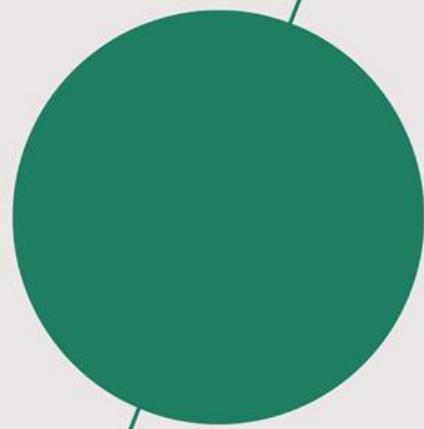


DES INSTITUTS
FÜR NACHHALTIGE
UNTERNEHMENS-
FÜHRUNG



Martin Müller / Marc C. Hübscher

Unternehmen und
Wertschöpfung in
einer Welt, die
wir brauchen

Das Ulmer Modell
Nachhaltiger
Unternehmensführung

Version 2.0

Schriftenreihe des Instituts für Nachhaltige Unternehmensführung

Erscheinungsort: Ulm

ISSN 3054-2049 (Internetausgabe)

Haftungsausschluss

Diese Schriftenreihe schafft eine Plattform, um Diskurse und Lernen zu fördern. Der Herausgeber teilt daher nicht notwendigerweise die in diesen Diskussionspapieren geäußerten Ideen und Ansichten. Die Autoren selbst sind und bleiben verantwortlich für ihre Aussagen.

Autoranschrift

Prof. Dr. Martin Müller

Institut Nachhaltige Unternehmensführung

Fakultät für Mathematik und Wirtschaftswissenschaften

Universität Ulm

martin.mueller@uni-ulm.de

Tel.: +49 (0) 731 50-32350

Prof. Dr. Marc C. Hübscher

Universität Ulm

Helmholtzstraße 18

89081 Ulm

mhuebscher@deloitte.de

Tel.: +49 (0) 345 55-23420

INHALTSVERZEICHNIS

Haftungsausschluss	2
Autoranschrift	2
1. Einleitung und Hinführung	4
2. Nachhaltige Unternehmensführung – die Führungsperspektive	6
2.1. Unternehmensführung und die Rechtfertigung unternehmerischen Handelns	10
2.2. Die Unternehmung als Koalition von Stakeholdern	14
2.3. Die Unternehmung in der eingebetteten Ökonomie	21
3. Die Wirkmächtigkeit von Ideen und die Normativität von Narrativen	27
4. Stakeholder, Wertschöpfung und Governance	36
5. Die Idee des regenerativen Wirtschaftens	41
6. Ebenen nachhaltiger Unternehmensführung	45
7. Abschließende Bemerkungen und Ausblick	49
8. Literatur	50

1. Einleitung und Hinführung

In diesem Beitrag wollen wir das Grundverständnis erläutern, was wir mit einer Unternehmensführung von Organisationen im Allgemeinen und Unternehmungen im Besonderen verbinden, die Nachhaltigkeit nicht als eine zusätzlich zu bewältigende Aufgabe versteht, sondern die Nachhaltigkeit als konzeptionellen Dreh- und Angelpunkt, als Ausgangspunkt und Ergebnis zugleich setzt. Im Folgenden wollen wir damit auch motivieren, eine Neubegründung der Betriebswirtschaftslehre zu diskutieren, wozu die folgenden Überlegungen einen eigenen Beitrag leisten wollen. Das muss freilich selbst weiter begründet und hergeleitet werden, was in dieser Schrift nicht geleistet werden kann.

Climate Change und insgesamt das, was wir seit Jahrzehnten unter einer Nachhaltigen Entwicklung kennen und diskutieren, steht in eigentümlicher Dialektik ganz oben auf der gesellschaftspolitischen Agenda. Gesellschaftliche Herausforderungen, die den Soziologen Lessenich (2022) dazu führen, die „Gesellschaft am Rande des Nervenzusammenbruchs“ zu diagnostizieren, fordern ein problemorientiertes und robustes Verständnis, wie Unternehmensführung unter den endlichen Bedingungen des Planeten zu denken ist. Nun sind alle gesellschaftlichen Probleme, mit denen wir uns derzeit konfrontiert sehen, alles andere als neu; sie haben sich verschärft und sind insbesondere sehr viel intensiver medialisiert. Bereits der erste Bericht an den Club of Rome „Grenzen des Wachstums“ (Meadows et al. 1972) hat die Probleme des Climate Change im Jahr 1972 beschrieben. Das III. St. Galler Internationale Management-Gespräch im Jahr 1972 hatte beispielsweise inhaltlich die Präsentation des Berichts an den Club of Rome in den Mittelpunkt gestellt. Allerdings zeigt die Dokumentation, dass diese Präsentation eher neben den weiteren Beiträgen zum systemorientierten Management steht (vgl. Hentsch/Malik 1973). Dieses ‚methodisch-konzeptionelle Nebeneinander‘ kann auch als Beobachtungsfigur für die folgenden rund 50 Jahre der Managementforschung dienen. Dies lässt sich auch gut am Beispiel der Nachhaltigkeit zeigen. Zuerst ging es um betrieblichen Umweltschutz, der mit einzelnen „Beauftragten“ umgesetzt werden sollte, dann mit Umweltmanagementsystemen und schließlich wurden sog. *Corporate Social Responsibility*-Abteilungen geschaffen, die gesellschaftliche Themen und Schnittmengen bearbeiten sollten. Immer fernab der Unternehmensführung, immer additiv - quasi in einem eigenen ‚Silo‘. Unternehmensführungsmodelle sind nicht zeitlos und können es auch nicht sein (vgl. Freeman 1984; Dyllick 1982). Allein die Fragen, wie eine Wirtschaft, zumal eine globale Ökonomie, funktioniert und wie sie organisiert ist (vgl. Dyllick 1982; 1989; Schneidewind 1998; Beschorner

2004), haben Konsequenzen für die Wissenschaft und mithin die Kunst, Unternehmen zu führen (vgl. Costanza 1991; Daly/ Farley 2004). Ein Blick etwa in die Geschichte der deutschsprachigen Betriebswirtschafts- und Managementlehre legt davon ein breites Zeugnis ab (vgl. etwa Kirsch/ Picot 1989; Wunderer 1995; Ulrich 1968; Kirsch 1984; Gomez et al. 1999; Bleicher 1999; Gomez et al. 2019). Vor diesem Hintergrund haben wir auf Basis unserer Erfahrungen in der Nachhaltigkeits- und Transformationsforschung, der Unternehmensführung und Unternehmungsführungslehre ein Modell der Nachhaltigen Unternehmensführung entwickelt, das den Anspruch erhebt, Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung konzeptionell in den Prozess der Unternehmensführung zu verankern. Damit verstehen wir uns in der Tradition von Peter Drucker (2002) und Hans Ulrich (1983), die Management und Unternehmensführung als gesellschaftliche Aufgabe verstehen.

Im Folgenden werden wir dieses Modell, das Ulmer Modell Nachhaltiger Unternehmensführung (kurz: ULMNUF), in fünf Schritten vorstellen. Im ersten Schritt werden wir die generelle Führungsperspektive in einem Scheinwerfermodell vorstellen (Kap. 2). Die Eigenschaft eines Scheinwerfers auf etwas ist, die Sicht, in diesem Fall auf die Führung, bzw. auf die zu führende Organisation, zu erhellen und gleichzeitig anderes zu verdunkeln. Wenn wir, und das ist Idee und Plan, die Denkfigur der Nachhaltigkeit, bzw. der nachhaltigen Entwicklung, ernst nehmen, dann hat für uns nicht ökonomische Rationalität, sondern (wieder?) praktische Vernunft - nicht Shareholder, sondern Stakeholder als Menschenbezug - nicht isolierte, scheinbar stabile Wirtschaftsprinzipien und/oder -gesetze, sondern Regeneration in einer eingebetteten Ökonomie als Weltbezug die handlungs- und entscheidungsorientierende Massstabsfunktion für die spätmoderne Einlösung von Pascals Wette. Sodann werden wir auf die Bedeutung von Narrativen als eine Produktion wie Reproduktion von normativem Wissen auch für Unternehmensführungsmodelle und selbstverständlich für die Unternehmensführung selbst eingehen (Kap. 3). Damit sind wir dann so weit, dass wir im nächsten Schritt den Grundaufbau des Ulmer Modells nachhaltiger Unternehmensführungen sukzessiv erläutern. Wir werden etwas genauer auf die Stakeholderperspektive und die stakeholderzentrierte Unternehmung eingehen (Kap. 4) und unser Verständnis der eingebetteten Ökonomie mit der Idee regenerativen Wirtschaftens verbinden (Kap. 5). Neben der Führungsperspektive sind freilich die Ebenen der Unternehmensführung zu benennen und inhaltlich zu befüllen. Wir werden in diesem Zusammenhang die normative, die strategische und die operative Ebene der Gestaltung, Entwicklung und Lenkung von Organisation für den Pfad der Nachhaltigkeit andeuten (Kap. 6). Ein kurzer Ausblick rundet unseren Beitrag mit Blick auf weitere, nächste Schritte ab (Kap. 7).

2. Nachhaltige Unternehmensführung – die Führungsperspektive

Alles hat seine Zeit. Auch Unternehmensführungsmodelle,¹ insbesondere wenn sie mit dem Anspruch verbunden sind, eine wirksame Führungsperspektive für Organisationen, näherhin: Unternehmen, zu erheben, müssen mit der paradoxalen Herausforderung umgehen, einerseits „in die Zeit“ zu passen, um relevant zu sein, und anderseits einen konzeptionell-systematischen Anspruch zu erheben, der mit einer gewissen Zeitlosigkeit verbunden ist.

Unternehmensführungsmodelle haben eine praktische Funktion der Anwendung. Zunächst meinen wir damit, dass Management- und Führungsmodelle von Problemen der Praxis ausgehen sollten (vgl. Kirsch 1984: 18). Sie sind eine funktional-normative Orientierungspraxis in Form einer kognitiven *Roadmap*, die *Know-how* für ein zielgerichtetes und systematisches „Gestalten, Lenken und Entwickeln gesellschaftlicher Institutionen“ (Ulrich 1983: 136) und Organisationen zur Verfügung stellt. Kirsch et al. (2009: 281ff.) sprechen daher auch von einer „Ökologie des Wissens“, weil wissenschaftliche Unternehmensführung einen „multidisziplinären Erkenntnispluralismus zum Programm erhebt“ (Kirsch 1984: 16) und Theorie sowie Praxis der Unternehmensführung eine „Beschäftigung mit vielfältigsten Wissensarten und deren Beziehungen zueinander“ (Kirsch et al. 2009: 283) umfasst.

Akademisch scheinen die Zeiten von Management- und Unternehmensführungsmodellen vorbei zu sein. Der Grund dafür ist nicht, dass Managementmodelle die Antworten auf die Herausforderungen ihrer Zeit finden sollten (vgl. Drucker 2002; Dyllick 1982; Dyllick/Probst 1983; Malik 1996; Bleicher 1999; Kirsch 2001; Hamel 2007; Ulrich 1983; Schwaninger 1994) und das heute wahrscheinlich schwieriger ist als in der Vergangenheit. Die Vermehrung, die Geschwindigkeit und das Vergessen von Wissen, das Aufbrechen von Routinen und Pfaden bei gleichzeitigem Anstieg von regulatorischen Erwartungen in Form von Regeln, Gesetzen und Verordnungen bei gleichzeitiger Einsicht in eine – prinzipiell – immer offene Zukunft, sind Gründe für möglicherweise andere, wahrscheinlich reflexive Führungsmodelle (vgl. Kirsch et al. 2009: 3f.; Rüegg-Sturm/Grand 2014: 26); es sind jedenfalls keine Gründe dafür, nicht mehr über Unternehmensführungsmodelle nachzudenken. Die Zukunft aber der Führungsmodelle scheint deren Ende als wissenschaftliches Projekt zu sein. Nach unserer Beobachtung liegt es vor allem

¹ Häufig werden die Begriffe Management- und Unternehmensführungsmodelle synonym benutzt (vgl. Kirsch/Maaßen 1989: 2). Wir werden hier von Unternehmensführungsmodellen sprechen, weil die Unterscheidung zwischen Management und Leadership eine gewisse Rolle spielt und andeutet, dass Unternehmensführung mehr als Management sein kann und aus unserer Sicht auch ist.

daran, dass die Entwicklung eines Unternehmensführungsmodells kein ‚Geschäft‘ und damit kein Gegenstand für einen Journal-Beitrag ist und sein kann, da die Beschäftigung mit dieser Frage nicht taugt, in zwanzig Seiten verständlich und nachvollziehbar oder aber nur unterkomplex ausgeführt werden kann. In einer Zeit, in der die auch wissenschaftlich begleitete Orientierung der Führung von Organisationen der Wirtschaft der Gesellschaft, um die es uns hier geht, so wünschenswert wäre und auch dringend ist (vgl. schon Dyllick 1982: 359ff.; Kirsch 1984; Rüegg-Sturm/Grand 2014: 26; Gomez et al. 2019: 19f.), ist mit einer entgegenkommenden Arbeit und Unterstützung durch die Wissenschaft - wenn überhaupt - nur selektiv zu rechnen.

Das normative wie funktionale Ziel eines jeden Unternehmensführungs- oder Managementsystems ist das Überleben, die Lebensfähigkeit *und* die Verbesserung, der Fortschritt einer Organisation (vgl. Drucker 2002: 56ff.; Malik 1996: 66ff.; Kirsch 2001: 405f.). Im Kern beschäftigt sich die Unternehmensführung mit dem *going concern* der Organisation (vgl. Commons 2012 [1924]: 145). Unternehmensführung wollen wir als die Gesamtheit von Praktiken verstehen, „die auf die Gestaltung, das unter Kontrolle Halten und das kontinuierliche Weiterentwickeln der Unternehmung als eine zweckgerichtete handelnde, in die Gesellschaft sinnvoll eingegliederte Ganzheit gerichtet sind“ (Ulrich 1989: 197). Ulrich hat hier bereits die sinnvolle Verknüpfung von Unternehmen und Gesellschaft(en) gesehen. Für unseren Zweck können wir diesen Gedanken aufnehmen und formulieren, dass der Zweck der Unternehmung in ihrem *going concern* liegt und dieser gewissermaßen durch eine *license to operate* im Verhältnis zwischen Unternehmen und Gesellschaft konstituiert wird (vgl. Pümpin 1982; Drucker 2002: 35ff.).

Wissenschaftliche Unternehmensführung hat etwa Kirsch (1984: 14ff.) als ein Scheinwerfer-Modell der Führungslehre entwickelt. Damit bringt Kirsch eine Auffassung zum Ausdruck, dass die Führung von Unternehmen ein (soziales - nicht technisches -) Phänomen ist, das nicht in ihrer Gänze diszipliniert erfasst werden kann. Es braucht einen Erkenntnispluralismus in der Wissenschaft und Reflexion auf die Konstruktion, die wir mit Nida-Rümelin (2018) lebensweltlichen Realismus nennen können, in der Praxis. Die Metapher des Scheinwerfers, die Kirsch (1995: 143f.) hier nutzt, soll die verschiedenen Linsen der Disziplinen darstellen, deren Erkenntnisse für die Erklärung von Führung als „Lehre für die Führung auf der Grundlage einer Lehre von der Führung“ (Kirsch 1995: 143) genutzt werden. Der Scheinwerfer, den Neuberger (1995: 54) möglicherweise treffender mit dem Allzweckanspruch eines „Schweizer Armeemessers“ verglichen hat, übt freilich eine konzeptionelle Attraktivität aus, die wir im Folgenden auch nutzen wollen (siehe Abb. 1). Das von uns konzipierte Scheinwerfermodell ist im

Übrigen nicht nur geeignet, eine Nachhaltige Unternehmensführung zu beschreiben; vielmehr ist es geeignet, Unternehmensführung überhaupt zu konzipieren und zu rekonstruieren.

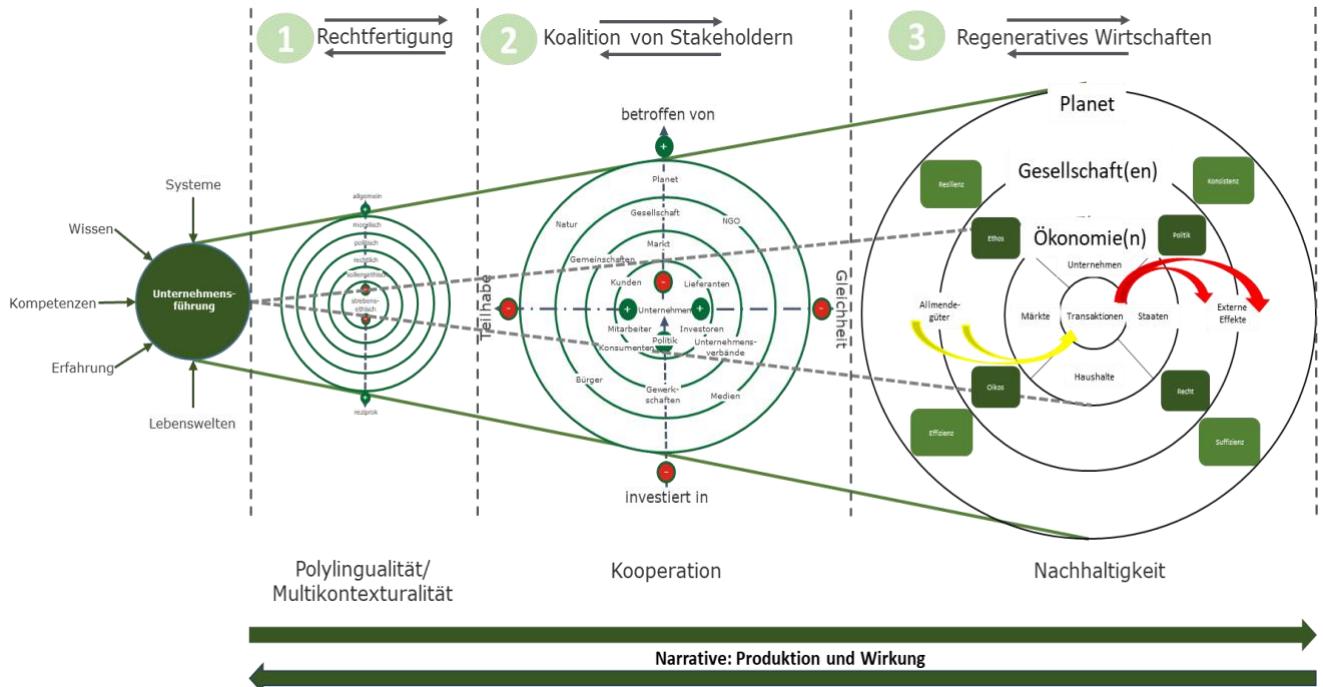


Abbildung 1: Das Scheinwerfer-Modell nachhaltiger Unternehmensführung

Quelle: Eigene Darstellung.

