf weltpolitischer Bühne.

Wesentlicher Bestandteil dieser Agenda sind 17 „Sustainable Development Goals“, deren Erreichen in vielen Feldern maßgeblich von einer nachhaltigeren Gestaltung der Wertschöpfungsprozesse in unserer globalisierten Weltwirtschaft abhängig sein wird.

Die Frage, wie global relevante Nachhaltigkeitsziele auf der Ebene einzelner Wirtschaftsakteure – allen voran multinational agierender Unternehmen und ihren Zulieferern – handlungswirksam werden können und wie sich die damit verbundenen Mechanismen und Einflussfaktoren erklären, gestalten sowie theoretisch fundieren lassen, war für mich der Antrieb zu dieser Arbeit.

Auf dem Weg bis zu ihrer Fertigstellung wurde ich von vielen Menschen begleitet, die mir wertvolle Impulse und Unterstützung gegeben haben. So wurde ich schon während meines Studiums durch engagierte Dozenten und Betreuer mit dem Leitbild Nachhaltiger Entwicklung „konfrontiert“ und konnte mich seitdem in enger Zusammenarbeit mit zahlreichen Kolleginnen und Kollegen in unterschiedlichen Projekten in diesem Themenfeld auseinandersetzen. Ihnen allen möchte ich an dieser Stelle danken.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Klaus J. Zink, der mir durch seine ganzheitliche Perspektive auf ökonomische wie soziale Problemstellungen den Weg geebnet hat, das Thema „Nachhaltigkeit“ in meiner eigenen Forschungsarbeit sowie in gemeinsamen Forschungsprojekten am Institut für Technologie und Arbeit e.V. voranzutreiben und dauerhaft zu verankern.

Herrn Prof. Dr. Michael von Hauff danke ich besonders herzlich für die Übernahme des Zweitgutachtens und seine jahrelange Begleitung als wissenschaftlicher Mentor in der Nachhaltigkeitsforschung. In unseren gemeinsamen Forschungsprojekten unter seiner Leitung konnte ich mir verschiedene Themenfelder „jenseits“ klassischer Ansätze des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements erschließen.

Frau Prof. Dr. Katharina Spraul danke ich für ihre Mitwirkung als Drittprüferin und Herrn Prof. Dr. Reinhold Hölscher für die Übernahme des Vorsitzes der Prüfungskommission in meinem Promotionsverfahren.

Herrn Prof. Dr. (mult.), Dr. h.c. (mult.) Walter Leal Filho und dem Verlag Springer Spektrum gilt mein herzlicher Dank für die Aufnahme dieser Arbeit in die Reihe „Theorie und Praxis der Nachhaltigkeit“. Nach der spannenden Lektüre des ersten Bandes und der dort vorgestellten Forschungsprojekte freue ich mich umso mehr, dass meine Arbeit dort veröffentlicht werden kann.

Nicht zuletzt möchte ich mich bei all denjenigen bedanken die mich in meinem privaten Umfeld und gleichzeitig als Kolleginnen und Kollegen begleitet haben. Hierzu zählen insbesondere Tino Baudach, Dr. Vanessa Kubek und Dr. Regina Osranek, die mir als Freunde und Teil unserer „Diss-Runde“ stets inhaltlich wie mental eine große Unterstützung waren.

Herzlichst danke ich auch meiner Familie. Meine Eltern haben mir durch ihre liebevolle Begleitung und ihr Vertrauen in die Richtigkeit dessen, was ich da tue, viele Chancen eröffnet. Von meiner Frau Anke wurde ich auf ganz unterschiedlichen Wegen unterstützt: Bei der Überwindung von Glaubenskrisen, durch Freiräume in der Rolle als Familienvater und nicht zuletzt durch das Lektorat der Texte. Unsere Töchter Luzia und Martha mussten zwar ab und an zurückstecken, haben aber dennoch auf ihre eigene charmante Weise ihren Ansprüchen nach familiärer „Qualitätszeit“ Geltung verliehen, was auch mir sehr gut getan hat.

Dr. Klaus Fischer

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Problemstellung und Aufbau.....</b>	<b>15</b>
1.1	Relevanz des Themas .....	15
1.2	Erkenntnisziele, Forschungsfragen und wissenschaftstheoretische Einordnung.....	24
1.3	Aufbau der Buches .....	31
<b>2</b>	<b>Nachhaltige Entwicklung und nachhaltige Unternehmensführung .....</b>	<b>35</b>
2.1	Das Leitbild nachhaltiger Entwicklung .....	36
2.1.1	Nachhaltige Entwicklung im aktuellen Diskurs: Agenda 2030 und Sustainable Development Goals.....	36
2.1.2	Genese des Leitbilds und seiner zentralen Aussagen und Prinzipien.....	52
2.2	Nachhaltigkeit als ökonomisches Prinzip: Vom „Sustainable Yield“ in der Forstwirtschaft zur Substanzerhaltung in der Betriebswirtschaftslehre .....	70
<b>3</b>	<b>Das Governance-Konzept – Entwicklungslinien und Verwendungskontexte .....</b>	<b>85</b>
3.1	Governance-Konzepte in der Ökonomie .....	87
3.1.1	Ökonomischer Neoinstitutionalismus.....	87
3.1.2	Politische Ökonomie.....	98
3.1.3	Fazit: Governance in der Ökonomie .....	104
3.2	Governance in der Politikwissenschaft.....	106
3.2.1	Veränderte Rolle des Nationalstaats und neue Formen von Staatlichkeit .....	107
3.2.2	Von hierarchischer Top-down-Steuerung zu multiplen Formen kooperativer Governance-Prozesse .....	112
3.2.3	Fazit: Politisches Governance-Konzept in seiner Abgrenzung zur Ökonomie.....	113

3.3 Abgrenzung verschiedener Governance-Diskursfelder .....	115
3.3.1 Global und Good Governance als vorrangig normativ- präskriptive, politische Diskursfelder .....	117
3.3.2 Economic, Chain und Corporate Governance: Verschiedene Diskursebenen von Governance in Wirtschaftssystemen .....	127
3.4 Governance als Brückenbegriff und Ausgangspunkt für die weitere Betrachtung.....	133
<b>4 Das Konstrukt „Corporate Sustainability Governance“ .....</b>	<b>135</b>
4.1 Metatheoretische Fundierung: Kybernetische Abstraktion von Nachhaltigkeit und Governance .....	135
4.1.1 Systemtheorie und Kybernetik als metatheoretische Grundlagen .....	136
4.1.2 Nachhaltigkeit als Lenkungsproblem sozialer Systeme ....	156
4.1.3 Governance als kybernetisches Lenkungskonzept.....	166
4.2 Governancetheoretische Fundierung von Corporate Sustaina- bility Governance .....	176
4.2.1 Betrachtete Governance-Systeme: Welche Akteure, Strukturen, Prozesse und Inhalte umfasst Corporate Sustainability Governance? .....	177
4.2.2 Intendierter Governance-Output: Was ist das Ziel von Corporate Sustainability Governance? .....	185
4.2.3 Methodische Zielstellung der Betrachtung: Normativ- präskriptive und analytisch-deskriptive Variante .....	187
4.2.4 Institutionenverständnis: Welche Differenzierungen des Institutionenbegriffs sind für die Modellierung von Corporate Sustainability Governance erforderlich?.....	190
4.2.5 Bezugspunkte von Corporate Sustainability Governance im Governance-Diskurs: Welche Diskursfelder werden adressiert? .....	204