Freilich ist die Unternehmensführungslehre keine „interdisziplinäre Superwissenschaft“ (Kirsch 1984: 16). Vielmehr wollen wir ein Modell Nachhaltiger Unternehmensführung als eine Gesamtarchitektur der Führung von Organisationen der Wirtschaft der Gesellschaft verstehen, die als interdisziplinäres Ökosystem der Wissenschaften ein normativ-funktionales Orientierungskonzept für die Führung als Praxis darstellt. Für dieses Vorverständnis ist die Scheinwerfermetapher besonders geeignet, die wesentlichen Linsen zu beschreiben, aber auch, um die Differenz, die einen Unterschied macht (vgl. Spencer-Brown (1997 [1969])) zu einem traditionellen Verständnis von Unternehmensführung, hervorzuheben. Die Differenzierung der Unternehmensführung ist letztlich eine Frage der Kegelgröße.

In der Abbildung sind zwei ‚Scheinwerferkegel‘ abgetragen. Der engere Kegel (gestrichelte Linie) markiert dabei die übliche Sicht eines traditionellen Managements und der weite Kegel steht, wie wir weiter ausführen werden, für die Perspektive einer wohlverstandenen Nachhaltigen Unternehmensführung(slehre).

Ausgangspunkt der Perspektive einer Nachhaltigen Unternehmensführung ist ein Standpunkt der Führung einer Organisation, die nicht in einem sozialen Vakuum steht. Die Subjekte, die die

Führung einer Organisation im Namen der Organisation ausüben, sind üblicherweise Menschen, die nicht nur Teilnehmer von Lebenswelten und Beobachter von Systemen, sondern auch Träger von Erfahrungen, Kompetenzen und Wissen sind (vgl. Kirsch 2001: 299 ff.). Die Erfahrungen, Kompetenzen und das Wissen sind einerseits individuelle wie aber auch organisationale – korporative und kollektive – Eigenschaften. Gleichwohl aber bleibt die Führung einer Organisation selbst Mitglied einer (derivativen) Lebenswelt der Organisation (vgl. Kirsch 1997:90 ff.; Kirsch et al. 2009: 20 ff.; Hübscher 2011: 185 ff.) und ist damit auch in besonderer Weise an der Art der Kulturbildung innerhalb einer Organisation verbunden.

Der Standpunkt der Unternehmensführung ist zugleich auch der Ausgangspunkt für die Sicht auf das, was geführt werden soll. Die Führung der Organisation ist die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung einer Organisation in Bezug auf etwas. Dieses Etwas ist also entscheidend und wird üblicherweise als die Zielfunktion der Unternehmung verstanden. Sofern das Formalziel der Unternehmung die Gewinnmaximierung (für den Anteilseigner) ist, dann sind alle anderen Zieldiskussionen Bestandteil eines Zielsystems, das auf dieses Formalziel ausgerichtet ist. Alle Unterziele müssen gewissermaßen sprichwörtlich auf das Formalziel der Unternehmung „einzahlen“. Wenn aber – und das ist nicht wirklich neu – das Formalziel der Unternehmung die eigene (Über-)Lebensfähigkeit der Organisation - *going concern* - ist (vgl. Commons 2012 [1924]; Malik 1995; Kirsch 2001; Drucker 2002; Wieland 2018; Hübscher 2025a), dann wandelt sich Gewinnmaximierung in das „einfache Gewinnprinzip“ (Lorenzen 1989: 53), das besagt, dass eine Organisation der Wirtschaft vermeiden soll, Verluste zu machen. Die Vermeidung von finanziellen Verlusten ist aber etwas ganz anderes als Gewinnmaximierung (vgl. Hecker 2021; Hübscher 2023). Das alles ist eine Diskussion, die *im Standpunkt* der Unternehmensführung und im Verständnis der *nature of the firm* (vgl. Coase 1993 [1937]) selbst konstitutiv verortet ist.²

Die Frage des Zielsystems der Organisation der Wirtschaft der Gesellschaft ist schlicht eine Frage des Standpunkts, der einerseits durch gesellschaftliche, gruppendifferenzierte Perspektiven und andererseits von der theoretisch notwendigen, aber praktisch relevanten, bedingt wirksamen *license to operate* geprägt ist und von dem Recht als einem der einflussreichsten Institutionen der Gesellschaft – auch denkmöglich im realistischen Sinn – gerahmt wird (vgl. Commons 2012 [1924]; Deakin et al. 2015; Hodgson 2015; Pistor 2019; Mayer 2022).

² Freilich ist diese Diskussion innerhalb der „Governance of corporate purpose“ (Mayer 2021) zu führen, und zwar rechtfertigungsorientiert in der Koalition der Stakeholder, wie wir argumentieren werden.

Der Prozess der Zielformulierung ist freilich genauso abhängig von den als relevant eingeschätzten Stakeholdern wie auch von den Zielvorstellungen und „mental models“ (Denzau/North 1994) der Mitglieder der Unternehmensführung (vgl. Freeman 1984: 91ff.). Damit kommen wir auf die ‚Linsen‘ des Modells Nachhaltiger Unternehmensführung, die nicht mit der Analyse der empirisch beobachtbaren Daten der mehr oder weniger deliberativ laufenden Prozessen der Zielfindung beginnt, sondern mit deren – damit verbundenen – Anspruch der praktischen Rechtfertigung.

Der Scheinwerfer der Nachhaltigen Unternehmensführung lässt sich treffend und abschließend mit dem Dreiklang (praktische) Vernunft (Rechtfertigung) (3.1) – Menschen (Koalition von Stakeholdern) (3.2) – Welt (eingebettetes Wirtschaften) (3.3) beschreiben und folgt der Idee, das zunächst einmal geklärt werden muss, aus welchem Rationalitätsverständnis auf das Sozialphänomen Unternehmensführung geschaut wird: Es ist die Perspektive einer praktischen Vernunft. Diese Perspektive ist äußerst wichtig und nicht allein deswegen zu explizieren, weil diese ‚Brille‘ bestimmt, wie wir auf etwas schauen (vgl. Pies/Hübscher 2024), nämlich auf den Menschen und die Welt, was damit gewissermaßen auch die Reihenfolge der weiteren Linsen vorgibt.³

2.1. Unternehmensführung und die Rechtfertigung unternehmerischen Handelns

Was ist Vernunft (vgl. Nagel 1999)? Wie lässt sich Vernunft von Rationalität unterscheiden (vgl. Apel/Kettner 1996)?⁴ – Wir behaupten, dass Nachhaltige Unternehmensführung nicht nur die

³ Mit dieser Perspektive wird von uns kein spezifisches Menschenbild, wie etwa der *homo oeconomicus*, unterstellt. Unser Verständnis, was der Mensch ist, folgt einer sparsamen Intuition. Er ist biologisch und kulturell geprägt. Daher betonen wir auch die Bedeutung von Narrativen für die Motivation zur Handlung als Ausdruck der Normativität kultureller Prozesse (vgl. Beschorner et al. 2021a). Wir unterstreichen aber auch die Bedeutung von Rationalität, bzw. Vernunft, für Menschen und insbesondere auch für Organisationen als korporative Akteure, weil an letztere u. a. wegen der kollektiven Verarbeitung von Informationen erhöhte Rationalitätsanforderungen gestellt werden können (vgl. Geser 1990).

⁴ Multirationalität (vgl. Schedler/Rüegg-Stürm 2013) und Polylingualität (vgl. Wieland 2018) sind hier wesentliche Stichwörter. Der Erfolg und die Effektivität der Moderne hängen zweifelsohne mit der funktionalen Differenzierung der Gesellschaft insbesondere vermittels sozialer Systeme zusammen. Die Unternehmung als Organisationssystem der Wirtschaft folgt der Binärcodierung ‚Zahlung – Nicht-Zahlung‘ in ihrer Leitdifferenz ‚Ertrag - Aufwand‘ (vgl. Wieland 2018: 94 ff.; grundsätzlich Luhmann 1994). Daneben stehen andere gesellschaftliche Systeme (Politik, Recht, Wissenschaft etc.), die sich aufgrund anderer funktionskonstituierender Binärcodierungen gewissermaßen untereinander nichts zu sagen haben. „Ihre Inkompatibilität resultiert aus den Kollisionen realer sozialer Praktiken, welche jeweils eine eigene Rationalität und immer auch eine eigene Normativität entwickeln und damit über ein enormes wechselseitiges Schädigungspotenzial verfügen. In höchster Abstraktion radikaliert Gotthardt Günther Polyzentrizität in die Form einer weitaus bedrohlicheren Polykontexturalität, d. h. in eine Pluralität von sich

Idee der Implementierung, der Anwendung einer spezifischen Rationalität, sondern vielmehr ganz wesentlich eine Aufgabe der praktischen Vernunft ist. Was sollte sie auch anderes sein? - Was aber ist Vernunft? - Vernunft verstehen wir als „das kulturell entwickelte reflexive Vermögen, sich von Gründen affizieren zu lassen und Gründe gegen Gründe mit verschiedenen Geltungsansprüchen und in unterschiedlichen Kontexten abwägen zu können“ (Hübscher 2025; vgl. dazu auch Larmore 2012; 2017; Nida-Rümelin 2020). Diese Kultur, Gründe gegen Gründe abwägen zu können, ist freilich eine wesentliche Voraussetzung auch unterschiedliche Rationalitäten gegen und zueinander abwägen zu können (vgl. Hübscher 2021; Kettner 2024). Vernunft ist damit gleichsam Kultur und Kriterium (vgl. Kambartel 1989). Menschen sind „sich nach Gründen richtende Wesen, die über ihre jeweilige Ausrichtung auf Gründe in der Form von Rechtfertigungen reflektieren können, wenn es erforderlich ist“ (Larmore 2024: 37).

Vernunft, nicht Rationalität ist das theoretische Gebot einer Nachhaltigen Unternehmensführung (vgl. dazu schon Ulrich 1995; 2003). Eine ökonomische Rationalität kann nur dann auch als vernünftig bezeichnet werden, wenn sie einerseits konsistent zu anderen Rationalitäten erklärt werden und andererseits den widerspruchsfreien Anforderungen eines Rechtfertigungsprinzips genügen kann. Das Prinzip der Rechtfertigung als „grundlegende[s] Prinzip der praktischen Vernunft besagt somit, dass normative Antworten auf praktische Fragen auf genau die Weise zu rechtfertigen sind, auf die ihr Geltungsanspruch verweist“ (Forst 2007: 32). Wir möchten die zwei wesentlichen Punkte dieser Definition, nämlich das Grundlegende, bzw. das Universelle (a) und das Kontextuelle (b), etwas genauer betrachten.

(a) Die normative Idee der Rechtfertigung lässt sich ganz grundlegend als ein moralisches „Recht auf Rechtfertigung“ (Forst 2007) ausdeuten, dass durch zwei Kriterien eingehegt wird, in denen sich praktische Vernunft bewegt: Reziprozität und Allgemeinheit (vgl. Forst 1996: 68). „Reziprozität heißt, dass niemand seinem Gegenüber bestimmte Forderungen verwehren darf, die er oder sie selbst erhebt (Reziprozität der Inhalte), und dass niemand anderen die eigenen Wertvorstellungen und Interessen einfach hin unterstellen darf (...) (Reziprozität der Gründe). Allgemeinheit bedeutet schließlich, dass Gründe für allgemein geltende, grundlegende Normen

gegenseitig exkludierenden Perspektiven, die von binären Unterscheidungen konstituiert werden“ (Teubner 2013: 332). In der operativen Schließung „erzeugen die globalen Funktionssysteme eigene Freiheitsgrade für eine extreme Steigerung ihrer je eigenen Rationalität“ (Fischer-Lescano/Teubner 2006: 27). Der Stummheit zwischen den Funktionssystemen, etwa Wirtschaft, Politik, Recht, Ethik und viele mehr, stehen Organisationssysteme gegenüber, die grundsätzlich die Mehrstimmigkeit der Funktionssysteme verarbeiten können. Genau damit ist Polylingualität von Organisationssystemen gemeint, die in der Lage sind, Ereignisse oder Transaktionen, die selbst polykontextural angelegt sind, „in verschiedenen Sprachspielen und Entscheidungslogiken genuin, also zu ihrem Eigenwert, [zu] rekonstruieren, verstehen und kommunizieren“ (Wieland 2018: 27).

unter allen Betroffenen teilbar sein müssen“ (Forst 2007: 15). Das moralische Recht (vgl. Forst 1996: 68-69) erwächst aus dem recht einfachen Zusammenhang, dass jemand, der Adressat von Normen ist, zugleich und idealiter auch als Autor eben dieser Norm verstanden werden muss (vgl. Forst 2021:19).

(b) Das Rechtfertigungsprinzip als Prinzip der praktischen Vernunft erkennt an, dass nicht jedes praktische Problem ein moralisches Problem sein muss. Es muss daher basierend auf „einer Perspektive >>from somewhere<<“ (Forst 1996: 286) nach normativen Kontexten konkretisiert werden, „welche Normen auf welche Weise konstruktiv zu rechtfertigen sind“ (Forst 2021: 17). Aus einer intensiven Diskussion von „Liberalismus und Kommunitarismus“ (Forst 1993) entwickelt Forst einen „kontextualistischen Universalismus“ (Forst 1996: 242), der über die Unterscheidung zwischen dem Guten und dem Gerechten nicht zwei, sondern vielmehr vier unterschiedliche normative Kontexte unterscheidet (vgl. Forst 1996: 385-413). Hübscher (2011: 216-221) hat mit dem Ansatz von Forst sogar fünf verschiedene normative Kontexte unterschieden: einen begründeten *moral point of view*, gelebte Moralpraxen (Sollensethik), Ideale der Lebensführung (Strebensethik), Politik und Recht (siehe Abb. 2).⁵

Damit meinen wir, erstens, die Strebensethik als die Sicht der ersten Person Singular, zweitens, *geltende* Moralnormen als die Sicht der ersten oder vielmehr zweiten Person Plural in einer faktischen Kultur und, schließlich drittens, den *moral point of view* aus der Sicht der undefinierten, gleichsam idealisierten ersten Person Plural (vgl. Forst 1996: 297; Hübscher/ Müller 2001), die „Formen kontrafaktischer Rechtfertigung“ (Forst 2021: 21) annimmt. Diese Sichten sind keine Silos, sondern aufeinander bezogen, wenn die praktische Vernunft nicht an sich selbst scheitern will.

⁵ Diese Dreiteilung basiert einerseits auf den Unterscheidungen zwischen Strebens- und Sollensethik, wie sie etwa Krämer (1995: 75-126) eindrucksvoll herausgearbeitet hat, und andererseits auf der konsequenten Berücksichtigung eines moral point of views, wenn es um eine vernunftethische Perspektive gehen soll (vgl. Hübscher 2011: 185-224).

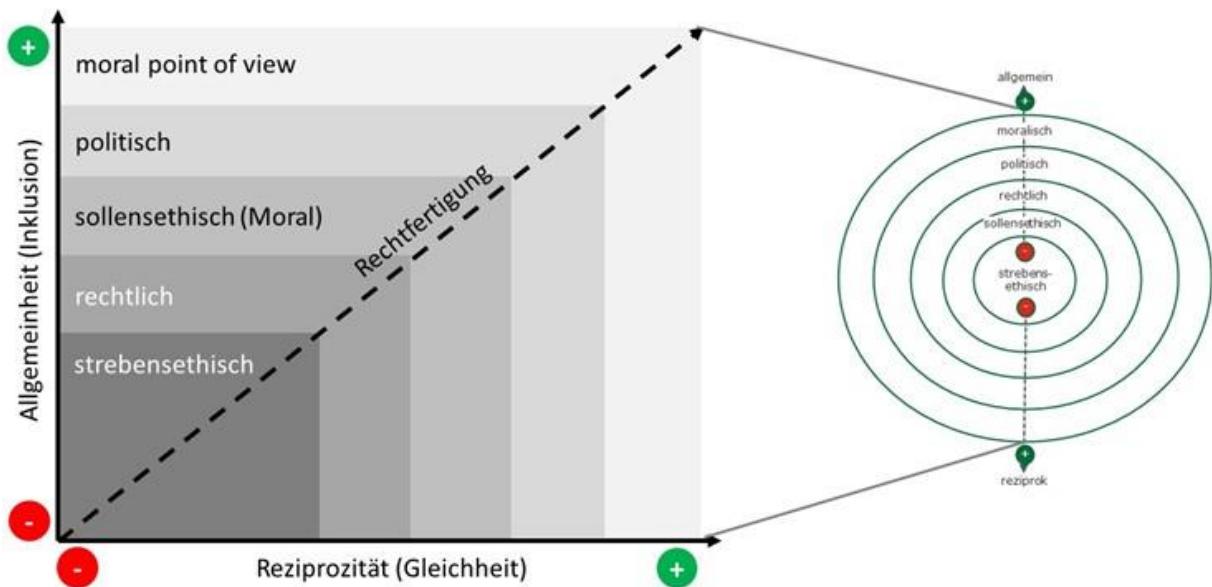


Abbildung 2: Rechtfertigung und Rechtfertigungskontexte

Quelle: Hübscher 2024: 410.

Praktische, „moralische Gründe müssen nicht allgemein *geteilt*, sondern allgemein *teilbar* sein“ (Forst 2003: 594) – „Their task is to find the reasons they can share“ (Korsgaard 1996: 275). Es reicht also aus, ja es muss sogar ausreichen, dass im Fall von erwartbaren normativen Dissensen die Rechtfertigbarkeit von Geltungsansprüchen dadurch gezeigt werden kann, dass die strittigen Normen oder Handlungen so lange als gerechtfertigt werden gelten dürfen, selbst, wenn ihnen mit Gründen widersprochen wird, so lange sie in der Idee von Scanlon (1998) „nicht vernünftigerweise zurückweisbar“ (Forst 2007: 35-36) sind. Das Rechtfertigungsprinzip ist jene allgemeine Ausprägung des Prinzips der praktischen Vernunft, das als explizierter *moral point of view* moralische Gültigkeit herstellen kann, sich aber gleichzeitig als „endliche Vernunft“ (Forst 2015: 49) vergewissern muss, dass jede praktische Rechtfertigung in der Praxis ein Ende haben wird (vgl. Nida-Rümelin 2018).

Das Prinzip der Rechtfertigung lässt sich als eine „umfassende Ethik der Unternehmung“ (Ulrich 1989: 194) begreifen (vgl. Müller/Hübscher 2009; Hübscher 2011; Beschorner/ Hübscher 2017; Hübscher 2024), die auch eine konzeptionelle Denkfigur der *corporate responsibility* (vgl. Bowen 2013 [1953]) - C(X)R⁶ - enthält: „Eine Unternehmung als moralfähiger korporativer Akteur würde ihrer C(X)R immer dann gerecht werden, wenn die Unternehmung ihre Handlungsweisen in einer

⁶ C(X)R steht für Corporate Responsibility (CR) und das X steht für den jeweiligen Sachverhalt, der innerhalb der Verantwortung adressiert, diskutiert und letztlich beantwortet werden muss. Das X kann also ein S (für Social), ein D (für digital), ein P (für politisch) usw. stehen, vgl. dazu auch Beschorner et al. 2021b.

konkreten Situation durch den öffentlichen Gebrauch einer argumentierenden Vernunft unter allen, für die normativ etwas auf dem Spiel steht, als legitime Form der privaten und gesellschaftlichen Wertschöpfung im relevanten normativen Kontext rechtfertigen kann“ (Hübscher 2024: 422).

Aber Rechtfertigung wofür? Die Kriterien der Allgemeinheit und Reziprozität erfordern eine Idee der „Horizontverschmelzung“ (Gadamer 1990; Kettner 1999), der freilich eine idealisierende Denkfigur des Konsenses aufruht, sich aber in diesem nicht erschöpft und sich auch nicht – recht besehen – in ihm erschöpfen kann (vgl. Hübscher 2024). Sollten Entscheidungen nur dann praktiziert werden, wenn ein – wie auch immer weiter - Konsens über diese Entscheidung erreicht wäre, dann käme jede Entscheidung immer zu spät. Sie muss rechtfertigbar sein, und zwar in dem jeweiligen normativen Geltungskontext, in dem sie in Frage gestellt wird.

Wir verfolgen hier mit der Nachhaltigen Unternehmensführung eine praktische Idee, die wir mit Fortschritt bezeichnen (vgl. Kirsch 1995; Forst 2021; Hastedt 2023; Jaeggi 2023; Liszka 2021) und diesen mit der Denkfigur eines *melioristischen Fallibilismus* konzeptionell verbinden wollen (vgl. Apel 1998; Hübscher 2025). Wann aber genau Fortschritt erreicht werden kann, bzw. erreicht wird, oder vielmehr Regression (vgl. Jaeggi 2023), ist bei allem - auch reiflichen Überlegen selbst unter wirklich günstigen Bedingungen einer Konsensfindung - nie sicher. Wir können uns - alleine und/oder gemeinsam - irren, bzw. einfach schlicht falsch liegen, in dem, von dem wir - gegebenenfalls auch gut begründet - überzeugt sind, dass es eine Verbesserung für alle sein wird.⁷

Fassen wir zusammen: eine praktische Rechtfertigung sei gelungen, wenn sie zu einer Praxis führt, die Fortschritt prozessiert, in dem etwas – der Gegenstand der Diskussion oder Entscheidung individueller oder kollektiver Art – verbessert wird (*Meliorismus*), auch wenn diese Überzeugung schlicht unsicher ist, weil wir nicht wissen können, wann etwas eine Verbesserung für alle ist (*Fallibilismus*).

2.2. Die Unternehmung als Koalition von Stakeholdern

Der Standpunkt der Unternehmensführung sollte über den Weltbezug die gesamte Menschheit im Blick haben. Gleichwohl ist es so, dass eine Unternehmensführung nicht alle Menschen

⁷ Wir werden weiter unten vorschlagen, das aktuell herrschende Narrativ von Fortschritt als einen ökonomisch technischen Fortschritt durch ein Narrativ von Fortschritt zu ersetzen, das die zeitliche Dimension in den Mittelpunkt stellt. Fortschritt wäre dann mehr ‚selbstbestimmte Zeit‘ zu haben, mehr von meiner Lebenszeit anzueignen.

berücksichtigen kann und muss und damit auch nicht sollen sollte, weil dies eine falschverstandene Denkfigur einer normativ idealisierenden Unternehmensethik ist. Es ist eine Art der logischen Unmöglichkeit, die Jensen (2001) der Stakeholderorientierung im Vergleich zum Shareholder-Ansatz diagnostiziert hat. Er behauptet, dass es einfach (logisch) nicht möglich sei, *multiple purposes* (von Stakeholdern) im Management zu verfolgen (vgl. Orts/Strudler 2009; Mansell 2013). Diese logische Unmöglichkeit für Stakeholder ist schlicht falsch und könnte nur dann ein Problem sein, wenn es tatsächlich nicht möglich ist, verschiedene Ziele miteinander zu verdichten. Das aber, so wollen wir behaupten, ist eine originäre Aufgabe der Unternehmensführung (vgl. Wall 2009; Orts 2024). Sofern aber die Stakeholder durch alle Menschen ersetzt werden, dann kann eine falsche Behauptung in eine richtige gewandelt werden. Denn es ist tatsächlich so, dass eine Unternehmensführung Stakeholder im Plural sehr wohl in der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Organisationen berücksichtigen kann und sollte, aber nicht alle Menschen. Man könnte es auch so formulieren: *Ein Unternehmen muss und kann nicht alle Menschen berücksichtigen, aber alle Unternehmen sollten alle Menschen berücksichtigen.*

Auch wenn die Stakeholderfokussierung als Menschenbezug eine wichtige und konstitutive Linse der Nachhaltigen Unternehmensführung darstellt, stehen damit nicht die Menschen im Mittelpunkt unseres (Unternehmensführungs-)Interesses, sondern die Transaktion als „basic unit of analysis“ (Williamson 1985: 3). Diese Feststellung, die insbesondere von Commons 2012 [1924] herausgearbeitet wurde, teilen die alte und die neue Institutionenökonomik, auch wenn die Neue Institutionenökonomik, wahrscheinlich auch im Anschluss an die Mainstream-Ökonomik, den individuellen Akteur durch seine Handlungen in mikroanalytischer Absicht weiterhin in den Fokus der theoretischen Ökonomie stellt (vgl. Williamson 1985; Wieland 1996). Eine praxeologische Wirtschaftswissenschaft als Grundlage einer nachhaltigen Unternehmensführung kann sich dem Diktum der alten Institutionenökonomie nur anschließen, weil Transaktionen als Praktiken begriffen werden können. Eine Transaktion kann nämlich als ein multirationaler „nexus of doings and sayings“ (Schatzki 1996: 89) rekonstruiert werden, indem verschiedenste Parteien relational in dem Prozess der Wertschöpfung durch Waren und Dienstleistungen und deren Finanzierung miteinander verbunden sind. In Anlehnung an das Verständnis einer Praktik *sensu* Reckwitz lässt sich eine Transaktion als ein Komplex relationaler und regelmäßiger Aktivitäten rekonstruieren, die durch implizite und explizite, immer jedoch geteilter, Wissensordnungen und Verstehens- und Interpretationsvorräte verdichtet werden. Weil eine wirtschaftliche Transaktion immer mehr als eine gesellschaftliche Wertsphäre oder ein gesellschaftliches Subsystem umfasst, sind Transaktion von ihrer Natur aus immer

polykontexturale sowie damit auch immer polylinguale Entscheidungslogiken, die „konstitutiv für den Vollzug dieser Transaktion sind“ (Wieland 2018: 44).

Die Aufgabe von Unternehmen ist der erfolgreiche Vollzug von dem Grunde nach relationalen Transaktionen (vgl. Wieland 2024: 19), deren Relationalität allein darin begründet ist, dass Transaktionen mindestens fünf Parteien voraussetzen (vgl. Commons 2012 [1924]: 65).

Die Berücksichtigung von mehr als einer Partei, zum Beispiel die Common'schen fünf konstitutiven Akteure, belegt die immer auch soziale Dimension und erklärt, warum Commons (2012 [1924]: 3) Ökonomik in zwei Weisen unterschieden hat: „In one direction economy is a relation of man to nature, in another it is a relation of man to man. The first is Engineering Economy; the second is Business Economy and Political Economy“. Politische Ökonomie in diesem Sinne ist die führende wirtschaftswissenschaftliche Grundlage einer Nachhaltigen Unternehmensführung, weil auch technisch nur das möglich ist, was kulturell auch denkbar ist, und nicht das, was grundsätzlich denkbar sein kann. Mit der „relation of man to man“ sind wir bei den Stakeholdern, bzw. den Stakeholderbeziehungen angekommen. Unser Verständnis einer Nachhaltigen Unternehmensführung versteht das zu führende Subjekt-Objekt, die Unternehmung, als eine Koalition von Stakeholdern (vgl. Freeman 1984: 245),⁸ die wiederum einen korporativen Akteur aus Emergenz, Ziele und nicht zuletzt kollektiver Intentionalität konstituiert (vgl. Hübscher 2024; 2025b).

Eine, von uns vertretene, starke Stakeholderorientierung im Unternehmensverständnis und in der Führung ist aber durchaus auf selbst schon gerechtfertigte, entgegenkommende gesellschaftliche Rechtfertigungs- und Institutionalisierungsprozesse der Relationierung von Stakeholderinteressen und -ressourcen angewiesen. Die Stakeholder-Debatte ist schon älteren Datums, gleichwohl hat diese Debatte ab 2019 wieder kräftigen Aufwind erhalten, was wir insbesondere an der Änderung des Mission Statements des Business Roundtable und des World Economic Forums festmachen wollen (vgl. BRT 2019; WEF 2019; Schwab 2021).

Der Begriff des Stakeholders wird grundsätzlich in zwei unterschiedlichen Denkrichtungen genutzt, zum einen in einer gesellschaftstheoretischen (i) und zum anderen in einer

⁸ Wir benutzen bewusst nicht die Beschreibung der Unternehmung als „nexus of stakeholders‘ multiple resources and interests“ (Wieland 2024: 7), weil der Bezug auf Nexus eine gewisse Tradition in der ökonomischen Unternehmenstheorie hat (vgl. Gindis 2013), die ein Verständnis der Unternehmung als korporativen Akteur schlicht ablehnt (vgl. Jensen/Meckling 1976; Meckling/Jensen 1982; Gindis 2020; Hübscher 2025b). Zudem erscheint uns, insbesondere unter der Annahme der Produktion von kollektiver Intentionalität, die Konfliktdimensionen sowie das Verhältnis Value creation & distribution in einer koalitionstheoretischen Betrachtung besser aufgehoben (vgl. Grayson 2013; Cyert/March 2006 [1961]; Heinen 1978; Brandenburger/ Stuart 1996; Bridoux/Stoelhorst 2016; Stoelhorst 2021).

managementtheoretischen (ii) Sicht (vgl. Mahajan et al. 2023; Sachs/Rühli 2013: 51ff.).⁹ Diese stehen freilich nicht ganz unvermittelt nebeneinander, bedingen sich aber auch nicht theorie-notwendig.

Ad (i): Auf der breiteren, gesellschaftstheoretischen Ebene finden sich Vorschläge zu einer „Stakeholder Society“ (Ackermann/Alstott 1999), zur „Stakeholder Democracy“ (Matten/Crane 2005), zur aktuell debattierten „Workplace Democracy“ (vgl. Anderson 2019; Frega et al. 2019) gehört, und natürlich auch zu einem „Stakeholder Capitalism“ (vgl. Kelly et al. 1997; Freeman et al. 2007; Allen et al. 2007; Schwab 2021; Hübscher 2025a; Dixon-Decleve et al. 2022; Stout et al. 2019). Es ist eine sehr aufgefächerte Debatte, die wir hier nicht weiterverfolgen wollen und können. Für eine Unternehmensführungslehre, die auf allen drei Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung basiert, ist freilich eine Gesetzgebungs- und Rechtssprechungskultur, die sich im Kern auf eine Investoren- oder eigentumsrechtliche Shareholderidee stützt, nicht wirklich entgegenkommend. Folglich ist der hermeneutische Atem, Kooperation im weiten Sinne durch umfangreiche Stakeholderengagements zu organisieren (vgl. Kujala et al. 2022), - nicht überraschend - kurz. Insofern ist eine breite, öffentliche Debatte über das, was wir im wohlverstandenen Sinne unter einem Stakeholder-Kapitalismus verstehen können (vgl. Paine 2023; Hübscher 2025a), eng verknüpft mit Fragen einer Unternehmensführungslehre.

Ad (ii): Aus managementtheoretischer Sicht hat Freeman (1984: 1) Stakeholder als Menschen oder Gruppen bezeichnet, „who can affect or are affected by the corporation“. Aufgrund des Potenzials, von jemanden beeinflusst zu werden, bzw. jemanden zu beeinflussen, sieht Freeman (1982) dann auch folgerichtig, „that the tasks of managers in a business are to manage the stakeholder relationships in a way that achieves the purpose of the business“ – „stakeholder management“. Die Anfänge der Stakeholderorientierung waren im strategischen Management verortet (vgl. Freeman 1984; Freeman/McVea 2001; Freeman et al. 2010; Bridoux/Stoelhorst 2022) und wurden lange Zeit als Ansatz und nicht als Theorie bezeichnet (vgl. Jones/Wicks 1999; Blair 2005). Erst deutlich später wurde der Stakeholderansatz auch (unternehmens-)theoretisch fundiert (vgl. Asher et al. 2005; Freeman et al. 2021). Ressourcen- und kompetenzbasierter Ansatz der Unternehmenstheorie (vgl. Kim/Mahoney 2007; Peteraf 2007; Barney 2018; Freeman et al.

⁹ Genau genommen sind es sogar drei Sichten, wenn wir den unternehmensexistischen Aspekt noch separat mitzählen, vgl. Dmytryiev/Freeman 2022. Dieser ist freilich nicht unwichtig, weil schon recht früh die Frage intensiv diskutiert wird, ob der Stakeholder-Ansatz einer instrumentellen oder normativen Idee folgt, vgl. dazu etwa Donaldson/Preston 1995; Jones/Wicks 1999; Donaldson 1999; Müller/Hübscher 2008; Freeman et al. 2010; Gombert/Ruehle 2024. Auf diesen Aspekt werden wir hier aber nicht explizit eingehen, vgl. dazu Hübscher 2025.

2021; Stoelhorst 2021), Property-Rights-Theorie (vgl. Kim/Mahoney 2010), Teamproduktion (vgl. Alchian/Demsetz 1972; Blair/Stout 1999) und auch Transaktionskostentheorie (vgl. Ketokivi/Mahoney 2016) sind die Theorieelemente für den Aus- und Aufbau einer wirklich stakeholderfokussierten Theorie der Unternehmung.

Eine Nachhaltige Unternehmensführung ist mit der Herausforderung verbunden, die Unternehmung als „*eine governance structure for team production*“ (Stoelhorst 2021: 1496) zu verstehen, in der es wesentlich darum geht, Stakeholderbeziehungen zu identifizieren, zu entwickeln und zu gestalten (vgl. Coff 1999; Bridoux/Stoelhorst 2016; Wieland 2018; Kujala et al. 2022; Buhmann et al. 2025). Das geht weit über die ursprüngliche Idee eines strategischen Managements hinaus und verweist die Stakeholderbeziehungen konstitutiv in das „*interplay of value creation and appropriation*“ (Stoelhorst 2021: 1488).

Die aus unserer Sicht wesentliche wissenschaftliche Position, die auf einer unternehmenstheoretisch informierten Sicht der Unternehmung als *Koalition von Stakeholdern* basiert, korrigiert gewissermaßen die traditionelle Sicht der Unternehmung als *nexus of contracts*, in der Kooperation von Stakeholdern durch eine Prinzipal-Agenten-Konstruktion zum Vorteil der *Shareholder* als ‚Eigentümer der Unternehmung‘ aufgelöst wird. Dieser theoretische, und praktisch sehr wirkmächtige, Ansatz scheitert aber an der Frage, unter welchen Bedingungen Teamproduktion und vor allem teamspezifische Investitionen von Stakeholdern überhaupt optimierend durchgeführt werden (vgl. Blair 1998; Blair/Stout 1999; Brink 2009; Wieland 2009; Wieland 2014).¹⁰ Wenn Teamproduktion und teamspezifische Investitionen konstitutiv für die *value creation* innerhalb von Unternehmen sind, dann kommen Renten sehr viel klarer in die Betrachtung als die ausschließliche Fokussierung auf Gewinne (profits). Gewiss, Teile des betriebswirtschaftlichen Gewinns haben Rentencharakter, aber nicht der gesamte Gewinn (vgl. Hübscher 2023).¹¹ Wenn für die *value creation* ein solides, ernsthaftes und vor allem partizipatives Stakeholderengagement kriterial ist, dann kann es bei der *rent distribution* nicht unbeachtlich bleiben (vgl. Blair 1998; Asher et al. 2015; Wieland/Heck 2013; Wieland 2018; Barney 2018). Diese Perspektive impliziert freilich verschiedenste Auswirkungen auf die Art, wie wir Unternehmen denken, die wir hier aber nur andeuten können (vgl. Hübscher/Neuhäuser 2020).

¹⁰ Man könnte die traditionelle Unternehmenssicht auch als eine Optimierungsbemühung unter nichtoptimalen Bedingungen und Annahmen verstehen. Die Frage danach, ob die Bedingungen selbst überhaupt angemessen und realitätsnahe sind und nicht vielmehr die Quelle des Problems, die im Weiteren dann zu lösen sind, kommt dabei nicht wirklich in Betracht.