---

4.2.6 Zusammenfassung: Ein Analyseraster zur Erfassung von Phänomenen der Corporate Sustainability Governance ....	210
4.3 Organisationstheoretische Fundierung von Corporate Sustainability Governance: Entwicklung eines Erklärungsmodells .....	211
4.3.1 Anforderungen und Referenzrahmen für die organisationstheoretische Modellierung .....	213
4.3.2 (Neo-)Institutionalistische Erklärungsansätze .....	217
4.3.3 Akteursbezogene Erklärungsansätze .....	224
4.3.4 Zusammenführung der gewählten Erklärungsansätze und Ableitung eines exemplarischen Erklärungsmodells .....	234
<b>5 Implikationen für Forschung und Praxis .....</b>	<b>245</b>
5.1 Zur Effektivität und Legitimität von Corporate Sustainability Governance.....	245
5.1.1 Demokratietheoretische Beurteilungskriterien .....	245
5.1.2 Spezifische Ansatzpunkte zur Beurteilung der Legitimität und Effektivität von Corporate Sustainability Governance .....	251
5.2 Überlegungen zu weiterführenden Forschungsarbeiten .....	269
5.2.1 Empirische Validierung der theoretisch-konzeptionellen Ergebnisse.....	269
5.2.2 Mikrofundierung der beteiligten Akteure .....	272
5.2.3 Transdisziplinarität durch partizipative Forschungs- ansätze .....	273
<b>6 Zusammenfassung und Fazit .....</b>	<b>275</b>
<b>7 Literaturverzeichnis .....</b>	<b>279</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau des Buches .....	33
Abbildung 2: Entstehung der Agenda 2030 im Post-2015-Prozess der Vereinten Nationen.....	37
Abbildung 3: Abgrenzung von Governance-Diskursfeldern .....	117
Abbildung 4: Modell des einfachen Regelkreises .....	149
Abbildung 5: „Nachhaltigkeit“, „Lebensfähigkeit“ und „Governance“ auf verschiedenen Systemebenen .....	175
Abbildung 6: Betrachtete Governance-Settings in verschiedenen Governance-Konzepten.....	197
Abbildung 7: Governance-Settings und Institutionenbasis von Corporate Sustainability Governance.....	201
Abbildung 8: Bezugspunkte von Corporate Sustainability Governance im Governance-Diskurs .....	206
Abbildung 9: Exemplarisches Erklärungsmodell für Corporate Sustainability Governance-Prozesse .....	236
Abbildung 10: Das Konzept Integriertes Management im Kontext nachhaltiger Unternehmensführung .....	267
Abbildung 11: Hypothetisches Modell zur Anleitung empirischer Forschungsarbeiten .....	271

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ziele des Buchs im Zielsystem der Wirtschaftswissenschaften.....	27
Tabelle 2: Ziele für nachhaltige Entwicklung.....	48
Tabelle 3: Meilensteine der Entwicklung des weltpolitischen Nachhaltigkeitsleitbilds.....	53
Tabelle 4: Nachhaltigkeitsgrade.....	66
Tabelle 5: Governance-Typen als „Bausteine institutioneller Steuerung der Wirtschaft“ .....	103
Tabelle 6: Governance-Konzepte in der Ökonomie.....	105
Tabelle 7: Typologie politologischer Governance-Strukturen.....	110
Tabelle 8: Systembeschreibung .....	141
Tabelle 9: Kernthemen und Handlungsfelder der ISO 26000.....	183
Tabelle 10: Normative-präskriptive, politische-strategische und analytisch-deskriptive Varianten von Governance .....	189
Tabelle 11 (Teil 1): Idealtypische Governance-Settings als analytische Bausteine von Corporate Sustainability Governance.....	202
Tabelle 11 (Teil 2): Idealtypische Governance-Settings als analytische Bausteine von Corporate Sustainability Governance .....	203
Tabelle 12: Zusammenfassende Darstellung des Analyserasters für Corporate Sustainability Governance .....	210
Tabelle 13: Kategorisierung von Akteursgruppen.....	233
Tabelle 14: Beziehungskonstellationen zwischen zuliefernden und beschaffenden Unternehmen.....	263

# 1 Problemstellung und Aufbau

## 1.1 Relevanz des Themas

Die Debatten um Corporate Social Responsibility (CSR) und nachhaltige Unternehmensführung<sup>1</sup> haben in den letzten Jahren noch einmal an Relevanz gewonnen. Als Indizien können hierfür exemplarisch die in den letzten fünf Jahren stark steigenden Mitgliedszahlen des UN Global Compact<sup>2</sup> oder die sprunghaft zunehmende Zahl der Unternehmen, die freiwillig nach dem globalen Standard der Global Reporting Initiative über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten berichten, herangezogen werden<sup>3</sup>.

Aber auch im Bereich der Regulierung und Standardsetzung zeigen verschiedene Entwicklungen die wachsende Bedeutung der Verantwortungsübernahme und Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen. Zur Veranschaulichung können die bedeutendsten Beispiele der letzten Jahre wie folgt zusammengefasst werden:

---

<sup>1</sup> In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit den Konzepten Corporate Social Responsibility, Corporate Sustainability und Corporate Citizenship finden sich verschiedene Ansätze einer begrifflich-konzeptionellen Abgrenzung. Eine oft zitierte Abgrenzung dieser Ansätze vor dem Hintergrund des Nachhaltigkeitsleitbilds ist zu finden bei Loew et al. (2004), S. 70 ff, vgl. hierzu auch Schneider (2012). Im vorliegenden Buch werden diese Konzepte aus dem Blickwinkel der ihnen gemeinsamen Governance-Relevanz hinsichtlich eines nachhaltigen bzw. nachhaltigkeitsintendierenden Unternehmenshandelns betrachtet. Aus diesem Grund werden sie hier nicht weiter differenziert.

<sup>2</sup> Der UN Global Compact ist eine Initiative für Unternehmen und andere Organisationen, die sich verpflichten, ihr Handeln an zehn Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung auszurichten. Seit seiner Gründung im Jahr 2000 sind bis Ende 2014 ca. 8.300 Mitglieder dem UN Global Compact beigetreten, davon allein über 5.600 seit Anfang 2010; Daten ermittelt unter Zugriff auf die Website <https://www.unglobalcompact.org/participants/search> (zuletzt geprüft am 02.01.2015).

<sup>3</sup> Die Global Reporting Initiative wurde im Jahr 1997 durch eine US-amerikanische NGO in Zusammenarbeit mit dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen UNEP ins Leben gerufen und entwickelt in Verfahren des Stakeholder-Dialogs international anerkannte Richtlinien der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Zahl der Nachhaltigkeitsberichte, die gemäß einer der GRI-Richtlinien erstellt wurden, hat sich im Zeitraum von 2010 bis 2013 auf ca. 4100 Berichte nahezu verdoppelt; Daten von der Website der Global Reporting Initiative <http://database.globalreporting.org/> (zuletzt geprüft am 02.01.2015).

- Im Jahr 2010 (deutsche Fassung: 2011) wurde mit dem von der Internationalen Organisation für Normung (ISO) veröffentlichten Leitfaden für gesellschaftliche Verantwortung ein umfangreiches internationales Dokument vorgelegt, das im Rahmen eines mehrere Jahre dauernden, breit angelegten Multi-Stakeholder-Ansatzes entstanden ist<sup>4</sup> und für alle „Arten von Organisationen in der Privatwirtschaft, im öffentlichen und im gemeinnützigen Sektor“<sup>5</sup> elementare Grundsätze, Kernthemen und Handlungsfelder organisationaler Verantwortung definiert.<sup>6</sup>
- Im selben Jahr verabschiedete der US-Kongress das Gesetz „Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act“ und schuf mit dessen Abschnitt 1502<sup>7</sup> erstmals ein gesetzliches Rahmenwerk, das die Offenlegung des Handels von sogenannten Konfliktmineralien, deren Kauf mit der Finanzierung des bewaffneten Konflikts in der Demokratischen Republik Kongo in Zusammenhang gebracht wird, fordert<sup>8,9</sup>. Die für börsennotierte Unternehmen in den USA geltende Offenlegungspflicht hat einen weltweiten „Domino-Effekt“ zur Folge. So müssen neben den unmittelbar betroffenen Unternehmen zahlreiche Lieferanten für entsprechende Transparenz in

---

<sup>4</sup> Vgl. Deutsches Institut für Normung (2011), S. 5.

<sup>5</sup> Deutsches Institut für Normung (2011), S. 8.

<sup>6</sup> Im Gegensatz zu anderen Normen ist die ISO 26000 explizit nicht zu Zertifizierungszwecken heranzuziehen, sondern dient ausschließlich der Orientierung und Anleitung von Organisationen (vgl. Deutsches Institut für Normung (2011), S. 9). Dabei wird in der Norm auf den engen Zusammenhang zwischen gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme und nachhaltiger Entwicklung wie folgt verwiesen: „Wenn sich eine Organisation mit gesellschaftlicher Verantwortung befasst und diese wahrnimmt, ist das übergeordnete Ziel die Maximierung ihres Beitrages zur nachhaltigen Entwicklung.“ Deutsches Institut für Normung (2011), S. 25.

<sup>7</sup> Vgl. U.S. Government Publishing Office (2010), S. 2213–2218.

<sup>8</sup> Als Konfliktmineralien werden im Gesetz Tantal-, Zinn- und Wolframerze sowie Gold bezeichnet, sowohl “any other mineral or its derivatives determined by the Secretary of State to be financing conflict in the Democratic Republic of the Congo or an adjoining country.” U.S. Government Publishing Office (2010), S. 2218; vgl. hierzu auch die OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals, in der zwar die selben Mineralien aufgeführt sind, jedoch der Begriff der „Conflict-Affected and High-Risk Areas“ unabhängig von der DR Kongo abgegrenzt ist OECD (2013), S. 13.

<sup>9</sup> Vgl. Lauster, Mildner, Wodni (2010), S. 1–2.

ihren Lieferketten sorgen<sup>10</sup>. Diese Verordnung hat auch in der Europäischen Union und in Deutschland zu einer breiten Debatte über die Verwendung von Konfliktmineralien geführt<sup>11</sup>, die Europäische Kommission legte im März 2014 einen Entwurf für eine ähnliche Verordnung vor<sup>12</sup>.

- Im Jahr 2011 nahm der UN-Menschenrechtsrat die im Zuge eines sechsjährigen Entwicklungs- und Konsultationsprozesses erarbeiteten Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte<sup>13</sup> an, um Menschen besser vor Verletzungen ihrer Rechte im Zusammenhang mit wirtschaftlichen Tätigkeiten zu schützen<sup>14</sup>.
- Ebenfalls 2011 verlor Corporate Social Responsibility – zumindest aus Sicht der Europäischen Kommission – sogar seinen bis dato konstituierenden Freiwilligkeitscharakter, was in Deutschland zu stark gemischten Reaktionen führte<sup>15</sup>. So legte die EU-Kommission mit ihrer CSR-Strategie 2011–2014 eine neue Definition vor, in der sie CSR schlichtweg als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“<sup>16</sup> bezeichnet. Dies brachte in Zusammenhang mit der geforderten „intelligente[n] Kombination aus freiwilligen Maßnahmen und nötigenfalls ergänzenden Vorschriften“<sup>17</sup> und den angestrebten Selbst- und Koregulierungsprozessen<sup>18</sup>

---

<sup>10</sup> Die Schätzungen bezüglich der Zahl der betroffenen Unternehmen schwanken erheblich. Es wird von bis zu 12 Millionen Unternehmen weltweit ausgegangen, die mittelbar von dem Gesetz betroffen sind (vgl. Bayer, Buhr (2011), S. 6). Zu den kontrovers diskutierten Folgewirkungen des Gesetzes vgl. Manhart, Schleicher, S. 24 ff.

<sup>11</sup> Vgl. hierzu exemplarisch die Diskussion um die Verwendung von Erzen bzw. allgemein Rohstoffen in der Automobilindustrie Kerkow, Martens, Müller (2012); Bethge et al. (2014).

<sup>12</sup> Vgl. Europäische Kommission (2014). Für eine erste Stellungnahme hierzu siehe Manhart, Schoßig (2014).

<sup>13</sup> Vgl. Geschäftsstelle Deutsches Global Compact Netzwerk (2014).

<sup>14</sup> Das unter der Leitung des Sonderbeauftragten für Wirtschaft und Menschenrechte, John Ruggie, entstandene Rahmenwerk ist auch unter dem Titel „Protect, Respect and Remedy“-Framework bekannt. Die gegenwärtige deutsche Bundesregierung (18. Legislaturperiode) hat in ihrem Koalitionsvertrag angekündigt, die UN-Leitprinzipien auf nationaler Ebene umzusetzen. Vgl. o. V. (2013), S. 180.

<sup>15</sup> Zu den geteilten Reaktionen von Seiten der Bundesregierung, der Wirtschaft und der Gewerkschaften siehe Kellermann und Thannisch (2012).

<sup>16</sup> Europäische Kommission (2011), S. 7.

<sup>17</sup> Europäische Kommission (2011), S. 9.

eine deutliche Abkehr von dem noch im Grünbuch zehn Jahre zuvor proklamierten Prinzip der Freiwilligkeit mit sich<sup>19</sup>. Die ebenfalls in der Strategie angekündigte Rechtsvorschrift zur sozialen und ökologischen Unternehmensberichterstattung<sup>20</sup> wurde im Oktober 2014 umgesetzt<sup>21</sup>.

- Als letztes Beispiel sei an dieser Stelle schließlich der Vorstoß des deutschen Bundesentwicklungsministers Gerd Müller im Jahr 2014 genannt, der als unmittelbare Reaktion auf den Einsturz einer Textilfabrik in Bangladesch (Rana Plaza, 2013) ein „Bündnis für nachhaltige Textilien“ mit dem Charakter einer Multi-Stakeholder-Initiative ins Leben rief. Der Aktionsplan des Bündnisses sieht die Umsetzung verbindlicher sozialer, ökologischer und ökonomischer Standards in der gesamten textilen Wertschöpfungskette vor<sup>22</sup>. Gerade diese, von der Wirtschaft als zu ambitioniert und nicht umsetzbar eingeschätzte Zielstellung führte allerdings dazu, dass das Bündnis die Unterstützung zahlreicher großer Unternehmen und Branchenverbände während seiner Gründungsphase zunächst wieder verlor<sup>23</sup>.

Die geschilderten Beispiele zeigen deutlich, dass die einstige Debatte, ob Unternehmen jenseits ihrer Geschäftstätigkeit überhaupt Verantwortung zu übernehmen haben<sup>24</sup>, mittlerweile zunehmend von der Frage abgelöst wird, wie weit diese Verantwortung in globale Lieferketten hineinreicht und in welchem Ausmaß sie Sublieferanten ohne direkte Vertragsbeziehungen zum fokalen Unternehmen, und damit außerhalb dessen unmittelbarer Einflussphäre, einschließt<sup>25</sup>.

Dabei ist es bemerkenswert, dass insbesondere multinational agierenden Unternehmen im Hinblick auf die Implementierung von Umwelt- und Sozialstandards in Entwicklungs- und Schwellenländern häufig

---

<sup>18</sup> Vgl. Europäische Kommission (2011), S. 12.