¹¹ Das würde aus volkswirtschaftlicher Sicht freilich anders formuliert werden, vgl. Hübscher 2023; Obrinsky 1983.

Zunächst hat es etwas mit dem Verständnis von Organisationen zu tun. Wenn ein Unternehmen tatsächlich mehr ist als die Geldanlage von *Shareholdern* in produktive Arrangements (vgl. Stout 2012), dann sollten wir uns mit der Perspektive beschäftigen, dass das Unternehmen „does not have owners: it is the corporation itself, as a legal person, that owns the (non-human) resources that are used to create value. The mediating hierarchy oversees both how value is created and how it is divided among the stakeholders participating in the value creation“ (Stoellhorst 2021: 1499).

Damit sind zwei Konsequenzen verbunden. Erstens, die Organisation als „business person“ (Orts 2013; Blair 2013) zu denken, die „artificial to be sure, but not fictional“ (List/Pettit 2011: 153) ein sozialer Akteur ist (vgl. King et al. 2010), und zwar der wirkmächtigste Akteur in der Spätmoderne¹² (vgl. Ortmann 2011; 2012). Über diese sozialtheoretische Denkfigur wird nicht nur „asset partitioning“ (Hansmann/Kraakman 2000) möglich, sondern viel grundsätzlicher auch über die Bildung von *corporate purposes* und einer *corporate governance* eine korporative Intentionalität denkbar (vgl. Neuhäuser 2011; Neuhäuser/Hübscher 2010).¹³ Die kollektive Intentionalität, die in einem ‚dünnen‘ oder in einem ‚dicken‘ Sinne ausgeprägt werden kann (vgl. Tuomela 2007; Hübscher 2024; 2025b), ist gewissermaßen auch der *missing link* zu den Stakeholdern (vgl. Mahoney 2023). Die Koalition von Stakeholdern ist die Basis für die Produktion von korporativer Intentionalität als die Antwort auf die Frage, was wir wie erreichen wollen. Damit können wir die *Corporate Governance* als *Good Corporate Governance* immer dann beschreiben, wenn in die Struktur und den Prozess der Governance die Beteiligung der Stakeholder konstitutiv eingelassen ist (vgl. Wieland 2018; Hübscher 2025b). Dem Management des Stakeholderengagements ist daher die Entwicklung, Gestaltung und Lenkung von Stakeholderbeziehungen definitionsbildend eingeschrieben und bildet die Grundlage der Koalitionsbildung in Form der Identifikation, Auswahl und Beteiligung von Stakeholdern (siehe Abb. 3).

Die Stakeholder Governance muss daher der Unternehmung Kriterien und Regeln für dieses Management zur Verfügung stellen, die wir hier nur kurz skizzieren können und weiter unten vertiefter diskutieren werden (vgl. Kap. 4; 6). Gewiss, eine Taxonomie von Stakeholdern begleitet

¹² Zum Begriff der Spätmoderne vgl. etwa Reckwitz 2019; Reckwitz/Rosa 2021. Hier können wir nur darauf verweisen; es ist aber in der Tat noch ausstehend und erforderlich, die Nachhaltige Unternehmensführung, wie wir sie verstehen, gesellschaftstheoretisch in die Spätmoderne einzuordnen.

¹³ Hinter dem Phänomen der kollektiven und korporativen Intentionalität steckt eine sehr umfangreiche sozialphilosophische Debatte, vgl. dazu etwa Tuomela 2007; Schmid/Schweikard 2009; Neuhäuser 2011.

die gesamte Diskussion seit ihren Anfängen im strategischen Management (vgl. etwa Freeman 1984; Dyllick 1989; Sachs et al. 2009; Spitzeck/Hansen 2010; Freeman et al. 2018; Wieland 2018).¹⁴

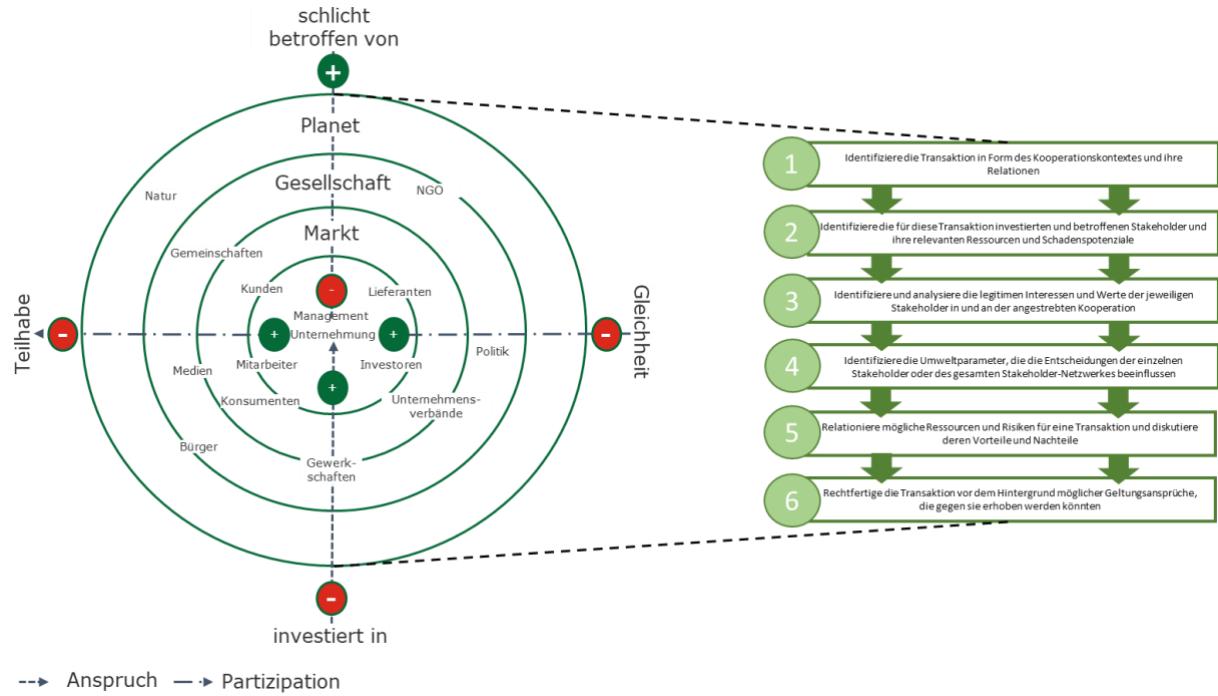


Abbildung 3: Stakeholderfokussierung als Menschenbezug

Quelle: Eigene Darstellung.

Unser konzeptioneller Vorschlag für die Stakeholder Governance basiert bei den inhaltlichen Kriterien auf einer gedanklichen Nähe zu den Kriterien der Rechtfertigung. Im Rahmen des Stakeholderengagements interessieren aus unserer Sicht die Grade der Teilhabe im Sinne der Partizipation und Gleichheit im Sinne einer Gleichberechtigung (vgl. Hielscher et al. 2013; Cohen 2023). Diese Grade unterscheiden sich in einer funktional-normativen Betrachtung nach der Form des *Stakes*, den Stakeholder erheben können. In dieser Betrachtung lassen sich investierte von schlicht betroffenen Stakeholdern unterscheiden (vgl. Hübscher 2025b). Mit diesen Kriterien ließe sich dann, ökonomisch informiert (vgl. Blair 1998; Wieland 20218), die gleichwohl immer rechtfertigende ‚Faustregel‘ formulieren, dass je höher der Stakeholder investiert ist, desto

¹⁴ Auch die Frage, ob die Natur selbst ein Stakeholder ist oder sein kann, ist Teil der Diskussion und wir werden in unserem Modell auch darauf detailliert eingehen müssen. Dass die natürliche Umwelt einen Platz in der Stakeholder-Theorie hat, scheint recht umstritten, vgl. Laine 2010; Freimann 2015; Hörrisch/Schaltegger 2019. Umstritten ist die Rolle, also ob die Natur selbst ein Stakeholder ist, bzw. sein kann (vgl. etwa Starik 1995; Driscoli/ Starik 2004), bzw. ob die Natur zur notwendigen Rahmung gehört, vgl. Phillips 2003; Phillips/Reichart 2000. Diese Diskussion scheint uns insbesondere in der Rechtsdimension zu führen zu sein, also ob die Natur etwa Rechtsträger ist, vgl. Fischer-Lescano 2018.

umfangreicher dürfte/müsste seine Partizipation und Gleichheit in der Koalition der Stakeholder sein. Es scheint sogar eine gewisse Berechtigung zu bestehen, das Netzwerk, bzw. die Relationierung der investierten Stakeholder als „Stakeholder ecosystems“ zu begreifen (vgl. Cottafava/Corazza 2020).¹⁵

2.3. Die Unternehmung in der eingebetteten Ökonomie

Über die Koalition der Stakeholder, die in erster Linie, aber nicht ausschließlich, investierte Stakeholder, aber auch betroffene Stakeholder berücksichtigt, mitunter sogar berücksichtigen muss, eröffnet sich auch der Zugang zur Welt. Der Weltbezug ist durch ein eingebettetes Wirtschaften zu denken (vgl. Raworth 2018: 81 ff.). Ökonomie, Politische Ökonomie, ist schon immer Sozioökonomie (vgl. Commons (2012 [1924])), die wiederum nur in den bekannten planetaren Grenzen lokalisiert werden kann (vgl. Daly 1991; 2014; Daly/ Farley 2004). Wobei klar sein dürfte, dass die Praxis der Ökonomie immer nur in diesem Modus der Relationalität bearbeitbar ist, da es kein isoliertes Phänomen der Ökonomie gibt. Ökonomie, genauso wie der Planet und seine Grenzen, ist mithin ein Funktionselement in der „Architektur der Lebenswelt“ (Arnold 2020). Im Jahr 2009 hat der schwedische Wissenschaftler Johan Rockström das Konzept der planetaren Belastungsgrenzen am Stockholm Resilience Center entwickelt, welches seitdem mehrfach aktualisiert wurde (vgl. Richardson et al. 2023). Bislang sind sechs von neun planetaren Grenzen bereits überschritten (Rockström u.A. 2009). Ein Beispiel, das wir hier kurz ausführen möchten, ist der Verlust der Biodiversität. Die genetische Biodiversität ist deshalb so wichtig, weil die Vielfalt verschiedener Erbinformationen die Garantie dafür ist, dass das Leben insgesamt in der Lage ist, sich an Veränderungen in der Umwelt anzupassen. Eine weitere wichtige Frage ist, inwieweit die Biosphäre die für uns wichtigen Funktionen – die sogenannten Ökosystemleistungen – erfüllen kann. Es gibt nach Schätzung des Weltbiodiversitätsrates ca. acht Millionen Arten auf der Welt. Von den besser bekannten, oft größeren, wie etwa höheren Pflanzen, Säugetieren, Vögeln, Reptilien und Fischen, bis zu den ganz kleinen und oft noch weitgehend unbekannten, vor allem Insekten, aber auch Mikroorganismen wie Pilzen, Protisten und viele Algen (Kleinstlebewesen wie Bakterien und Archaeen, die sogenannten Prokaryoten, sind in dieser Schätzung nicht miteingeschlossen). Von diesen acht Millionen sind etwa eine Million Arten

¹⁵ Die Konzipierung der Unternehmung aus der Sicht eines Stakeholder-Netzwerkes oder -Ecosystems wirft in aller Klarheit selbstverständlich die Frage nach den Grenzen der Unternehmung auf, oder gar auch die Frage, ob diese Idee überhaupt in der Idee der *modern corporation* noch sinnvoll denkbar ist, vgl. Phillips et al. 2019.

vom Aussterben bedroht, schätzt der Weltbiodiversitätsrates (IPBES). Die jährliche Aussterberate ist mittlerweile bis zu hundertmal höher als im Durchschnitt der vergangenen 10 Millionen Jahre. Eine intakte Biosphäre stabilisiert das Klima: Mikroorganismen, Pilze, Pflanzen, Tiere und die Ökosysteme, die sie gemeinsam bilden, tragen maßgeblich dazu bei, dass wir in einem stabilen Klima leben und dass lebenswichtige natürliche Kreisläufe funktionieren (<https://helmholtz-klima.de/planetare-grenzen-bio-sphaere-diversitaet-vielfalt>).

In einem aktuellen Artikel haben Rockström u.a. (2023) das Konzept der „Gerechten Grenzen“ entwickelt. Die gerechten Grenzen beziehen dabei soziopolitische Faktoren mit ein und gehen der Frage nach: wie kann man sicherstellen, dass die Menschen ihnen zur Verfügung stehende Ressourcen jetzt und Zukunft gerecht nutzen und nicht ungleich von Veränderungen oder Mängel betroffen sind? Dabei zielen diese Grenzen darauf, die Menschen vor erheblichen Schäden zu schützen. Erheblicher Schaden wird von den Autoren als „schwerwiegende existenzielle oder irreversible negative Auswirkungen auf Einzelpersonen, Gemeinschaften und Länder durch den Wandel des Erdsystems“ definiert (Rockström u.a. 2023). Hierzu zählen z.B. der Verlust von Menschenleben, Lebensunterhalt oder Einkommen, Vertreibung, Verlust von Nahrungsmitteln sowie Wasser- oder Ernährungssicherheit.

Die planetaren Belastungsgrenzen und die gerechten Grenzen dienen als Richtlinien, um den sicheren Handlungsräum für unsere Zivilisation zu definieren. Wenn wir diese Grenzen überschreiten, erhöhen wir das Risiko, gefährliche Kippunkte zu erreichen, die weitreichende Folgen haben können. Daher ist es entscheidend, Maßnahmen zu ergreifen, um innerhalb dieser Grenzen zu bleiben und die planetaren Systeme zu schützen. An dem Konzept wird auch deutlich, wie stark die ökologischen und sozialen Grenzen verbunden sind. Ohne die Berücksichtigung der gerechten Grenzen wird es nicht gelingen die ökologischen Grenzen des Planeten zu schützen und ohne die ökologischen Grenzen einzuhalten wird kein stabiles soziales System existieren können (vgl. Leggewie/ Welzer 2009; Hawken et al. 2000; Dörre 2021; Deutschmann 2024).

Es geht also nicht nur darum den erweiterten Scheinwerfer auf die Internalisierung ökologischen externen Effekte (Coase 1960) zu richten, sondern auch die sozialen externen Effekte der Haushalte und der Gesellschaft insgesamt in den Blick zu nehmen. Rosa macht dies sehr plastisch am Beispiel der Konsumentenwünsche. Die besten Produkte zu erschwinglichen Preisen und zugeschnitten selbst auf die individuellsten Bedürfnisse ideal sofort verfügbar (Rosa 2020: 235). „Dieser Konsumentenhimmel wird aber zur Produzentenhölle“ (Rosa 2020: 35)), um die preislichen, qualitätsbezogenen Anforderungen (sowie die schnelle Lieferung) zu ermöglichen. Es gerät aus dem Blick, dass jeder Konsument auch Produzent ist. Es geht hierbei um die

Überwindung der Trennung zwischen atomisiertem Konsum, fremdbestimmter Produktion und abgespaltener Reproduktion (Rosa 2020: 236) durch Information darüber, was produziert, wie viel produziert wird und wie es produziert wird. Es geht hier also auch um eine größere Transparenz, um einen erweiterten Blick auf die Transaktionen. Ein weiteres Beispiel sind die reproduktiven Care-Arbeiten und deren systematische Vernachlässigung in der vorherrschenden Marktwirtschaft. Unter Reproduktions- oder Sorgearbeit werden dabei alle Tätigkeiten verstanden, die dem Erhalt des Wohlbefindens von Menschen dienen, wie beispielsweise Kindererziehung, häusliche Pflegetätigkeiten, Hausarbeit, Garten- oder private Reparaturtätigkeiten für den Eigenbedarf. Gemeinsam ist diesen Arbeiten, dass sie strukturell entwertet und schlecht oder gar nicht entlohnt werden (Schmelzer/Vetter 2019: 111). Zudem bildet die unbezahlte Reproduktionsarbeit eine kostenlose Basis der klassischen Produktion. In dem vermeintlichen Gegensatz zwischen Produktion und Reproduktion wird eine Seite als wertvoller konstruiert, die wir hier aber in den Blick nehmen wollen.

Auch wenn die Praxis der Ökonomie immer in Transaktionen prozessiert wird, die sich in Bündel von Praktiken, in Relationen und Rekursivitäten von Institutionen und Akteuren niederschlagen, gilt gleiches auch für die Wissenschaften, nicht aber für die Perspektive der Wirtschaftswissenschaften auf die Wirtschaft, die auf einem hohen Generalisierungsgrad in eine isolierende und in einer kontextualen Ökonomik unterschieden werden kann. Das sind die „ältere, vor allem in der Antike und im Mittelalter dominante Frage nach dem (vor allem normativen) Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher Sphäre und gesellschaftlicher Gesamtordnung einerseits und die nach den innerhalb der Wirtschaftsordnung geltenden Gesetzmäßigkeiten andererseits. (...) Die kontextuale Ökonomik interessiert sich vornehmlich für das, was an den Schnittstellen zwischen der Wirtschaftsordnung und anderen gesellschaftlichen Teilordnungen passiert, die isolierende Ökonomik hingegen konzentriert sich auf die Prozesse, die innerhalb der Wirtschaftsordnung ablaufen, das zu diesem Zweck häufig als isoliert vom Rest der Gesellschaft modelliert wird“ (Zweynert et al. 2016: 2). Wirtschaften hat Weltbezug und muss daher auch entsprechend kontextualisiert werden (vgl. Polanyi (1978 [1944])). Es geht also darum, in Unternehmen das Management von relationalen Transaktionen durch die Führung von Stakeholderkoalitionen zu realisieren, die sich aus Unternehmen, Märkten, Haushalten und Staaten zusammensetzen, die wiederum in Gesellschaften eingebettet sind, deren äußerste

Grenzen die Grenzen des Planeten sind (siehe Abb. 4).¹⁶ Oder einfach und *ex-negativo* formuliert: Kein Planet bedeutet keine Gesellschaften und das bedeutet kein Wirtschaften mehr (vgl. Lovins et al. 2018: 3). Weltbezug ist im Wirtschaften ein kontextuales und relationales Phänomen.