<sup>19</sup> Vgl. Europäische Kommission (2001), S. 7.

<sup>20</sup> Vgl. Europäische Kommission (2011), S. 14.

<sup>21</sup> Vgl. Europäisches Parlament und Europäischer Rat (2014).

<sup>22</sup> o. V. (2014), S. 4.

<sup>23</sup> Von anfänglich 60 mitwirkenden Organisationen waren im Oktober 2014 nur 39 dem Bündnis beigetreten. Wichtige Branchenverbände und marktstarke Unternehmen hatten die Bündnisinitiative unter Verweis auf die nicht umsetzbaren Zielvorgaben vorzeitig verlassen. Vgl. Siems (2014); Wollenschlager (2014).

<sup>24</sup> Vgl. hierzu die Diskussion um eine zunehmende Politisierung der Wirtschaft in Kapitel 5.1.

<sup>25</sup> Vgl. zu dieser Frage Scherrer et al. (2013), S. 229–230.

mehr zugetraut und abverlangt wird, als den eigentlich hierfür zuständigen Regierungen vor Ort.

Zusammenfassend kann demnach festgehalten werden, dass auf Unternehmen durchverschiedene Akteure, darunter von staatlichen und zivilgesellschaftlichen ebenso wie von Vertragspartnern und Kunden, Einfluss bezüglich ihrer Verantwortungsübernahme für mitunter sowohl zeitlich als auch räumlich weit entfernte Auswirkungen ihrer ökonomischen Aktivitäten genommen wird. Der hierbei aufgespannte Verantwortungshorizont erreicht aus geografischer Perspektive mittlerweile globale, aus zeitlicher Sicht bis zu mehrere Generationen übergreifende Ausmaße, womit der unmittelbare Bezug dieser Debatte zum Leitbild nachhaltiger Entwicklung deutlich wird.

In diesem Buch sollen schließlich die Steuerungsmechanismen und -systeme, die dazu führen, dass inzwischen viele Unternehmen als „gute Weltbürger“ einen scheinbar immer selbstverständlicher werdenden Beitrag zu einer globalen nachhaltigen Entwicklung leisten, genauer untersucht und für eine weiterführende Analyse zugänglich gemacht werden. Der hierfür eingenommene Blickwinkel ist durch das disziplinen- und kontextübergreifend diskutierte Governance-Konzept geprägt.

So werden die Phänomene von Corporate Social Responsibility und unternehmerischer Nachhaltigkeitsorientierung aus einer governance-theoretischen Perspektive betrachtet. Dabei stehen einerseits die Governance-Prozesse, welche zu unternehmerischer Verantwortungsübernahme und Nachhaltigkeitsorientierung führen, im Vordergrund. Andererseits werden diese Prozesse wiederum als Teil einer übergeordneten Global Governance für nachhaltige Entwicklung eingeordnet und ihr Beitrag zur Umsetzung des Leitbilds diskutiert. Eine grundlegende Annahme ist hierbei, dass das Problemlösungspotenzial dieser Steuerungsmechanismen in der nachhaltigkeitsbezogenen Governance-Forschung bisher noch zu wenig Beachtung findet und entsprechend einer theoretischen Fundierung und Analyse bedarf.

Die Relevanz der Themenstellung kann schließlich im Hinblick auf verschiedene Fragestellungen verdeutlicht werden:

### *1) Unternehmen sind zentrale Akteure einer (nicht-)nachhaltigen Entwicklung*

Unternehmen, die aus Sicht des Nachhaltigkeitsleitbilds als Problemverursacher und Quelle für Problemlösungen zugleich gesehen werden können, sind zentrale Akteure im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung. So verfügen sie als Investoren, Arbeitgeber, Beschaffer und Produzenten sowie als Innovatoren über ein erhebliches, teilweise global wirksames Gestaltungspotenzial, das sowohl positiv, als auch im negativen Sinne nachhaltigkeitsrelevant werden kann.<sup>26</sup>

Eine Untersuchung der Einflussmechanismen, Strukturen sowie hemmenden und fördernden Faktoren einer nachhaltigkeitsbezogenen Steuerung von Unternehmen liefert somit Erklärungsbeiträge hinsichtlich eines wesentlichen Teilaspekts der Operationalisierung des Nachhaltigkeitsleitbilds.

### *2) Es mangelt an System- und Transformationswissen über Voraussetzungen und Bedingungsfaktoren nachhaltiger Entwicklung*

Das Leitbild nachhaltiger Entwicklung adressiert komplexe Problemstellungen, seine Umsetzung erfordert ein vielschichtiges und tiefgreifendes Verständnis der Gesellschafts-, Wirtschafts- und Ökosysteme dieser Erde<sup>27</sup>. Trotz bestehender Unsicherheiten über den „richtigen“ Weg zu mehr Nachhaltigkeit<sup>28</sup> kann festgestellt werden, dass zunächst ausreichend Zielwissen vorhanden ist, um in vielen Bereichen nachhaltigere Entwicklungspfade einzuschlagen.

Dies trifft auch auf das Handeln von Unternehmen zu. Es existieren zahlreiche international anerkannte Regelwerke, Indikatoren und Management-Ansätze, die bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene Orientierung geben. So steht allein im schon genannten internationalen Leitfaden für gesellschaftliche Verantwortung<sup>29</sup> (ISO 26000) dezidiert und sehr vielschichtig festgeschrieben, was Organisationen tun sollten, um einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten.

---

<sup>26</sup> Vgl. Steimle (2008), S. 88–91; Schrader (2011), S. 25–27; Burger (2003), S. 145–170.

<sup>27</sup> Vgl. Dubielzig, Schaltegger (2004), S. 5.

<sup>28</sup> Vgl. zu einer ausführlichen Erörterung Kapitel 2.

<sup>29</sup> Vgl. Deutsches Institut für Normung (2011).

Dennoch wird dieses Zielwissen bekanntlich nicht vollumfänglich handlungsrelevant, was auf unterschiedliche Faktoren und Rahmenbedingungen zurückgeführt werden kann. Um diese zu verstehen, ist System- und Transformationswissen<sup>30</sup> erforderlich, welches zu erklären hilft, warum Gesellschaft, Politik und Ökonomie trotz erster Fortschritte nicht schon weitere Etappen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung beschritten haben. Die in diesem Buch angestrebte Auseinandersetzung mit nachhaltigkeitsbezogenen Steuerungsmechanismen unternehmerischen Handelns soll hierzu einen Beitrag leisten.

### *3) Staatliche Steuerungsinstanzen stoßen an ihre Grenzen, ergänzende Governance-Formen gewinnen zunehmend an Bedeutung*

Die Grenzen nationalstaatlicher Steuerung werden vor allem in der Politikwissenschaft seit Jahren diskutiert<sup>31</sup>, wobei auch im Hinblick auf die nachhaltigkeitsbezogene Steuerung ökonomischer Aktivitäten die Bedeutung neuer Governance-Formen erkannt wurde. So weist Budäus (2005) darauf hin, dass die bisherigen Governance- und Steuerungslogiken den aktuellen gesellschaftlichen Problemlagen wie der „Verlagerung derzeitiger Probleme auf die nächste Generation [und den] Folgewirkungen der Globalisierung“<sup>32</sup> nicht mehr gerecht würden.