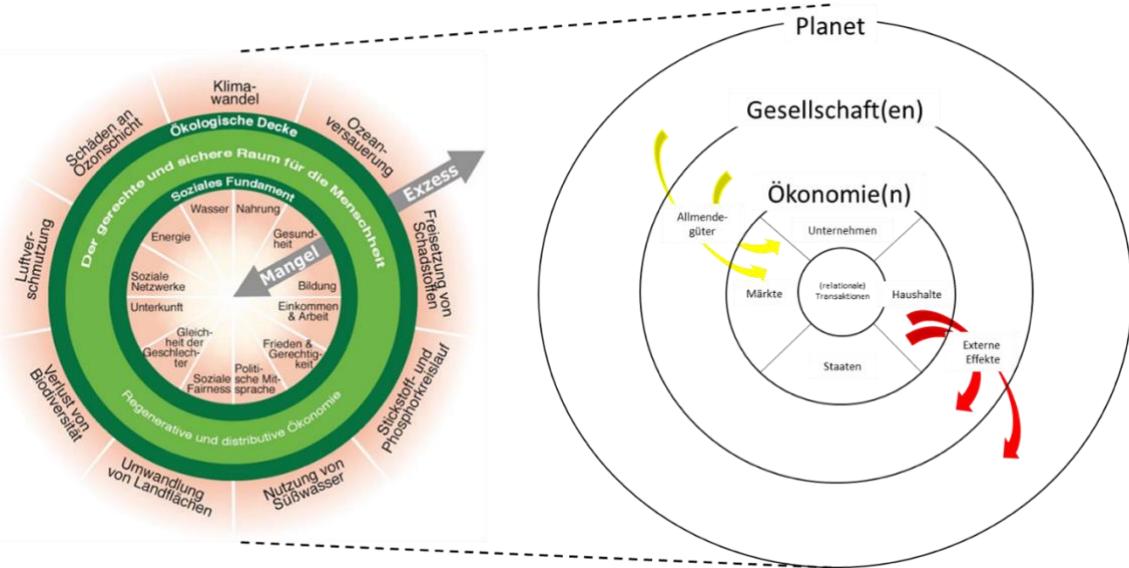


Abbildung 4: Eingebettetes Wirtschaften als Weltbezug

Quelle: Eigene Darstellung und Raworth (2018: 61).

Ein neoliberales Narrativ (vgl. Kap. 3), auf dem auch die Shareholderidee basiert, hat, gepaart mit dem Erkenntnisinteresse einer isolierenden Ökonomik, das Curriculum für Generationen von Managern sowie das kognitive Skript des kapitalistischen Wirtschaftens seit der Industrialisierung geprägt. Unter diesen Voraussetzungen konnte mit einem „degenerativen linearen Modell des Nehmens-Machens-Verwendens-Verwerfens“ (Raworth 2018: 259) freilich (regional sehr unterschiedlich ausgeprägter) Wohlstand geschaffen werden, der in dem Maße wiederum bedroht ist, wie es nicht unternehmerisch-innovativ möglich sein wird, dem natürlichen Ende dieses letztlich selbstzerstörerischen Wirtschaftssystems zuvorzukommen, um es in ein alternatives System des Wirtschaftens zu transformieren, in dem externe Effekte unter konsequenter Berücksichtigung planetarer Grenzen internalisiert werden (vgl. Daly 1973; 1991; Costanza 1991). Gleichwohl können Unternehmen nur das strategisch vorbereiten und operativ entwickeln, was auch in dem gegebenen Institutionendesign (denk-)möglich ist.¹⁷ Für diese

¹⁶ Es mag sein, bzw. kann nicht ausgeschlossen werden, dass sich diese planetare Begrenzung irgendwann aufhebt, wie wir es in Science-Fiction sehen; aber solange das keine greifbare Alternative ist (und die mögliche Raumfahrt zum Mars ist keine Alternative), müssen wir in dem Rahmen wirtschaften, den wir haben und das ist dieser Planet Erde.

¹⁷ Vgl. dazu die Analysen zum Sachzwangdenken etwa bei Ulrich 2016; Weber 1999; Kettner/Vogel 2021.

gedankliche Vorwegnahme zukünftigen wirtschaftlichen Handelns müsste das Wirtschaften wissenschaftlich ganz grundlegend wieder eingebettet, bzw. kontextualisiert und relationiert, werden (vgl. Pfriem et al. 2017; Schneidewind et al. 2017).

Wie aber können wir dieses eingebettete Wirtschaften hin zu einem regenerativen Konzept des Wirtschaftens, das Raworth (2018: 260) auch „Donut Geschäfte“ nennt, erreichen? Raworth (2018: 260ff.) sieht dafür fünf Schritte innerhalb derer der transformative Pfad der Unternehmen gegangen werden: „*Nichts tun. (...) Etwas tun, das sich auszahlt*, indem man ökoeffiziente Maßnahmen ergreift, die den Unternehmensgewinn steigern (...) Die dritte Reaktion – und jetzt wird es ernsthafter – besteht darin, unseren *angemessenen Beitrag zu leisten* für den Übergang zur Nachhaltigkeit (...) Die vierte Reaktion – ein echter Perspektivenwechsel – lautet *Keinen Schaden anrichten*, eine Bestrebung, die auch als >>Mission Zero<< bezeichnet wird (...) *Sei großzügig*, indem du ein Unternehmen aufbaust, das von Anfang an regenerativ ausgerichtet ist und dem lebenden System, dessen Teil wir alle sind, etwas zurückgibt“. Dass eine Umsetzung der Schritte zwei und weiter dieser „To-do-Liste für Unternehmen“ auf entgegenkommende institutionelle Designs auf globaler Ebene angewiesen ist (vgl. Minsch et al. 1998), sei hier jedenfalls notiert. Oft wird hier auch von „Ecological Economics“ (Costanza 1991), „Steady-State Economics“ (Daly 1991) oder regenerativem Management und regenerativem Wirtschaften gesprochen (Hutchins/Storm 2019, Hahn/Tampe 2020). „Das Wort „regenerativ“ bedeutet, Bedingungen zu schaffen, die dem Leben förderlich sind, sich ständig zu erneuern, in neue Formen überzugehen und inmitten sich ständig ändernder Lebensbedingungen zu gedeihen.“ (Hutchins/Storm 2019, S. 70). Regenerative Ansätze erkennen an, dass Menschen und menschliche Entwicklungen, soziale Strukturen und kulturelle Belange ein inhärenter Teil von Ökosystemen sind. Der Mensch ist daher ein wichtiger integraler Faktor der Gesundheit des Netzes der lebenden Systeme der Erde. Regeneration beinhaltet daher die Fähigkeit, ein System im Laufe der Zeit unter wechselnden Umweltbedingungen zu verbessern und grundsätzlich positiv zu gestalten (vgl. Rees/Mang 2012, S. 15). „Anpassung“ (Staab 2021) und ein suffizient-selbstbestimmtes Leben in „kollektiver Autonomie“ (Wagner 2018) jenseits der „Exponentialgesellschaft“ (Deutschmann 2025) könnten die Stichwörter der dämmern Spätmoderne sein.

Wie bereits oben deutlich wurde geht es hier um eine neue Denkweise, die eine „neue Art“ des Handelns in der Wirtschaft ermöglicht. Es geht hier nicht um Nachhaltigkeit als Schadensbegrenzung, die als rein anthropozentrische und technologische Lösung Anwendung findet. Wir knüpfen hier an ein Verständnis von „Regenerativer Nachhaltigkeit“ an, dass sich durch eine prozedurale, systemische, netto positive, relationale und kollaborative Sichtweise

auszeichnet (vgl. Hahn/Tampe 2020, S. 459). Sie ermöglicht neue Beziehungen, in denen Stakeholder zu Partnern werden, lineares Denken zu systemischem Denken wird und Ressourcen ganzheitlich im breiteren Kontext berücksichtigt werden (vgl. Hutchins/Storm 2019, S. 70). Es geht bei Regeneration im Unternehmensumfeld darum, neue Fähigkeiten aufzubauen und die grundlegende Essenz der umliegenden Systeme zu respektieren. Es braucht daher Modelle, die die Natur wiederherstellen und Gemeinschaften unterstützen (vgl. Freijo 2022). Ein Unternehmen kann damit nicht mehr ausschließlich aus einer finanziellen Sicht erfolgreich sein. Gewinn spielt weiterhin eine Rolle, muss aber um andere Aspekte erweitert, bzw. phänomenal neu eingeordnet werden (vgl. Hübscher 2023). Ein damit korrespondierendes Verfahren haben wir bereits an anderer Stelle unter der Bezeichnung *Sustainable Future Value Creation* - als transformative Geschäftsentwicklung zwischen Normalität und Normativität - vorgeschlagen (vgl. Hübscher 2019), das ganz im Sinne einer kritischen Analyse mit *Assess* und *Transform* zwei wesentliche Bereiche umfasst. Denn es geht auf dem Weg in eine regenerative Wirtschaft um doch mindestens zwei Herausforderungen: „Es reicht nicht, nachhaltigere Problemlösungen (eher additiv) in die Welt zu setzen, es muss vor allem Nicht-Nachhaltiges aus der Welt geschafft werden“ (Pfriem 2021: 215). Nachhaltige Unternehmensführung, die die Aspekte der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Organisationen unter der regulativen Idee der nachhaltigen Entwicklung wirklich ernstnehmen, müssen unseres Erachtens beide Herausforderungen gleichermaßen bearbeiten, da ein regeneratives Wirtschaften nur dann gelingen kann, wenn auch der transformative Pfad dahin von den Akteuren hinreichend ernst genommen wird. Diese drei Linsen – Vernunft, Menschen und Welt oder konkreter: Rechtfertigung, Stakeholder und regeneratives Wirtschaften – stellen den spezifischen Scheinwerfer einer nachhaltigen Unternehmensführung dar.

3. Die Wirkmächtigkeit von Ideen und die Normativität von Narrativen

Ein Modell der Unternehmensführung ist gleichzeitig die Basis einer Unternehmensführungslehre, weil ein Modell der Unternehmensführung aus „systematisierte[n] Darstellungen von Management-Wissen zum Zwecke der Ausbildung und Weiterbildung von Führungskräften“ (Ulrich/Krieg 1973: 63) besteht. Ein Unternehmensführungsmodell ist daher immer auch eine wissenschaftliche Übung mit Praxisbezug, weil es hier insbesondere ja darum gehen soll, der Praxis eine systematisierende Darstellung von Wissen zur Verfügung zu stellen (vgl. Steinmann et al. 1976). Eine solche wissenschaftliche Übung folgt nicht den Üblichkeiten empirischer Sozialforschung, sondern ist in ihrem beschreibenden wie auch appellierenden Charakter der konzeptionell verfahrenden Sozialwissenschaft (vgl. Mittelstraß 1975: 7) auch in Form einer Möglichkeitswissenschaft (vgl. Schneidewind et al. 2017; Hochmann et al. 2019) zuzuordnen. Ohne empirisches Wissen in den Sozialwissenschaften zu verneinen, geht es der konzeptionellen Wissenschaft darum, erklärend wie auch begründend Konzepte und Methoden zu entwickeln, die sich einerseits ihrer eigenen epistemologischen Endlichkeit vergewissert (Fallibilismus) und anderseits die Idee der gesellschaftlichen Verbesserung (Meliorismus) vor Augen hat. Wir erinnern an die bereits eingeführte Idee des melioristischen Fallibilismus (vgl. Hübscher 2025).

Jenseits einer wertfreien Sozial-, genauer Wirtschaftswissenschaft, die überraschenderweise auch heute noch vertreten wird, die strenggenommen weder möglich noch nötig ist (vgl. Apel 1994; Ulrich 2003: 141 ff.; Thielemann 2010: 69 ff.), vertreten wir eine sprachphilosophisch aufgeklärte Wissenschaftsauffassung, die zugleich von der Existenz von empirischem und normativem Wissen ausgeht und damit auch unterstellt, dass beides rationalisierbar ist (vgl. Nida-Rümelin 2002: 96 ff.), bzw. der Vernunft und damit auch der kritischen Prüfung argumentierend zugänglich gemacht werden kann.

Für die wissenschaftliche Aufgabe der Darstellung eines Modells Nachhaltiger Unternehmensführung geht es also darum, empirisches wie normatives Wissen zur Führung und Gestaltung von Unternehmen systematisch einzuführen und ins Verhältnis zu setzen. Eine wichtige Bedeutung erhalten zweifelsohne Narrative in der Produktion normativen Wissens (vgl. MacIntyre 2016), gewissermaßen „Fiktionen als Erfindung von Realität“ (Waldenfels 1985: 211). Mit Hilfe von Narrativen konstruieren und rekonstruieren Menschen ihre Welt. Sozialwissenschaftliche Forschung zu Narrativen betrachtet den Menschen als „homo narrans“,

(Fisher 1984), oder „Homo narrativus“ (Ferrand/Weil 2001) d. h. sie gehen davon aus, dass Menschen ihr Selbstbild und ihr Wissen in Narrative fassen und dass sie Narrative verwenden, um über ihre Identität und ihr Wissen zu kommunizieren und ihr Handeln zu begründen. Dieses gilt ebenso für institutionelle, organisationale und staatliche Akteure (vgl. DiJulio/Defilia 2022). Das sprachbegabte Tier namens Mensch ist immer schon ein kommunizierendes, ein rechtfertigendes und ein erzählendes Wesen.

Neuere Forschungsarbeiten der Verhaltensökonomie (vgl. Shiller 2019), der evolutionären Anthropologie (Dunbar 2010), der politischen Ökonomie (vgl. Ostrom/ Walker 2003) oder auch des „akteursorientierten Institutionalismus“ (Mayntz 2002) verweisen übereinstimmend auf die herausragende Bedeutung von breit geteilten Narrativen für die Handlungsorientierung von Akteuren (vgl. DiJulio/Defilia 2022). Narrative reduzieren Komplexität, schaffen Orientierung für aktuelle und zukunftsorientierte Handlungsstrategien, sind Grundlage der Kooperation zwischen Akteuren und fördern insbesondere Erwartungssicherheit. Ideologien jeglicher Couleur sind dafür besonders gute Beispiele (vgl. Piketty 2020).¹⁸ Institutionentheoretisch sind Narrative wirkmächtige informale Institutionen, die die kulturellen Hintergrundüberzeugungen und Wissens- und Interpretationsvorräte von Lebenswelten kolonialisieren.

Jedes Modell einer Unternehmensführung basiert auf Narrativen, die in einer Gesellschaft aktuell vorherrschend sind, und produziert oder reproduziert Narrative. Basis der aktuellen in der westlichen Welt vorherrschenden Unternehmensführung (siehe dazu unten) ist das liberale Narrativ. Dabei ist uns klar, dass es das „liberale Narrativ“, wie es auch den „Liberalismus“, nicht gibt. Es existieren hingegen unterschiedlichste Strömungen und Ansätze. Im Folgenden geht es uns nicht um eine Auseinandersetzung mit diesen Ansätzen, vielmehr gilt unser Interesse den Ideen und Handlungsmustern (soziale Praktiken), die Narrativen Leben geben. Daher erfolgt hier keine vertiefte begriffliche Auseinandersetzung mit Begriffen wie Freiheit oder Fortschritt, es geht vielmehr darum, welche Wirkung diese Begriffe auf die Handlungen von Menschen haben und welche Potenziale alternative Begriffe haben könnten. Ein Begriff steht niemals für sich, es geht immer um die Geschichte, welche Menschen mit diesem Begriff verbinden, wie sie ihn bewerten. Anschließend werden wir ein alternatives Modell vorstellen, welches an das aktuelle liberale Narrativ anschließt aber in wesentlichen Punkten erweitert bzw. verändert. Der Hintergrund ist, dass uns klar ist, dass unser hier vorgestelltes Modell mit dem aktuell

¹⁸ Vgl. für die Ökonomie insbesondere die Ausgabe „Gegenstände, Bedingungen und Möglichkeiten (in) der Ökonomik“, Jg. 23, H. 1/2022 der zfwu - Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik.

vorherrschenden liberalen Narrativ kaum kompatibel ist und wir zeigen wollen, welche Änderungen nötig aber auch möglich sind, um eine Konsistenz und damit auch eine Transformation herzustellen.

Das liberale Narrativ basiert auf dem Menschenbild der Aufklärung und damit auf einem weitgehend rational handelnden, vernunftbasierten Subjekt (auch dies ein Narrativ, was oft zur Selbstüberschätzung von Menschen führt). Zentraler Bezugspunkt des liberalen Narrativs und neben dem Begriff des Fortschritts (siehe unten) Hauptmotivationsbasis ist der Begriff **der Freiheit**. Die Schlüsselfrage des Liberalismus ist demnach, wie weit die Freiheit einer Person ausgedehnt oder geschützt werden soll, was wiederum kollektiv festgelegt werden muss (vgl. Gosepath/Zürn 2024: 304). Gerade dabei – so unsere Argumentation – spielen Narrative eine zentrale Rolle. Aktuell scheint ein „primitiver“ Freiheitsbegriff (negative Freiheit) im öffentlichen Diskurs die Oberhand zu haben. Ein Freiheitsbegriff, der neben individuellen Freiheitsrechten auch immer die autorative Einschränkung der Freiheit zum Schutz der Freiheit anderer (positive Freiheit) beinhaltet, hatte es schon immer sehr schwer, da eine Einschränkung, insbesondere wenn sie die private Lebensführung betrifft, kaum zu Handlungen motiviert.

Neben dem **Freiheits-** ist das **Fortschrittsnarrativ** der zweite zentrale narrative Motivator des Liberalismus, so unsere Argumentation. Beim Fortschritt geht es um das Versprechen auf materiellen Wohlstand und wissenschaftlichen und technischen Erkenntnisgewinn sowie zu moralischeren Handlungen (vgl. Gosepath/Zürn 2024: 306). Alle Institutionen und Lebensformen der Moderne beruhen auf höchst wirksamen Erzählmustern, allem voran auf dem Fortschrittsnarrativ, so auch Reckwitz (2024: 67). Beide Begriffe haben eine politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Dimension und werden dort mit weiteren Narrativen verknüpft, sodass am Ende ein weitgehend konsistentes Bündel an Narrativen entsteht (siehe Abb. 5). Wir können hier weder den narrativen Charakter noch die Zusammenhänge vollumfänglich herausarbeiten, es geht uns eher darum, einen Eindruck zu vermitteln und den Änderungsbedarf im Kontext unseres Vorschlags darzulegen. Dabei nutzen wir bestehende Konzepte und führen diese zusammen.