Messner (2003) spricht in diesem Kontext von fehlenden, „dem neuen Niveau der Globalisierung angemessenen globalen Kooperations- und Ordnungsstrukturen“<sup>33</sup> und plädiert für einen stärkeren Fokus auf neue, private Governance-Muster, die er als die „wesentlichen Motoren“<sup>34</sup> für die Herausbildung und Implementierung von Nachhaltigkeitsstandards in der Weltwirtschaft sieht:

„Sozial- und Umweltstandards entstehen in globalen Politiknetzwerken im Konflikt und in Kooperation mit »betroffenen« Unternehmen, wenn NGOs, Gewerkschaften und Konsumenten in der Lage sind, Verhand-

---

<sup>30</sup> Nach Dubielzig und Schaltegger kann Systemwissen als „Wissen darüber, was ist“, Zielwissen als „Wissen darüber, was sein und was nicht sein soll“ und Transformationswissen als „Wissen, wie vom Ist- zum Sollzustand gelangt werden kann“ charakterisiert werden. Vgl. Dubielzig, Schaltegger (2004), S. 6.

<sup>31</sup> Siehe Kapitel 3.2.

<sup>32</sup> Budäus (2005), S. 10.

<sup>33</sup> Messner (2003), S. 95.

<sup>34</sup> Messner (2003), S. 104.

lungsmacht zu bündeln und Öffentlichkeit herzustellen, um sozial- und umweltverträgliche Produktion einzufordern“.<sup>35</sup>

Lütz (2008) wiederum wirft die generelle Frage nach geeigneten Analyseeinheiten für die zukünftige Governance-Forschung auf und sieht hierfür unter anderem globale Produktionsregime, also multinational tätige Unternehmen in ihrer Einbettung in national variierende Governance-Systeme, als geeignete Kandidaten<sup>36</sup>.

Diese Beispiele zeigen, dass die Bedeutung neuer unternehmensbezogener Steuerungsformen vor dem Hintergrund des Nachhaltigkeitsleitbilds im Governance-Diskurs durchaus erkannt wurde. Allerdings weist Seifer (2009) darauf hin, dass die meisten theoretischen Auseinandersetzungen zu Governance bei der Beschreibung und Erklärung institutioneller Muster verhaftet bleiben, das heißt, „[w]eder die Akteure noch das Verständnis von politischem Einfluss werden in den Ansätzen hinreichend konzeptualisiert oder theoretisch plausibel begründet“<sup>37</sup>.

Damit verweist sie auf die generelle Akteurs- und Machtblindheit institutioneller Ansätze<sup>38</sup>, die allerdings vor dem Hintergrund einer Betrachtung des politischen Zusammenwirkens von Unternehmen mit ihren staatlichen und zivilgesellschaftlichen Stakeholders als besonders gravierend auffällt. Das in diesem Buch zu entwickelnde Governance-Konzept möchte dazu beitragen, die diesbezügliche „konzeptionelle Leerstelle“<sup>39</sup> zu füllen.

*4) Das Potenzial des Governance-Konzepts wird für die Erforschung der Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen bisher kaum ausgeschöpft, relevante Diskussionsstränge verlaufen größtenteils unverbunden*

Im Jahr 2004 kamen Brunnengräber et al. zu der Einschätzung, dass „eine Integration von Nachhaltigkeitsaspekten weder in der theoretischen Diskussion noch in der ‚real existierenden Praxis‘, zum Beispiel in den

<sup>35</sup> Messner (2003), S. 103; diese Standards würden dann wiederum durch Chain Governance (siehe Kapitel 3.3.2) in globalen Zuliefernetzwerken implementiert Messner (2003), S. 106.

<sup>36</sup> Vgl. Lütz (2008), S. 134.

<sup>37</sup> Seifer (2009), S. 13.

<sup>38</sup> Vgl. Seifer (2009), S. 14, 44; Lütz (2006), S. 14; Quack (2006), S. 366–367; zur mangelnden Konzeptualisierung des Akteurs vgl. auch Mayntz (2008), S. 46.

<sup>39</sup> Seifer (2009), S. 15.

OECD-Grundsätzen für Corporate Governance, verbreitet [ist]. Diesbezügliche Debatten und Konzepte laufen derzeit noch parallel und werden erst in jüngster Zeit u.a. aufgrund von Skandalen transnational agierender Unternehmen, aber auch im Kontext der Global Governance-Diskussion, vermehrt einbezogen bzw. gemeinsam diskutiert.“<sup>40</sup>

Wie ein Blick auf die aktuellen Fassungen der OECD-Grundsätze für Corporate Governance und des Deutschen Corporate Governance Kodex zeigt, hat sich in der Corporate Governance-Praxis auch ein Jahrzehnt später daran nur wenig geändert<sup>41</sup>. Im theoretischen Diskurs sind seitdem allerdings einige Arbeiten erschienen, die sich explizit mit Fragen von Governance auf Unternehmensebene im Kontext des Nachhaltigkeitsleitbilds bzw. in der Verwebung mit Corporate Social Responsibility auseinandersetzen<sup>42</sup>. In diesen Arbeiten wird die notwendige Verknüpfung von Corporate Governance mit der Diskussion um nachhaltige Unternehmensführung erkannt und am Beispiel verschiedener Handlungs- und Problemfelder diskutiert. Jedoch wurde noch nicht der Versuch unternommen, die entsprechenden Governance-Prozesse mit dem Ziel einer transdisziplinären Auseinandersetzung theoretisch zu fundieren und damit die resultierenden spezifischen Governance-Formen einer weiterführenden Analyse zugänglich zu machen.

In einem Ende 2014 erschienenen Thematic Issue des *Academy of Management Journal* rufen schließlich die Herausgeber Tihanyi, Graffin und George unter der Überschrift „Rethinking Governance in Management Research“ zur weiterführenden Auseinandersetzung mit und einer breiteren Konzeptualisierung von Governance in der Organisationsforschung auf<sup>43</sup>. Sie weisen darauf hin, dass jenseits der Erforschung von Corporate Governance aus der klassischen institutionenökonomischen Perspektive der *Principal-Agent-Theory*<sup>44</sup> und damit „beyond the preferences of firm investors“<sup>45</sup> weiterer Forschungsbedarf bestehe<sup>46</sup>. Dies begründen sie unter anderem unter Verweis auf „[s]ocial movement

---

<sup>40</sup> Brunnengräber et al. (2004), S. 21.

<sup>41</sup> Für diese Gegenüberstellung siehe Kapitel 3.3.2.

<sup>42</sup> Vgl. hierzu exemplarisch die Sammelwerke von Aras; Crowther (Hrsg.) (2009); Aras, Crowther (2010); Benn, Dunphy (2013); Idowu et al. (Hrsg.) (2015), ferner Scherer; Palazzo (Hrsg.) (2008); außerdem Mason, Simmons (2014).

<sup>43</sup> Vgl. Tihany, Graffin, George (2014).

<sup>44</sup> Vgl. zu einer weiterführenden Erörterung Kapitel 3.1.1.

<sup>45</sup> Tihany, Graffin, George (2014), S. 1539.

<sup>46</sup> Vgl. Tihany, Graffin, George (2014), S. 1536–1538.

organizations formed by customers and other stakeholders [...] [who] have led managers to shift their attention from profit to the ‘triple bottom line’”<sup>47</sup>. Weitere zukünftige Forschungsfelder sehen die Herausgeber in der globalen Dimension von Corporate Governance begründet. Dazu zählt die Rolle multinationaler Unternehmen, die als „Focal Firms“ in interorganisationalen Governance-Arrangements ihre Lieferketten steuern, sowie Fragen nach der Legitimität von Corporate Governance-Prozessen, die bestimmte Stakeholderinteressen wiedergeben<sup>48</sup>.