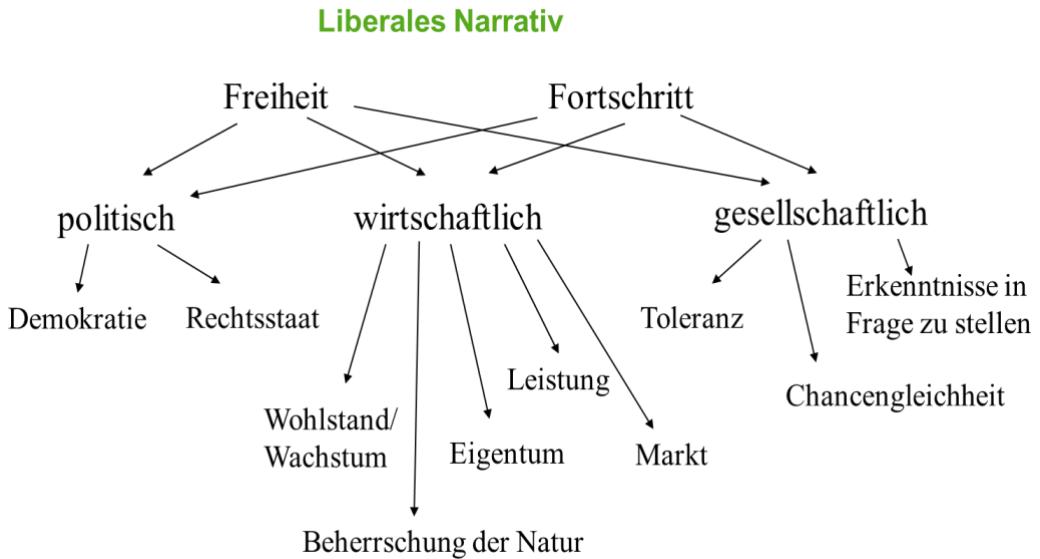


Abbildung 5: Das liberale Narrativ

Quelle: Eigene Darstellung.

In politischer Hinsicht argumentieren viele Liberale, dass die Demokratie als Herrschaftsform untrennbar mit dem Liberalismus verbunden ist (vgl. Gosepath/Zürn 2024: 304). Nach Held (1995: 147) ist das Grundprinzip des Liberalismus die Idee, dass „Personen (...) frei und gleich in der Bestimmung der Bedingungen ihres eigenen Lebens sein sollten, solange sie diesen Rahmen nicht nutzen, um die Rechte anderer zu negieren.“ Daher geht es zum einen um einen privaten Bereich, der geschützt werden muss (Eigentum), und zum anderen setzt der Wert der allgemeinen Freiheit für alle die Annahme der moralischen Gleichwertigkeit der beteiligten Individuen voraus (vgl. Gosepath 2004: 128-174). Politisch geht es um die Rechtsstaatlichkeit und die kollektive Selbstbestimmung (vgl. Gosepath/Zürn 2024: 305 und die dort zitierte Literatur). Der Begriff ist also eng mit politischen Entwicklungen und dem Zeitverständnis verbunden und beinhaltet die Gleichzeitigkeit von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Das bedeutet, dass Fortschritt auf die Entwicklung zum Besseren abzielt (vgl. Vorderstraße 2014).

In wirtschaftlicher Hinsicht geht es um Wohlstand (auch durch Beherrschung der Natur), den Schutz des Eigentums, den Marktmechanismus und das Leistungsprinzip. Das Recht des Privateigentums leitet sich aus dem Recht der individuellen Selbstbestimmung ab. Märkte werden als effiziente Orte des Tauschs gesehen, welche jedoch immer in ein politisches und rechtliches Umfeld eingebettet sind (vgl. Gosepath/Zürn 2024: 305).

Für den gesellschaftlichen Bereich ist die Toleranz und damit der Glaube an die Vielfalt der Lebensstile zentral für das liberale Narrativ (vgl. Forst 2003). Zudem geht es hierbei um die Notwendigkeit bestehende Erkenntnisse in Frage zu stellen (vgl. Gosepath/Zürn 2024: 306).

Das liberale Narrativ ist, nicht nur in Anbetracht der ökologischen Probleme, in der Krise. Das bekannte liberale Narrativ ist gewissermaßen ein kultureller Leitstern der Moderne, der in der Spätmoderne Teil der Problembeschreibung geworden ist. Es bedarf aus unserer Sicht daher einer Neujustierung bzw. Erweiterung (siehe Abb. 6).

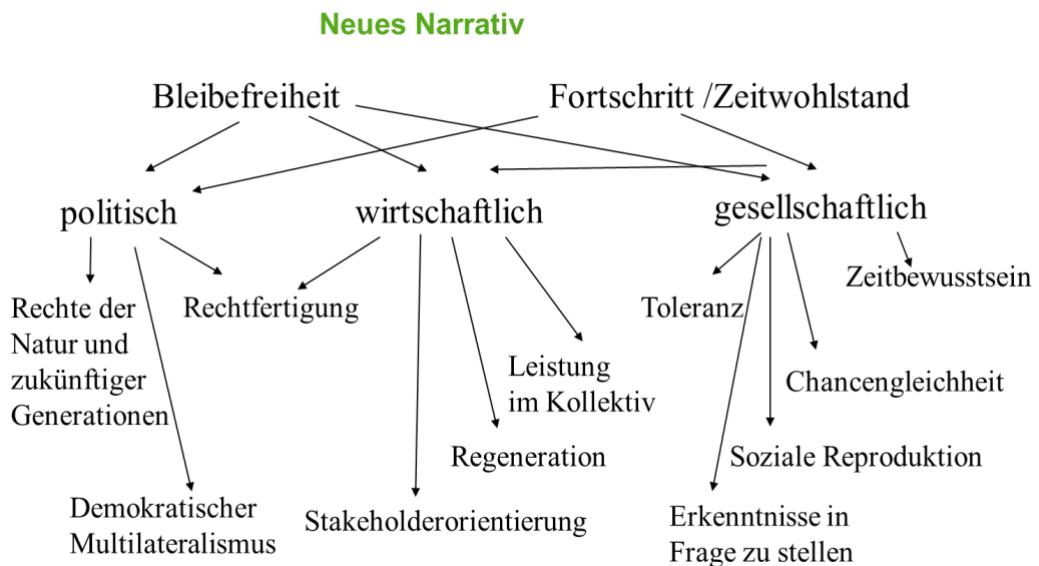


Abbildung 6: Das neue liberale Narrativ

Quelle: eigene Darstellung.

Der bestehende Freiheitsbegriff basiert auf fest abgegrenzten Räumen in denen Freiheit dann unbegrenzt ausgeübt werden kann. Zentral ist hier die Freiheit des modernen Eigentümers. Besitzgegenstand bezieht sich auch auf das Individuum zu sich selbst, insofern es als Eigentümer seiner selbst gilt. Dies führt aber immer auch zur Abwertung anderer, die gar nichts besitzen oder noch weniger Rechte haben (Sklaven, Migranten). Eigentum ist daher ein räumlicher Begriff so von Redecker (2023: 46). Wenn Eigentum bedeutet, immer in eingegrenzten Räumen die Willkür des Eigentümers walten lassen zu dürfen, dann bezieht sich dies immer auf ein Objekt. Es muss immer etwas geben, worüber das Subjekt verfügt, um sich in dem Moment als frei zu erfahren. (vgl. von Redecker 2023: 46) „Ein neuer Freiheitsbegriff könnte nun statt räumlich zeitlich gedacht werden. Im Konzept der Bleibefreiheit geht es darum, ungezwungene Zeit zu schaffen, ohne die Sterblichkeit zu leugnen, sie ist die Alternative zur negativen Freiheit als Raum (vgl. von Redecker 2023: 62). Doch Zeit an sich ist noch keine Freiheit, man wäre dann mit nichts mehr

beschäftigt als mit Vorsorge und Vorsichtsmaßnahmen (vgl. von Redecker 2023: 65). Bleibefreiheit ist vielmehr Zeitfülle, Zeit mit der das Individuum machen kann, was es will (von Redecker 2023: 66). Die Grunderfahrung ist aber auch, dass uns unsere Zeit nicht gehört. Nicht nur weil sie plötzlich enden könnte, sondern weil wir sie mit andern teilen (vgl. von Redecker 2023: 67). „Jede tiefere Bindung, jedes langfristige Vorhaben, jede übernommene Verantwortung bedeutet, dass man seine Zeit nicht mehr besitzt“ (vgl. von Redecker 2023: 67). Bleibefreiheit ist ein motivierendes Narrativ für die Individuen, da es um mehr Eigenzeit und weniger fremdbestimmte Zeit geht. Zentral ist es, genau dies herauszuarbeiten. Was die Qualität der Zeit angeht (was von Redecker als Zeitfülle beschreibt), so entsteht für Unternehmen die Herausforderung ihre Beschäftigten mehr partizipativ einzubinden und Hierarchien abzubauen. Aber auch an den „Sinngehalt“ der Tätigkeit in Unternehmen werden höhere Anforderungen gestellt, worauf Unternehmen reagieren müssen. Wir behaupten hier, dass unser Modell dafür sehr gut geeignet ist durch die breite Stakeholderorientierung (einschließlich deren Einbettung über das Prinzip der Rechtfertigung) und die Einbettung der Ökonomie in die Welt.

Die Gesellschaft, die dem Einzelnen Freiheit versprach und Besitzstand sicherte, galt als in ständiger Entwicklung begriffen, als ständiger Fortschritt (vgl. von Redecker 2023: 68). Charbonnier arbeitet als Ideengeschichtler heraus, dass in allen entscheidenden philosophischen Theorien moderner Freiheit explizite Annahmen über die unendlich steigerbare Ausbeutung der Erde getroffen wurden (vgl. Charbonnier 2022: 25). Solange die Freiheit an das Eigentum gekoppelt ist, existiert ein Überflusswunsch, den die Freiheit selbst herstellt (vgl. von Redecker 2023: 70).

Nun müsste auch der Fortschrittsbegriff zeitlich gedacht werden, was Auswirkungen in politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Hinsicht hat (siehe Abbildung 6). Ein zeitlicher Fortschrittsbegriff würde bedeuten, dass als Fortschritt empfunden wird, sich Zeit anzueignen und sich von zeitlichen Zwängen zu befreien. Dies hat erhebliche Auswirkungen auf die Unternehmensführung, wie oben bereits angedeutet wurde.

In wirtschaftlicher Perspektive würde sich analog zum Wohlstandsbegriff des klassischen liberalen Narrativs der Begriff „Zeitwohlstand“ anbieten. Während die Menschen in vergangenen Epochen über relativ viel Zeit und wenig Güter verfügten, hat sich dieser Befund im Verlauf der Industrialisierung in sein Gegenteil verkehrt: Die Menschen verfügen in der modernen Gesellschaft über wenig Zeit und dafür im Durchschnitt über eine historisch einmalige Gütermenge (vgl. Rinderspacher o.J.:3). Zeitwohlstand meint also gesellschaftliche Zeitstrukturen, die den Menschen zu mehr als zur bloßen Regeneration der Arbeitsfähigkeit verhelfen. Sie müssen

darüber hinaus regelmäßig die Chance zu Lebenskultur und psychophysischem Wohlbefinden, ja zu Glückserfahrungen eröffnen (vgl. Rinderspacher o.J.: 5). Ein Tausch von Erwerbszeit in freie Zeit wird nur funktionieren, wenn politisch eine Grundsicherung gewährleistet wird, die einen solchen Tausch auch attraktiv macht (dies bedeutet kein bedingungsloses Grundeinkommen und auch keinen vollen Lohnausgleich). Wenn diese selbstbestimmte Zeit nun für selbstwirksame Tätigkeiten eingesetzt wird und dies zu vermehrter positiver Anerkennung führt, dann gewinnt das Narrativ zunehmend an Bedeutung. Der Tausch von Erwerbszeit in frei genutzte, selbstwirksame Zeit wird dann attraktiv. Dies ist wichtig, da die Individuen nur dann zu Einkommensverlusten bereit sein werden. Letztlich geht es um einen Tausch von Geld in selbstbestimmte Zeit. Dies eröffnet aber auch die Möglichkeit, sich sein Leben völlig neu zu erzählen, unabhängig von der dominanten Geschichte der Erwerbsarbeit. Dies ist u. E. ein wesentlicher Baustein für ein regeneratives Wirtschaften, da so die Wachstumsspirale durchbrochen werden kann, ganz freiwillig ohne das Gefühl des Verzichts. Dies muss der Zauber des Zeit-Narratives leisten.

Die Freiheit aber, mir meine Lebenszeit anzueignen, bedarf der Toleranz dies auch anderen zuzugestehen. Hier ist ein Zusammenspiel vom Narrativ Zeitwohlstand und der Vernunftannahme des klassischen Liberalismus notwendig. Fortschritt ist, dass ich mir meine Lebenszeit aneigne. Jeder muss die Chance haben, dies zu tun – unabhängig von Einkommen, Macht, Bildung oder Vermögen. Auch dies erfordert politisch und sozial erhebliche Voraussetzungen, welche hier nicht ausgeführt werden können.

Gerade im Transformationsprozess, der freilich in Generationen gedacht werden muss, sind Konflikte zu erwarten. Das von uns oben dargelegte und auf Forst zurückgehende Prinzip der Rechtfertigung wird hier zentral.

Das liberale Narrativ hat trotz der in ihm enthaltenen Idee des Fortschritts nur einen geringen Bezug zur weit entfernt liegenden Zukunft. Die Rechte zukünftiger Generationen werden systematisch ausgeblendet (vgl. Gosepath/Zürn 2024: 332). Welche Rechte haben Menschen, die zwar nicht zu einer bestimmten Gemeinschaft gehören, aber durch deren Entscheidungen betroffen sind? (vgl. Gosepath/Zürn 2024: 333). Jede klimapolitische oder finanzpolitische Entscheidung der USA hat globale Auswirkungen. Wenn eine Insel im Pazifik aufgrund des Anstiegs des Meeresspiegels verschwindet, weil andere Nationen bestimmte Entscheidungen getroffen haben, an denen die Inselbewohner aber nicht mitwirken konnten, dann stellt dies deren Selbstbestimmungsrecht in Frage (vgl. Gosepath/Zürn 2024: 333). Der Bezug zu dem in unserem Modell vorgeschlagenen Stakeholderbezug ist offensichtlich. Auch wenn das Beispiel von

Gosepath und Zürn auf nationalstaatlicher Ebene angesiedelt ist, so kann man sich vergleichbare Konstellation auf Unternehmensebene gut vorstellen. Investitionsentscheidungen von Unterhemen haben oft negative Auswirkungen in der Wertschöpfungskette, z. B. werden neue Minenprojekte notwendig, was für die ansässige Bevölkerung erhebliche Umweltprobleme bedeuten kann. Auch die Natur und zukünftige Generationen werden in unserem Modell entweder mittelbar oder unmittelbar als Stakeholder berücksichtigt.¹⁹

Auch die zunehmende Ungleichheit kann mit dem Leistungsprinzip nicht mehr gerechtfertigt werden. Ebenso die Verletzung der Chancengleichheit (vgl. Gosepath/Zürn 2024: 333).

Durch die seit dem 19. Jahrhundert entstandenen Instrumente, die dazu dienten, Leistung Einzelpersonen vermeintlich objektiv zuzuordnen und sie auf dieser Grundlage zu hierarchisieren, wurde der kollektive Charakter von Arbeit allenfalls erfolgreich verschleiert (vgl. Verhayen 2018: 197). Das Ergebnis gemeinsam vollbrachter Arbeit wird so singularisiert und damit künstlich vom sozialen Umfeld gelöst (vgl. Verhayen 2018: 198). Selbst die Zähigkeit und der Fleiß, mit der jemand ein Ziel verfolgt und sich bestimmte Fähigkeiten aneignet oder wichtige soziale Kontakte pflegt, sind in Teilen das Ergebnis von Erziehung und damit von günstigen Umständen. Das Leben liegt niemals nur in der eigenen Hand, es ist maßgeblich Ergebnis der Unterstützung durch andere, wobei manchen viel geholfen wird und anderen weniger (vgl. Verhayen 2018: 205). Die Erfindung der Leistung ist ein kommunikativer Prozess, der in öffentlichen Debatten, vor allem aber in täglichen Praktiken immer wieder reproduziert und verändert wird (vgl. Verhayen 2018: 207). „Es gilt den sozialen Kranz hervorzuheben, der jede vermeintlich individuelle Leistung umgibt. Leistung ist eine Größe, die Menschen verbindet“ (Verhayen 2018: 208). Es geht darum, Geschichten zu erzählen, in denen deutlich wird, was die Basis einer „Leistung“ ist. Dass Leistung oft auf Kosten der Naturinanspruchnahme und von Menschen in den Ländern des Südens geht (auch auf Kosten zukünftiger Generationen). Es gilt das Netz der rechtlichen, politischen und sozialen Voraussetzungen für „Leistung“ offenzulegen und entsprechend zu honorieren. In den von uns oben dargelegten erweiterten Kooperationsbeziehungen mit den Stakeholdern kann dies verdeutlicht und berücksichtigt werden. Dies setzt aber auch entsprechende Messwerkzeuge voraus (vgl. Kap. 6). Letztlich wird es auch hier zu Konflikten kommen, welche deliberativ mit dem Prinzip der Rechtfertigung unter

¹⁹ Es wäre in unserem Ansatz noch genauer zur prüfen, inwieweit die Natur einerseits und etwa zukünftige Generationen anderseits explizit als Stakeholder in unserem Modell berücksichtigt werden sollten.

Stakeholdern (siehe oben) „gelöst“ werden sollten, in jedem Fall aber gehandhabt werden müssen.

Bjornerud (2021: 111) beschreibt unsere westliche Kultur als „zeitlichen Analphabetismus“. Wie suchen nach Technologien, die etwas schneller und effizienter machen und wundern uns, dass die angeblich gewonnene Zeit sofort wieder weg ist (vgl. Bjornerud 2021: 111, siehe auch grundlegend Rosa 2005). Weiterhin sind wir blind für zeitliche Proportionen. So verstehen wir nicht, dass „zwischen der Zeit, die erforderlich ist, um Naturdinge zu verbrauchen, zu verändern oder zu zerstören, und derjenigen, sie zu ersetzen, wiederherzustellen oder zu reparieren, eine enorme Asymmetrie besteht“ (Bjornerud 2021: 111). Zeitbewusstsein beginnt mit der Einsicht, dass jedes Ding seine Zeit hat, die Zeit nämlich, die in seine Entstehung einfloss (vgl. Bjornerud 2021: 111).

Es geht darum, ein Bewusstsein für die Regenerationsbewegungen der Natur zu schaffen, da der Großteil der natürlichen Welt aus Regenerationsprozessen besteht (vgl. von Redecker 2023: 138). Die Wiederholbarkeit und damit Kreislauftauglichkeit sollte dabei zum Maßstab des Handelns werden (vgl. Rehheis 2022: 133). „Der Ausgangspunkt ökologischer Freiheit ist nicht das souveräne Individuum, sondern die Beziehung zur Natur, daher liegt die Quelle der Freiheit außerhalb unserer selbst. Es geht um eine reziproke Verpflichtung zwischen Umwelt und Mensch.“ (vgl. von Redecker 2023: 139). Dieser Ausgangspunkt knüpft nahtlos an unser oben dargestelltes Modell von der Wirtschaft als eingebettetes System und der Notwendigkeit eines regenerativen Wirtschaftens an (Weltbezug).

Ein so verstandenes Freiheitsnarrativ fördert keine Steigerungslogik mehr und vermeidet die Abwertung anderer Menschen. Die Beziehung zu anderen Menschen steht im Mittelpunkt, nicht die Verfügbarkeit über diese (Menschenbezug). Ein solch positiver Freiheitsbegriff (ob der Begriff „Bleibefreiheit“ genug motiviert, wird sich zeigen) sollte sehr prominent in den gesellschaftlichen Diskurs eingespeist werden. Damit wird zugleich auch der aktuell dominierende negative Freiheitsbegriff, nach dem das Individuum möglichst keiner Einschränkung ausgesetzt ist, herausgefordert und gegebenenfalls in einer weiten Bleibefreiheit neu eingeordnet.

Die Herstellung von Chancengerechtigkeit bezieht sich nun nicht mehr nur auf Bildung, wie im klassischen liberalen Narrativ, sondern wird hier deutlich weitergedacht und schließt alle Stakeholder, zukünftige Generationen und Menschen in den Ländern des Südens, ein. Wessen Zeit nehme ich mir? Wessen Zeit beeinflusse ich? Wo verhindere ich, dass andere Menschen ihre Zeit leben dürfen? Daher müssen alle Stakeholder einbezogen und deren Zeitansprüche berücksichtigt werden. Jeder bekommt in seiner Gruppe die Anerkennung, die er benötigt – dies setzt aber auch

die Toleranz voraus, andere Gruppen so zu akzeptieren, wie sie sind und ihre Zeit nutzen – es geht um Zeittoleranz.

Dann kann jeder da bleiben, wo er ist (Bleibefreiheit) und sich seine Zeit aneignen. Eine intakte Natur ermöglicht dies für Mensch und Tiere. Wenn Tieren und der unbelebten Natur Rechte als Rechtsträgerinnen gegeben werden, dann verschiebt sich die im liberalen Narrativ eingeschriebene Vorstellung von Rechten (nur) für autonome Wesen mit einem grundlegenden Recht auf Rechtfertigung und Selbstbestimmung zugunsten von Kriterien wie Leidensfähigkeit, (zuschreibbaren) Interessen oder intersubjektiv teilbaren Werten (vgl. Gosepath/Zürn 2024: 327). Weiterhin steht eine solche Idee gegen die im liberalen Narrativ verankerte Trennung von Kultur und Natur und verabschiedet sich von der menschlichen Kontrolle über die Natur (vgl. Gosepath/Zürn 2024: 327).

Dieses Narrativ handelt normativ nicht mehr von Wachstum, sondern von Reproduktion (Freiheit ist nun nicht mehr an Eigentum gekoppelt, damit verschwimmen auch die Grenzen des Unternehmens). Zudem geht es um eine erweiterte Kooperation, um eine reziproke Verpflichtung zwischen Umwelt und Mensch, den Stakeholdern der Unternehmung einschließlich zukünftiger Generationen. Weiterhin muss in der Unternehmensführung ein erweiterter Zeithorizont eingeführt werden (Berücksichtigung weit entfernter Zukunft) und ein wirkliches „Sinn“-Angebot bei der Arbeit (Motive (Purpose), Kooperation, Führung), was sich nicht nur aber auch in den Arbeitszeitmodellen (Entdichtung, Lebensarbeitszeit, flexible Arbeitszeit) widerspiegelt. Schließlich bedarf es einer (Re-)Kollektivierung des Leistungsbegriffs.

4. Stakeholder, Wertschöpfung und Governance

Wie bereits oben angedeutet, handelt Nachhaltige Unternehmeführung auch ganz grundsätzlich von der konzeptionellen Einbindung von Stakeholdern. Es geht um „Redefining the Corporation“ (Post et al. 2002), bei der es auch ganz wesentlich um Kooperation und gesellschaftliche Mehrwertschöpfung geht. Das ergibt sich allein daraus, dass Kooperation nicht nur intraorganisatorisch im Verhältnis von Management und Mitarbeitern gemeint ist, sondern längst interorganisatorisch aufgestellt ist. Die Frage nach der Güte der Kooperation endet bekanntlich nicht an den Grenzen der Unternehmung, sondern vollzieht Gesellschaft: Stakeholder Ecosystems. Damit kommen die Stakeholder im weiten Sinne des Wortes in Betracht, insbesondere wenn es

um Fragen von „Form und Inhalt wirtschaftlicher Wertschöpfung selbst geht“ (Wieland 2018: 116) und Gesellschaft greifbar gemacht wird.

Zur Beschreibung der Unternehmung sind Stakeholder (zunehmend mehr) konstitutiv (vgl. u. a. Freeman 1984; Dyllick 1989; Post et al. 2002; Rüegg-Stürm/ Grand 2014; Freeman et al. 2018; Wieland 2018; BRT 2019; WEF 2019; Freeman et al. 2020; Schwab 2021), sodass wir in Anlehnung an Wieland (2008: 16; 2018: 119) wie folgt formulieren können: Das Wesen der Firma sind die (korporativen) Intentionen des korporativen Akteurs, die Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft der Stakeholder im Prozess zu relationieren und in Form einer legitimen Governance von Stakeholderressourcen und -interessen zu ermöglichen und sicherzustellen (vgl. Hübscher 2025b). Oder anders ausgedrückt: Coase (1993 [1937]) hat ähnlich wie Barnard (1968[1938]: 75) bereits früh gesehen, dass „the firm (...) consists of the system of relationships“, das heute als ein Nexus von Stakeholderbeziehungen beschrieben werden kann. Die Unternehmung als korporativer Akteur kann „Prinzipal aller Stakeholder“ (Wieland 2018: 121) und wiederum selbst als Stakeholder ein Agent sein. Stakeholderbeziehungen sind fluid und entstehen wie vergehen als Ereignisse zur Anbahnung und Durchführung von Transaktionen. Wirtschaft wird prozessiert (vgl. Langlois 2009) und relationiert durch „fluide Konfigurationen“ (Weber 1995: 203). Fluide Konfiguration zeichnen sich dadurch aus, dass sie ereignis- bzw. transaktionsbezogene Gebilde auf Zeit sind, die Problemlösungskapazitäten für private und gesellschaftliche Wertschöpfung aufbauen.

Wenn die Unternehmung als eine Koalition von Stakeholdern angemessen beschrieben werden kann, dann sollte die Unternehmensführung darauf ausgerichtet sein, „to provide the stakeholders collectively with benefits“ (Post et al. 2002: 29). Die Vorteile haben aus Sicht der Unternehmung als korporativer Akteur einen Namen: Korporationsertrag (vgl. Vanberg 1982: 154) oder besser: Kooperationsrente (vgl. Wieland 2009; 2018; Wieland/ Heck 2013; Hübscher 2021; 2023).

Eine der zentralen Fragestellungen im Stakeholder-Ansatz ist die, wer überhaupt ein Stakeholder des Unternehmens ist. Bei Freeman et al. (2020: 9) heißt es dann nach langen Jahren der Überlegungen: „Stakeholder can be defined as ‘any group or individual who can affect or is affected by the achievement of organization’s objectives’, or as ‘any group or individual whose continued support is necessary for a company’s existence and health’“. Mit diesen Definitionen sind unseres Erachtens zwei verschiedene Perspektiven verbunden, die auch seit längerem als ein strategisches und ein normatives Stakeholderverständnis bekannt sind (vgl. Donaldson/Preston 1995: 69 ff.; Phillips 2003: 118 ff; Müller/Hübscher 2008). Während das eine über die Durchsetzbarkeit von Ansprüchen der Stakeholder die Legitimität „to spend time and resources“

(Freeman 1984: 45) für die grundsätzlich rechtfertigungsetriebene Unternehmensführung entscheidet, geht das andere Verständnis davon aus, dass die Legitimität eines Anspruchs davon abhängt, ob für den Stakeholder nicht nur funktional, sondern auch normativ etwas auf dem Spiel steht. In der normativen Perspektive wird auch von „multi-fiduciary view“ (Goodpaster 1991: 323) oder von „fiduciary-type obligations“ (Donaldson/Dunfee 1999: 237; vgl. auch schon Freeman 1984: 249) gesprochen. Eine etwas andere Perspektive, die aber durchaus kompatibel mit der strategischen Sicht ist, bringt Wieland (2018: 119) ins Spiel, wenn er die Leistungen der Stakeholder als Investitionen in das Unternehmen versteht, „die für die Durchführung einer Transaktion und/oder für die prinzipiell infinite Kontinuierung von dessen Existenz erforderlich sind“. Mit diesen Überlegungen bekommen wir Argumente, die uns helfen, die übliche Unterscheidung von primären und sekundären Stakeholdern (vgl. Freeman et al. 2010: 24 ff.; Freeman et al. 2020: 66ff.) zu konkretisieren. Nach Freeman et al. (2018: 16ff.) sind primäre Stakeholder dadurch gekennzeichnet, dass sie am Wertschöpfungsprozess der Unternehmung beteiligt sind, während gleiches für sekundäre Stakeholder nicht gilt. Sie haben nach Freeman et al. (2018: 17) zwar ein legitimes Interesse am Unternehmenshandeln, besitzen aber nur den Status von Influencern. Da die Unterscheidung, wer genau am Wertschöpfungsprozess involviert ist, mitunter schwer zu treffen ist, schlagen wir vor, Stakeholder nach Investitionsengagement und (normativer) Betroffenheit zu unterscheiden. Demnach ist

1. ein Stakeholder in ein Unternehmen investiert, wenn er materielle oder immaterielle Ressourcen wirtschaftlicher oder gesellschaftlicher (z. B. moralischer, medialer, rechtlicher) Art zur Verfügung stellt und damit einen Beitrag zur privaten und gesellschaftlich Wertschöpfung leistet (vgl. Wieland 2018: 119f.), oder
2. ein Stakeholder ist schlicht betroffen, wenn sein Körper, Geist und/oder seine legitimen Rechte durch das Unternehmenshandeln direkt verletzt werden, also ein Verstoß gegen eine sogenannte „Hypernorm“ (Donaldson/Dunfee 1999: 44) vorliegt. Die Einhaltung von Hypernormen kann grundsätzlich vorausgesetzt werden, wenn Rechtfertigungen vorliegen, die vernünftigerweise nicht zurückgewiesen werden können (Scanlon 1998: 4). Diese Formulierung verweist auf das bereits oben eingeführte praktische Prinzip der Rechtfertigung (vgl. Forst 2007; Hübscher/Müller 2009; Hübscher 2011).

Mit dieser Unterscheidung haben wir eine substanzielle Unterscheidung eingeführt, die gleichwohl nicht trennscharf ist und auch nicht sein kann. Freilich ist es so, dass diejenigen Stakeholder, die in ein gesellschaftliches Wertschöpfungsprojekt investiert sind, auch immer durch das Unternehmenshandeln direkt betroffen sind, nicht aber ist es so, dass alle diejenigen, die von Unternehmenshandeln betroffen sind, auch in die Wertschöpfung investiert sind. Auch wenn wir mit einem weiten Begriff der Investition operieren, kann nicht jeder Stakeholder, der „affected by the achievement of organization's objectives“ ist (Freeman 1984), auch in die Organisation investiert sein. Harmonisierende Gedankenspiele, die alle Interessensgegensätze

glauben in Win-win-Situationen auflösen zu können (vgl. u. a. Pies 2009; Porter/ Kramer 2011, Pies/Valentinov 2023), können zwar beruhigen, vermögen aber in der Komplexität der Situationen auch nicht zu überzeugen. Wir können also festhalten, dass das Maß der Betroffenheit über den Investitionsgrad weit hinausgehen kann und genau dieser normative Überschuss ist das Kriterium in einer Welt, die wir noch brauchen für den *schlicht betroffenen* Stakeholder.

Die Identifikation der Stakeholder dem Grunde nach und die Differenzierung in *investierte* und *schlicht betroffene* Stakeholder ist das Ergebnis eines Prozesses, der auch die strategischen Überlegungen und normativen Einordnungen hervorbringen muss, um die Frage zu beantworten, wie und in welchem Grad diese Stakeholder in den Transaktionsprozess eingebunden werden können und vielmehr sollten.

Die Frage nach der Einbindung (*participation*) der identifizierten Stakeholder ist in eine breite Diskussion eingebunden, die auch unter dem Label „Stakeholder Demokratie“ (vgl. Matten/ Crane 2005) geführt wird. Auch wenn wir den Begriff der Stakeholder Demokratie hier für nicht zielführend erachten, weil er vielmehr Probleme in die Diskussion einführt als Antworten, wollen wir doch an einem Kernelement festhalten, das auch, aber keineswegs alleine, für die Demokratie relevant ist, nämlich die Frage nach der Partizipation von Stakeholdern in die Governance von Transaktionen. Wenn die Stakeholder nunmehr identifiziert sind, dann ist im Folgenden die normativ hochrelevante Frage zu klären, wie intensiv die nunmehr bekannten Stakeholder in den gesamten Prozess eingebunden werden.

Die Frage der Einbindung ist freilich abhängig von der Art der Unternehmung und die der dahinter liegenden Idee der Unternehmensführung. Im relational-konstruktivistischen Verständnis der Unternehmung, das auf der Idee der Koalition von Stakeholdern beruht, ist ein auf Partnerschaft basierendes Kooperationsmodell die Führungsidee, die freilich selbst als „C-authority“ (McMahon 1994) verstanden und gelebt werden muss. „C-authority“ (McMahon 1994) lässt sich mit den Kriterien der Reichweite und Robustheit als Inklusion und Gleichheit beschreiben. Beziehen wir diese Kriterien auf die Einbindung der Stakeholder, dann kommen wir auf wichtige Ausprägungen der Partizipation: Teilhabe (inclusiveness) und Gleichberechtigung (equality) (vgl. Hielscher et al. 2014: 537).²⁰

²⁰ Hielscher et al. (2014: 537ff.) unterscheiden neben *inclusiveness* und *equality* zudem noch die Kriterien des *scopes* und der *frequency*, die wir hier aber vernachlässigen können, weil sie unseres Erachtens nachgelagerte Kriterien darstellen. Demgegenüber differenzieren etwa Wenzel et al. (2025) drei Weisen des Stakeholderengagements. Neben *participation* und *inclusion*, die zwanglos zu unserem Vorschlag überleitbar sind, nennen sie Demokratie, die aus unserer Sicht in Form einer „stakeholder democracy“ (Matten/Crane 2005) entweder nichtssagend ist, wenn sie *participation* im weitesten Sinne meint, oder aber normativ zu viel verlangt im Bereich des *private contracting*.

1. Teilhabe: Kann jeder Stakeholder direkt oder stellvertretend (vgl. Jastram/Berberyan 2023) überhaupt am Kooperationsprojekt zur Realisierung von Transaktionen teilnehmen?
2. Gleichberechtigung: Kann jeder Stakeholder in der gleichen Weise, der gleichen Qualität am Kooperationsprojekt teilnehmen?

Grundsätzlich, so behaupten wir, sollten alle, also investierte und schlicht betroffene Stakeholder in den Prozess der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der Transaktion direkt oder indirekt involviert sein. Inwieweit alle Stakeholder *gleichberechtigt* in den Entscheidungs- und Kontrollprozessen berücksichtigt werden, scheint uns die wesentliche offene und durchaus strittige Frage zu sein. Die Form der Stakeholder-Governance lässt sich schließlich als die Verbindung der Identifikation und Konkretion des Anspruchs (investiert vs. schlicht betroffen) einerseits und dem Grad der Partizipation in die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der Transaktion bestimmen (siehe Abb. 7).

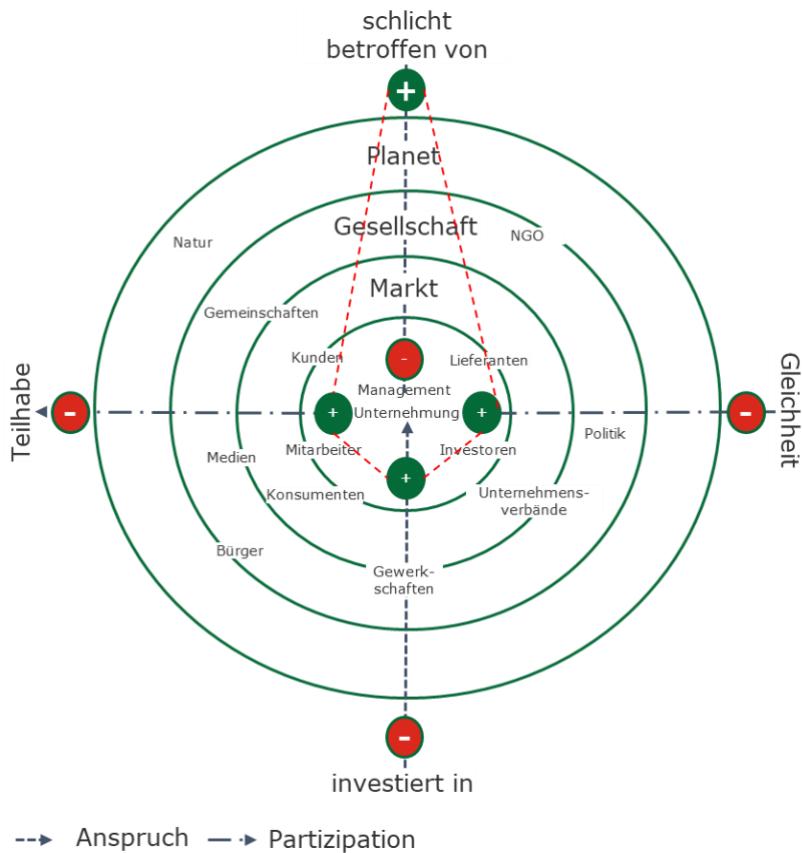


Abbildung 7: Form der Stakeholder-Governance

Quelle: Hübscher (2024b).