## 1.2 Erkenntnisziele, Forschungsfragen und wissenschaftstheoretische Einordnung

Die im vorangehenden Kapitel angeführten Fragestellungen zeigen, dass sowohl aus theoretischer, wie auch aus pragmatischer Perspektive Forschungs- und Erkenntnislücken bestehen, die eine Betrachtung und Analyse neuer nachhaltigkeitsbezogener Steuerungsformen von Unternehmen notwendig machen.

Übergeordnetes Ziel der weiteren Ausführungen in diesem Buch ist daher die Entwicklung und Fundierung eines Governance-Konstrukts, das die Analyse, Beschreibung und Erklärung nachhaltigkeitsbezogener Steuerungsformen ermöglicht, welche einerseits auf Unternehmen als Governance-Adressaten (im Sinne von Steuerungsobjekten) im Zuge der globalen Nachhaltigkeitsdiskussion wirken bzw. andererseits auch von Unternehmen als gestaltende Governance-Akteure (im Sinne von Steuerungssubjekten) entsprechend beeinflusst werden.

Dieses Governance-Konstrukt soll im vorliegenden Buch in Anlehnung an die Begriffe Corporate Sustainability<sup>49</sup> und Corporate Governance<sup>50</sup> mit dem Terminus „Corporate Sustainability Governance“ beschrieben werden.

Damit liegt der Untersuchungsgegenstand bzw. das Erfahrungsobjekt bei Unternehmen in ihrer nachhaltigkeitsbezogenen Interaktion mit

---

<sup>47</sup> Tihany, Graffin, George (2014), S. 1537.

<sup>48</sup> Vgl. Tihany, Graffin, George (2014), S. 1540–1541.

<sup>49</sup> Corporate Sustainability wird in diesem Buch als Überbegriff für nachhaltige Unternehmensführung bzw. die Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen verwendet.

<sup>50</sup> Für eine ausführliche Einführung des Corporate Governance-Ansatzes siehe Kapitel 3.3.

„governance-wirksamen“ Stakeholders<sup>51</sup> und ihrer entsprechenden Einbettung in ein von formalen und informellen Institutionen geprägtes Umfeld<sup>52</sup>.

Das Erkenntnisobjekt liegt schließlich bei den aus dieser Interaktion und Einbettung hervorgegangenen Governance-Strukturen und Governance-Prozessen, die es theoretisch zu fundieren und analytisch zugänglich zu machen gilt. Dabei wird schließlich ein in zweifacher Hinsicht ganzheitliches Erkenntnisziel angestrebt:

Zum einen verlangt der geschilderte Untersuchungsgegenstand nach einer systemischen Perspektive, welche der umfassenden Einbettung und Wechselwirkung von Unternehmen und deren assoziierten Akteuren im Nachhaltigkeitskontext gerecht wird. Das heißt, der Blick dieses Buches endet nicht an der Unternehmensgrenze und ist nicht auf rein ökonomische Problemstellungen gerichtet, wie es bei klassischen betriebswirtschaftlichen Modellen der Fall ist. Vielmehr werden Unternehmen in ihrer makrosystemischen und politischen Rolle im Kontext des Nachhaltigkeitsleitbilds betrachtet. Dies erfordert mitunter eine starke Abstraktion intraorganisationaler Zusammenhänge, womit Unternehmen in diesem Buch zwar in ihrer Eigenschaft als korporative Akteure ausgeleuchtet, dabei selbst aber eher als „Black Box“ modelliert werden<sup>53</sup>.

Zum anderen ist das in diesem Buch zu fundierende Erkenntnisobjekt der Corporate Sustainability Governance zwangsläufig mit einer interdisziplinären und verschiedene Governance-Ebenen einschließenden Perspektive verbunden. So wird in den weiteren Ausführungen an mehreren Stellen gezeigt, dass ein auf einzelne Disziplinen beschränkter Zugang für die Analyse und Modellierung von Corporate Sustainability Governance nicht ausreicht, sondern mehrere, sich ergänzende Ansätze heranzuziehen sind.

Damit soll eine zentrale Leistung des Governance-Konzepts auch für den Erkenntnisgewinn fruchtbar gemacht werden: So trägt Governance trotz unterschiedlicher disziplinärer Interpretationen und Intentionen zur Entstehung einer Art Lingua franca und einer über verschiedene

---

<sup>51</sup> Zu den Akteuren von Corporate Sustainability Governance und deren stakeholder-theoretischer Kategorisierung siehe Kapitel 4.3.3.

<sup>52</sup> Zur weiterführenden Differenzierung des Institutionenbegriffs vgl. Kapitel 4.2.4.

<sup>53</sup> Vgl. zu den sich daraus ergebenden Implikationen für die weitere Forschung Kapitel 5.2.2.

Disziplinen hinweg gemeinsamen Betrachtungsperspektive auf in der Realität unterschiedliche, komplexe Steuerungsphänomene bei<sup>54</sup>.

Das Governance-Konzept eignet sich damit auch besonders gut als Ausgangs- und Bezugspunkt für transdisziplinäre Forschungsarbeiten, denen im Bereich der Nachhaltigkeitsforschung ein bedeutender Stellenwert zugewiesen wird<sup>55</sup>.

Nach der allgemeinen Beschreibung der Erkenntnisziele stellt sich die Frage, wie die Entwicklung und Fundierung eines neuen Governance-Konstrukts für unternehmerische Nachhaltigkeit wissenschaftstheoretisch einzuordnen ist.

Hierfür soll auf die von verschiedenen Autoren in ähnlicher Weise formulierten allgemeinen Wissenschaftsziele bzw. Stufen des Erkenntnisgewinns in den Wirtschaftswissenschaften Bezug genommen werden<sup>56</sup>. So differenziert beispielsweise Chmielewicz<sup>57</sup> vier grundlegende Wissenschaftsziele in den Wirtschaftswissenschaften<sup>58</sup>:

- 1) Essentialistisches Wissenschaftsziel (Begriffslehre):  
Präzisierung von Begriffen und Definitionen
- 2) Theoretisches Wissenschaftsziel (Wirtschaftstheorie):  
Identifikation von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen
- 3) Pragmatisches Wissenschaftsziel (Wirtschaftstechnologie):  
Überführung der erklärenden Ursache-Wirkungszusammenhänge in Ziel-Mittel-Systeme (Gestaltungshinweise, Zusammenstellung von Möglichkeiten zur Problemlösung)
- 4) Normatives Wissenschaftsziel (Wirtschaftsphilosophie):  
Formulierung von Werturteilen (im Aussagenbereich)<sup>59</sup>

<sup>54</sup> Vgl. Benz et al. (2007), S. 9–10. Einen ähnlichen Anspruch verfolgen auch die Systemtheorie und Kybernetik, vgl. Kapitel 4.1.

<sup>55</sup> Vgl. Jahn (2013), S. 68–71; Dubielzig, Schaltegger (2004), S. 5–6.

<sup>56</sup> Vgl. Grochla (1978), S. 68 ff; Chmielewicz (1994), S. 8 ff; Schanz (2009), S. 84 ff; Wolf (2011), S. 8 ff.

<sup>57</sup> Vgl. Chmielewicz (1994), S. 8 ff; vgl. auch Kornmeier (2007), S. 24–26.

<sup>58</sup> Zu einer ähnlichen Unterteilung kommt Wolf, er unterscheidet die folgenden fünf Stufen der Theoriebildung: 1) Begriffsbildung/-bestimmung, 2) Beschreibung, 3) Erklärung, 4) Prognose und 5) Gestaltungsvorschläge; vgl. Wolf (2011), S. 8–11.

<sup>59</sup> Vgl. hierzu Albert (1967), S. 92 ff.

Nach Schanz<sup>60</sup> und Grochla<sup>61</sup> kann das theoretische Wissenschaftsziel wiederum in deskriptive und explanatorische Zielstellungen unterteilt werden, woraus schließlich das in Tabelle 1 gezeigte Raster entsteht, mit dessen Hilfe die Ziele der Ausführungen in diesem Buch dargestellt werden.

<b>Wissenschaftsziele</b>	<b>Ziele des vorliegenden Buchs</b>
Essentialistisches Ziel (Präzisierung von Begriffen und Definitionen)	Theoretische Fundierung von Corporate Sustainability Governance als nachhaltigkeitsintendierende Steuerungsform unternehmerischen Handelns  (Kapitel 4, aufbauend auf den Grundlagen in Kapitel 2 und 3)
Deskriptives Ziel (Beschreibung realer Sachverhalte)	Analyseraster für Phänomene der Corporate Sustainability Governance  (Kapitel 4.2, aufbauend auf den Grundlagen in Kapitel 2 und 3)
Explanatorisches Ziel (Erklärung realer Sachverhalte)	Identifikation und Kombination geeigneter Erklärungsansätze, Entwicklung eines exemplarischen Erklärungsmodells für Phänomene der Corporate Sustainability Governance  (Kapitel 4.3, aufbauend auf Kapitel 4.1 und 4.2)
Pragmatisches Wissenschaftsziel (Gestaltungshinweise, Problemlösungsmöglichkeiten)	Diskussion der Effektivität von Corporate Sustainability Governance, Identifikation relevanter Einflussgrößen und Problemlösungsansätze  (Kapitel 5)
Normatives Ziel (Werturteile im Aussagenbereich)	Angestrebte Werturteilsfreiheit im Aussagenbereich; normative Grundlagen im Basis- und insbesondere im Objektbereich bedingt durch den gewählten Untersuchungsgegenstand

**Tabelle 1: Ziele des Buchs im Zielsystem der Wirtschaftswissenschaften**

<sup>60</sup> Vgl. Schanz (2009), S. 84–86.

<sup>61</sup> Vgl. Grochla (1978), S. 68–70.

Ein bedeutender Schwerpunkt der Ausführungen in diesem Buch liegt auf der Ebene des essentialistischen Wissenschaftsziels. Dieses Ziel wird von Autoren, welche die oben beschriebenen Wissenschaftsziele in Stufenmodelle der Theorienentwicklung einordnen als niedrigste Stufe auf dem Weg zur wissenschaftlichen Erkenntnis betrachtet<sup>62</sup>. Gerade die Präzisierung der relevanten Begrifflichkeiten und die damit einhergehende Schärfung des Analyserasters für Phänomene der Corporate Sustainability Governance bildet aber eine unabdingbare Basis für die Erreichung weiterführender Erkenntnisstufen.

Die angestrebte Fundierung einer neuen Governance-Form erfordert damit zunächst entsprechende essentialistische Grundlegungen, verbunden mit der Intention, einen Ausgangspunkt für sich anschließende Forschungsarbeiten zu liefern.

Die Notwendigkeit für begrifflich-konzeptionelle Grundlagenarbeit wird zudem noch dadurch verstärkt, weil Corporate Sustainability Governance mit den Begriffen Nachhaltigkeit und Governance auf gleich zwei allgegenwärtigen Worthülsen fußt, die es ausreichend mit Inhalten zu füllen und begrifflich zu schärfen gilt.<sup>63</sup>

Aufbauend auf den essentialistischen Grundlagen liegen weitere Schwerpunkte des vorliegenden Buchs auf den Ebenen des deskriptiven und explanatorischen Wissenschaftsziels. Das schon angesprochene, zu entwickelnde Analyseraster für Corporate Sustainability Governance dient schließlich dazu, reale Steuerungs-Phänomene erfassen und beschreiben zu können. Die Hinterlegung mit entsprechenden Erklärungsansätzen und die Ableitung eines exemplarischen Erklärungsmodells tragen dazu bei, sich Corporate Sustainability Governance nicht nur deskriptiv, sondern auch explanatorisch zu nähern.

Das pragmatische Wissenschaftziel wird schließlich durch die Diskussion um die Effektivität von Corporate Sustainability Governance vor dem Hintergrund der generellen Fragestellungen einer „Politization of the Corporation“ angesprochen. Ergebnis dieser Diskussion sind Gestaltungs- bzw. Problemlösungshinweise, um die Effektivität der entsprechenden Steuerungsformen zu verbessern und ihre Legitimität zu erhöhen. Dabei ist anzumerken, dass bei dieser Diskussion die Schwelle zu normativen Aussagen trotz angestrebter Werturteilsfreiheit aus streng dogmatischer Sicht wohl zumindest betreten wird – es sei denn, die

---

<sup>62</sup> Vgl. Grochla (1978), S. 68–70; Wolf (2011), S. 8.

<sup>63</sup> Vgl. hierzu ausführlich Kapitel 2 und 3.

grundsätzliche „Richtigkeit“ des Nachhaltigkeitsleitbilds sowie demokratietheoretischer Prinzipien werden im Basisbereich der Forschung angelegt<sup>64</sup>.

In engem Zusammenhang mit den geschilderten Wissenschaftszielen, die in diesem Buch adressiert werden, steht schließlich auch das gewählte methodologische Vorgehen. So wird entsprechend des theoretisch-konzeptionellen Schwerpunkts der Ausführungen in diesem Buch eine sachlich-analytische Forschungsstrategie<sup>65</sup> verfolgt, verbunden mit einer primär deduktiven Vorgehensweise. Beim Verfassen dieses Buchs selbst wurden keine empirischen Primärerhebungen durchgeführt. Dennoch wurden ihre Themenstellung und Bearbeitung auch maßgeblich von vorangehenden empirischen Arbeiten geprägt, die im Rahmen eines Forschungsprojekts, an dem der Autor mitwirkte, durchgeführt wurden<sup>66</sup>. Außerdem wird jeweils versucht, die entwickelten theoretischen Überlegungen mit entsprechenden empirischen Beispielen aus dem Bezugskontext der Corporate Sustainability Governance zu illustrieren. Ein weiteres Charakteristikum des methodologischen Vorgehens in diesem Buch ist der Versuch, Corporate Sustainability Governance als interdisziplinären Governance-Ansatz zu konzeptualisieren, der für spätere transdisziplinäre Forschung, die sich durch die Integration unterschiedlicher wissenschaftlicher und praktischer Perspektiven auszeichnet, offen ist.

Transdisziplinarität fordert und ermöglicht dabei einen disziplinenübergreifenden Theorienpluralismus, in diesem Fall geprägt durch

---

<sup>64</sup> An dieser Stelle ist auf die grundsätzliche Klassifikation Alberts (1967) hinzuweisen, der Werturteile im Basisbereich (zum Beispiel wissenschaftstheoretische Auffassungen), im Objektbereich (zum Beispiel bei der Analyse von Normen oder Zielsystemen) und dem Aussagenbereich (Wertungen im Rahmen wissenschaftlicher Aussagen) unterscheidet. Während das Konstrukt der Corporate Sustainability Governance mit Werturteilen im Basis- und Objektbereich (hier vor allem mit Hinblick auf das Nachhaltigkeitsleitbild) verknüpft ist, strebt es keine Werturteile im Aussagenbereich an. Vgl. Albert (1967), S. 92 ff.

<sup>65</sup> Zur Unterscheidung von sachlich-analytischer, empirischer und formal-analytischer Forschungsstrategie siehe Grochla (1978), S. 97 f.

<sup>66</sup> Im Forschungsprojekt „Nachhaltige Gestaltung internationaler Wertschöpfungsketten – Akteure und Governance-Systeme“ wurden über 20 Experteninterviews mit Vertretern multinationaler Unternehmen, Zulieferern, NGOs, Bildungsanbietern und Gewerkschaftsvertretern geführt sowie unterschiedliche Dialogformate mit internationalen Experten veranstaltet, vgl. Zink, Fischer, Hobelsberger (Hrsg.) (2012).

wirtschafts- und politikwissenschaftliche sowie soziologische Ansätze. Hierbei wird unterstellt, dass ein intendierter Eklektizismus dem Verständnis und der Modellierung komplexer Steuerungsphänomene besser gerecht wird, als singuläre Zugänge. Insbesondere das im vorangehenden Kapitel skizzierte System- und Transformationswissen kann nur dann generiert werden, wenn ein ausreichend breit angelegtes Modellierungsinventar zur Verfügung steht.

Transdisziplinarität verlangt aber auch nach intensiver Zusammenarbeit von Wissenschaftlern unterschiedlicher Disziplinen sowie nach einer direkten Rückkopplung zu bzw. dem unmittelbaren Einbezug von Personengruppen in den Forschungsprozess, die entweder vom zu lösenden Problem selbst betroffenen sind bzw. maßgeblich an dessen Lösung mitwirken können<sup>67</sup>. Mit dem in diesem Buch entwickelten Konstrukt der Corporate Sustainability Governance wird ein theoretisch-konzeptioneller Ausgangspunkt für eine weiterführende transdisziplinäre Wissensintegration<sup>68</sup> im Themenbereich der Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen geschaffen.

Auf Grundlage der vorangehenden Überlegungen lassen sich schließlich die für dieses Buch relevanten Forschungsfragen abgrenzen. Dabei wird deutlich, dass die oben beschriebenen Wissenschaftsziele nicht voneinander losgelöst, sondern vielmehr eng miteinander verwoben sind. Theoretische und pragmatische Erkenntnisziele können nicht unabhängig voneinander verfolgt werden, wie die im Folgenden formulierten Forschungsfragen zeigen.

*Forschungsfragen mit vorrangig theoretischem Erkenntnisziel:*

- 1) Wie kann Governance als transdisziplinäres Brücken-Konzept für die Erklärung und Analyse nachhaltigkeitsintendierender Steuerungsformen fruchtbar gemacht werden?
- 2) Welche Betrachtungsperspektive und Erklärungskraft bieten die dem gegenwärtigen Governance-Diskurs zugrundeliegenden theoretischen

---

<sup>67</sup> Dubielzig, Schaltegger (2004), S. 9–10. Vgl. hierzu auch die Auseinandersetzung mit entsprechenden Legitimitätskriterien in Kapitel 5.1 sowie die Überlegungen zu weiterführenden Forschungsarbeiten in Kapitel 5.2.3.

<sup>68</sup> Vgl. Bergmann, M. et al. (2010), S. 48 ff.

Ansätze für die Untersuchung von Corporate Sustainability Governance?

- 3) Wie können „blinde Flecken“ im Diskurs überwunden und im Sinne eines erwünschten Theorienpluralismus zueinander komplementäre Ansätze miteinander kombiniert werden, um diese Steuerungsformen besser zu verstehen?
- 4) Welche demokratiethoretischen und ggf. anderen Kriterien können zur Beurteilung der Effektivität und Legitimität dieser Steuerungsformen herangezogen werden?

*Forschungsfragen mit vorrangig pragmatischem Erkenntnisziel:*

- 5) Welche fördernden und hemmenden Faktoren bezüglich der Effektivität von Corporate Sustainability Governance bestehen, welche diesbezüglichen Gestaltungshinweise können abgeleitet werden?
- 6) Welchen Problemlösungsbeitrag kann Corporate Sustainability Governance als Teil übergeordneter Prozesse einer „Global Governance für Nachhaltigkeit“ leisten, wo liegen Grenzen und welche Risiken sind ggf. damit verbunden?

### **1.3 Aufbau der Buches**

Das vorliegende Buch ist dreigliedrig aufgebaut (siehe Abbildung 1):

- Kapitel 1 bis 3 besitzen einführenden Charakter, so werden nach der in diesem Kapitel vorgenommenen Erörterung der Problemstellung, der Erkenntnisziele und der wissenschaftstheoretischen Einordnung in den beiden folgenden Kapiteln 2 und 3 die begrifflichen Grundlagen für die weiteren Ausführungen gelegt. Dort werden die zentralen Begrifflichkeiten Nachhaltigkeit bzw. nachhaltige Entwicklung und Governance eingeführt und aus unterschiedlichen, teilweise disziplinspezifischen Blickwinkeln diskutiert.
- Aufbauend auf diesen Grundlegungen wird in Kapitel 4 schließlich das zu entwickelnde Konstrukt der Corporate Sustainability theoretisch fundiert. Dabei werden Nachhaltigkeit und Governance in einer metatheoretischen, systemorientierten Betrachtung zunächst von unterschiedlichen Begriffsverwendungen und inhaltlichen Prägungen losgelöst und aus kybernetischer Perspektive redefiniert (Kapitel 4.1).

Damit wird es möglich, beide Konzepte in einen übergeordneten Beziehungszusammenhang zu stellen und Nachhaltigkeit als Lenkungsproblem sozialer Systeme sowie Governance als Lenkungs-konzept zu betrachten.

In Kapitel 4.2 folgt dieser metatheoretischen Einordnung eine governancetheoretische Fundierung von Corporate Sustainability Governance. Ziel ist es hierbei, ein Analyseraster sowie zentrale Modellierungsanforderungen für die Betrachtung von Phänomenen der Corporate Sustainability Governance abzuleiten. Außerdem werden mit Hinblick auf die bestehende Governance-Landschaft Zusammenhänge und Unterschiede des Konstrukts bezüglich verschiedener Diskursfelder aufgezeigt.

Im Anschluss daran wird in Kapitel 4.3 versucht, die den Formen von Corporate Sustainability Governance zugrundeliegenden Mechanismen unter Rückgriff auf verschiedene, sich in ihrer Erklärungskraft ergänzende Ansätze organisationstheoretisch zu fundieren. Die zu kombinierenden Ansätze werden dabei unter Verweis auf das im vorangehenden Kapitel gewonnene Analyseraster bzw. die abgeleiteten Modellierungsanforderungen für Corporate Sustainability Governance ausgewählt und miteinander verknüpft. In der sich anschließenden Ableitung eines exemplarischen Erklärungsmodells soll anhand eines idealtypischen Governance-Prozesses das Zusammenwirken dieser Ansätze verdeutlicht und deren empirische Relevanz illustriert werden.

- In den beiden abschließenden Kapiteln 5 und 6 werden Implikationen für Forschung und Praxis diskutiert sowie eine Zusammenfassung der Ergebnisse und ein Ausblick gegeben. Dabei wird in Kapitel 5 auf die zentralen Fragestellungen der Legitimität und Effektivität von Corporate Sustainability Governance eingegangen und versucht, diese einerseits unter Verweis auf klassische demokratietheoretische Kriterien sowie andererseits in ihrer Spezifität möglichst nah am Untersuchungsgegenstand zu diskutieren. Als Anregungen für weitere Forschungsarbeiten wird auf die Möglichkeiten einer empirischen Validierung der theoretisch-konzeptionellen Ergebnisse die in diesem Buch erzielt wurden sowie auf eine mögliche weiterführende Mikrofundierung der Akteure von Corporate Sustainability Governance und schließlich auf die Anwendung partizipativer Forschungs-