Die Form der Stakeholder-Governance zeigt ein Bild, das die empirische Beobachtung enthält, nach der investierte Stakeholder gegenüber schlicht betroffenen Stakeholdern über einen deutlich höheren Grad an Teilhabe und Mitbestimmung verfügen. Mehr noch: Es ist tatsächlich

auch so, dass der Planet Erde als Stakeholder (vgl. Fischer-Lescano 2018; Phillips 2003) advokatorisch noch nicht mal in dem Maße überhaupt und schon gar nicht gleichberechtigt berücksichtigt wird.

Die Stakeholder-Governance liefert den Rahmen, um Anspruch und Partizipation zu klären und in ein Verhältnis zu setzen. Normativ bestehen die Ansprüche zunächst gleichrangig, sodass das Ziel eines Stakeholdermanagements sein sollte, alle Stakeholder, die diesen Namen als Ergebnis der Identifikationsphase ernsthaft verdienen, in der Transaktion zu berücksichtigen sind, wenn sie zur Kooperation bereit und fähig sind. An dieser Stelle wird immer wieder mit Bezug auf Jensen (2001) der Hinweis gebracht, dass diese vollumfängliche Berücksichtigung in ein logisches Problem hineinführt, weil es unmöglich ist, n -Ansprüche in einer Optimierungsfunktion zu berücksichtigen. Diesem Problem kann insoweit aus dem Weg gegangen werden, als dass man den methodischen Weg verfolgt, eine Orientierungsgröße für die Unternehmensführung zu ermitteln, die möglichst vielen Ansprüchen entspricht. Gemäß der Idee der privaten und gesellschaftlichen Wertschöpfung kommt da die Kooperationsrente auf die Aufmerksamkeitsagenda einer Nachhaltigen Unternehmensführung. Die Kooperationsrente ist jenes „leistungslose Einkommen“, das die Unternehmung durch die spezifische Bündelung aller Ansprüche, Ressourcen und Fähigkeiten über Faktorentgelte hinaus realisiert (vgl. Hübscher 2023: 11-14). Die Kooperationsrente setzt freilich Kooperation voraus, d. h., dass im Rahmen der Stakeholder-Governance auch die Strategie der Einbindung von Stakeholdern entwickelt werden muss.

5. Die Idee des regenerativen Wirtschaftens

Was wir heute - wissenschaftlich eindeutig belegt – gut wissen, ist, dass wir ein Problem auf der Input-, wie auf der Outputseite beim Umgang mit unserem Planeten haben. Unser aktueller Lebensstil, d. h. auch unsere Art zu wirtschaften, beansprucht mindestens 1,5-mal so viele Ressourcen, wie unser Planet eigentlich zur Verfügung stellt. Betrachten wir den deutschen Lebensstil und würden ihn zum weltweiten Vorbild erheben, dann wären sogar drei Planeten erforderlich (Global Footprint Network). Im Jahr 2009 hat der schwedische Wissenschaftler Johan Rockström das Konzept der planetaren Belastungsgrenzen am Stockholm Resilience Center entwickelt, welches seitdem mehrfach aktualisiert wurde. Bislang sind sechs von neun planetaren Grenzen bereits überschritten (vgl. Richardson et al. 2023). Die Annahme also, dass öffentliche

Güter wie Luft, Wasser usw. quasi unendlich zur Verfügung stehen, ist genauso falsch, wie die sogenannte ‚Umwelt-Kuznets-Kurve‘ (vgl. Raworth 2018: 249ff.). Alles ist endlich und knapp. Vor diesem Hintergrund sollte klar sein, dass ein „Weiter so!“ ein „business as usual“ nicht möglich ist. Das Ausnutzen externer Effekte zur Profitmaximierung, d. h. die Inanspruchnahme der Naturleistungen über ihre Regenerationsrate hinaus ist eine wesentliche Ursache der aktuellen Problemlage. Einige Unternehmen haben dies schon erkannt und versuchen z. B. ihre Ressourcen- und Energieeffizienz zu steigern. Dieses von Dyllick/Muff (2016) als Nachhaltigkeitsmanagement 1.0 bezeichnetes Vorgehen ist sicher ein erster Schritt, es werden aber nur die Maßnahmen verwirklicht, die zur Profitmaximierung beitragen, die sog. Win-win-Maßnahmen (siehe Abb. 8).

BUSINESS SUSTAINABILITY TYPOLOGY (BST)	Concerns (What?)	Values created (What for?)	Organizational perspective (How?)
Business-as-usual	Economic concerns	Shareholder value	Inside-out
Business Sustainability 1.0	Three-dimensional concerns	Refined shareholder value	Inside-out
Business Sustainability 2.0	Three-dimensional concerns	Triple bottom line	Inside-out
Business Sustainability 3.0	Starting with sustainability challenges	Creating value for the common good	Outside-in
The key shifts involved:	1 st shift: broadening the business concern	2 nd shift: expanding the value created	3 rd shift: changing the perspective

Abbildung 8: Entwicklung von Nachhaltigkeit in und von Unternehmen

Quelle: Dyllick/Muff (2016: 168).

Eine Abkehr von der alleinigen Profitmaximierung als unternehmerisches Leitprinzip wird erst im Nachhaltigkeitsmanagement 2.0 insofern vorgenommen, als dass nun auch eine ökologische und soziale Dimension gleichberechtigt im Rahmen der Profitmaximierung berücksichtigt werden soll. Wie dies im Unternehmenskontext zu realisieren ist, darüber gibt es dann unterschiedliche Vorschläge. Den ersten drei Ansätzen (Business-as-usual und Business Sustainability 1.0 und 2.0) ist gemein, dass sie eine Perspektive vom Unternehmen aus einnehmen, d. h. die Unternehmenssituation zum Ausgangspunkt nehmen (inside-out). Der

entscheidende Unterschied zum Nachhaltigkeitsmanagement 3.0 ist, dass der Ausgangspunkt nunmehr nicht mehr das Unternehmen ist, sondern die Herausforderungen der sozialen und ökologischen Umwelt, wie sie z. B. in den planetaren Belastungsgrenzen oder auch den SDGs formuliert sind (outside-in).

Inzwischen könnte man auch von einem Nachhaltigkeitsmanagement 4.0 sprechen, was die Schaffung eines gesellschaftlichen Nutzens erweitert, um eine sich ständig erneuernde Komponente der Lebensdienlichkeit. Wie Eingangs bereits geschrieben kann hier von regenerativem Management oder regenerativem Wirtschaften gesprochen werden (Hutchins/Storm 2019, Hahn/Tampe 2020).

Regenerative Ansätze erkennen an, dass Menschen und menschliche Entwicklungen, soziale Strukturen und kulturelle Belange ein inhärenter Teil von Ökosystemen sind. Der Mensch ist daher ein wichtiger integraler Faktor der Gesundheit des Netzes der lebenden Systeme der Erde. Regeneration beinhaltet daher die Fähigkeit, ein System im Laufe der Zeit unter wechselnden Umweltbedingungen zu verbessern und grundsätzlich positiv zu gestalten (vgl. Reed/Mang 2012, S. 15): Vernunft – Mensch – Welt (vgl. Kap. 2).

Es geht bei Regeneration darum, neue Fähigkeiten aufzubauen und die grundlegende Essenz der umliegenden Systeme zu respektieren (siehe Scheinwerfer 3). Wie oben bereits beschrieben kann ein Unternehmen damit nicht mehr ausschließlich aus einer finanziellen Sicht erfolgreich sein. Die Erfolgsmessung eines regenerativen Unternehmens ist bislang in der Literatur noch offen. Indikatoren für Erfolg könnten die ‚Net Positivity‘ der ökologischen Bereiche und die Güte der Stakeholder Beziehungen auf der sozialen Ebene, aber auch die Idee der „revenues net of true costs“ (Mayer 2024: 186) sein.

Unternehmerische Nachhaltigkeit im Sinne eines regenerativen Ansatzes kann mit zwei Grundsätzen erläutert werden (siehe Abb. 9). Diese beschreiben erstens das systembezogene Anspruchsniveau und zweitens den adaptiven Managementansatz regenerativer Unternehmen. Beide Grundsätze verankern die Geschäftsaktivitäten im sozio-ökologischen System (eingebettete Ökonomie, vgl. Kap. 2) und gliedern sich jeweils in drei weitere Kriterien auf, welche dann ein Spektrum zwischen Wiederherstellen, Erhalten und Steigern aufspannen (vgl. Hahn/Tampe 2020, S. 460ff.).

Grundsätze		Systembasiertes Anspruchsniveau			Adaptiver Managementansatz		
Kriterien Strategien		Impact auf das Ökosystem	Beziehung zum Ökosystem	Zugrunde liegende Geschäftslogik	Gespür für den Ort	Zeitliche Orientierung	Unternehmensstrategie und strategische Praktiken
Grad der Regeneration	Wiederherstellen	Schädliches Verhalten gegenüber der Umwelt, Anerkennung der Notwendigkeit die Schäden zu beheben	Unternehmen betrachten Ökosysteme wie z.B. Mineralvorkommen, als kommerziell wertvolle Objekte, die es zu besitzen und auszubeuten gilt.	Unternehmen optimieren die Erträge aus der Nutzung von Ökosystemen unter der Bedingung der Wiederherstellung zur Erhaltung der Funktionsfähigkeit von Ökosystemen.	Unternehmen engagieren sich vor Ort in dem Maße, wie es für die Wiederherstellung der Funktionsfähigkeit des Ökosystems erforderlich ist z.B. durch Renaturierung.	Unternehmen interagieren mit dem Ökosystem für eine begrenzte Zeit des Geschäfts, welches häufig durch zeitlich begrenzte Nutzungsrechte gekennzeichnet wird.	Unternehmen halten an den Strategien zur Gewinnmaximierung fest, passen aber ihre Praktiken so an, damit das sozio-ökologische System wieder Funktion aufnehmen kann.
	Erhalten	Wahl von Praktiken, die das Funktionieren des sozio-ökologischen System gewährleisten, wie z.B. Beschränkung des Zugangs zu Ökotourismus Stätten	Unternehmen wissen, dass sie abhängig sind von funktionierenden Ökosystemen, wie z.B. Ökotourismus Standorte	Unternehmen sind bereit das Unternehmenswachstum zu begrenzen, um die Tragfähigkeit des Ökosystems, von dem sie abhängen, nicht zu gefährden	Unternehmen versuchen die Bedingungen und die Dynamik des lokalen sozio-ökologischen Systems, auf das sie angewiesen sind, zu verstehen	Unternehmen sind an der langfristigen Funktionsfähigkeit der Ökosysteme interessiert, von denen sie abhängen.	Unternehmen reagieren auf veränderte Bedingungen des sozio-ökologischen Systems, um den Status Quo zu erhalten, wie z.B. Fauna und Flora eines Ökotourismus Standorts.
	Steigern	Unternehmen entwickeln Geschäftspraktiken, welche die Gesundheit von sozio-ökologischen Systemen verbessern, wie z.B. durch Verbesserung der Bodenqualität	Unternehmen sehen sich selbst als einen Teil unter Anderen in einem sozio-ökologischen System	Unternehmen koppeln ihre Geschäftaktivitäten an die Entwicklung und das Wohlergehen des sozio-ökologischen Systems	Unternehmen sehen sich als integraler Bestandteil eines bestimmten Ortes und der Dynamiken ihres sozio-ökologischen Systems	Unternehmen leben mit dem zyklischen und saisonalen Rhythmus des sozio-ökologischen Systems, dem sie angehören.	Unternehmen passen sich iterativ an die veränderten Bedingungen an, indem sie in Zusammenarbeit mit Stakeholdern Maßnahmen ergreifen

Abbildung 9: Strategie regenerativer Wirtschaften

Quelle: Hahn/Tampe 2020: 464; nach Rößner 2022: 16.

Der erste Grundsatz basiert darauf, dass die Ziele der Unternehmensaktivität aus der Perspektive des sozio-ökologischen Systems abgeleitet werden, in die das Unternehmen eingebettet ist. Hier wird deutlich, dass ein Unternehmen nicht aus sich heraus nachhaltig sein kann, sondern erst durch die Nachhaltigkeit des übergeordneten sozio-ökologischen Systems. Die Operationalisierung dieses Prinzips erfolgt nach drei Kriterien:

1. **Impact auf das Ökosystem:** Das Streben regenerativer Unternehmen bezieht sich angesichts der zunehmenden Verschlechterung ihrer übergeordneten sozio-ökologischen Systeme auf akzeptable Auswirkungen ihrer Tätigkeiten. Im Idealfall um eine Verbesserung der Ökosystemdienstleistungen.
2. **Beziehung zum Ökosystem:** Das Spektrum der Beziehung zwischen Menschen und sozio-ökologischem System reicht von der instrumentellen Trennung auf Grund der geschäftlichen Bedürfnisse über die Koexistenz zwischen Menschen und Ökosystem bis zur regenerativen Nachhaltigkeit als eine Beziehung der menschlichen Aktivität zur Natur (vgl. Raworth 2018: 142). Diese letzte Sichtweise steht für eine symbiotische Beziehung zwischen wirtschaftlicher Aktivität und Natur.
3. **Zugrundeliegende Geschäftslogik:** Es geht hierbei für Mensch und Natur darum, eine vorteilhafte Beziehung im Sinne einer Co-Evolution herzustellen. Das bedeutet in der höchsten Ausprägung eines regenerativen Unternehmens, die Geschäftslogik auf das Wohlergehen des sozio-ökologischen Systems auszurichten.

Der zweite Grundsatz eines regenerativen Unternehmens besagt nach Hahn/Tampe (2020), dass ein Managementansatz anpassungsfähig sein muss, um der Komplexität eines sozio-ökologischen Systems gerecht zu werden. Auch dieser Grundsatz wird auch nach drei Kriterien strukturiert:

1. **Gespür für den Ort:** Ein unverbundener Ortssinn endet in Uniformität und Standardisierung. Regenerative Strategien können nicht auf Einheitslösungen beruhen, sondern sind auf spezifische Merkmale des Ortes ausgerichtet. Regenerativität des Ortes bedeutet sich als integraler Bestandteil des sozio-ökologischen Systems und deren Dynamiken zu sehen.

2. Zeitliche Orientierung: Die zeitliche Orientierung ist in der unternehmerischen Nachhaltigkeit linear und kann bei der regenerativen Ausprägung bis hin zu einer zukunftsgerichteten und zyklischen Perspektive reichen. Ein adaptiver Ansatz betont die Synchronität menschlicher Aktivitäten mit dem sozio-ökologischen System. Daher müssen Geschäftsaktivitäten auf Saisonalität und Zeitzyklen des darüberliegenden sozio-ökologischen Systems abgestimmt werden.
3. Geschäftsstrategie und strategische Praktiken: Regenerative Strategien können in der Peripherie eingesetzt werden, um das „Business as usual“ zu stabilisieren oder das bestehende Geschäftsmodell des Unternehmens vollständig zu durchdringen. Regenerative Praktiken sind dabei iterativ und prozesshaft, indem fortlaufend experimentiert, reflektiert und auf Basis des sozio-ökologischen Systems Feedback eingeholt wird. Weiterhin sind sie kollektiv und partizipatorisch, da sie alle Akteure einbeziehen, die an einem sozio-ökologischen System teilnehmen.

So positiv der Ansatz für Ökosysteme auch ist, so vernachlässigt er unserer Meinung nach doch die sozialen Beziehungen eines Unternehmens. Es wird zwar konsequent von sozio-ökologischen Systemen gesprochen, jedoch wird der soziale Bereich nicht ausbuchstabiert. Wie kann hier ein Prozess der Konfliktlösung widerstreitender Interessen aussehen? Wie kann „Gerechtigkeit“ hergestellt werden? Im Ökologischen sind die Belastungsgrenzen der Natur im Rahmen naturwissenschaftlicher Analysen recht gut bestimmbar,²¹ im sozialen Bereich hingegen handelt es sich um Aushandlungsprozesse, die eines normativen Rahmens bedürfen. Im Ulmer Modell einer Nachhaltigen Unternehmensführung wird daher versucht, gerade für diesen sozialen Aspekt einen Mechanismus mit den Denkfiguren der Rechtfertigung und des melioristischen Fallibilismus im Unternehmenskontext und darüber hinaus anzubieten.

6. Ebenen nachhaltiger Unternehmensführung

Die Erwartungen an ein Unternehmensführungsmodell, konkretere Anwendungshilfen für diesen Bezugsrahmen an die Hand zu bekommen, sind gewiss nicht überhöht. Die aus der Managementlehre bestens bekannten Ebenen in normativer, strategischer und operativer Hinsicht (vgl. u. a. Jeschke 1992; Ulrich 1989; Bleicher 1999; Kirsch/Maßen 1990; Rüegg-Sturm/Grand 2014) sollten daher unseres Erachtens Bestandteil jeder Unternehmensführungslehre sein, nicht zuletzt weil diese Differenzierung Orientierung gibt.²² Daher wollen wir im Sinne eines Ausblicks auf die nächsten Schritte in der Entwicklung des Ulmer Modells Nachhaltiger

²¹ Auch hier gibt es noch Unsicherheiten, wann genau gewisse Kippunkte eintreten und Belastungsgrenzen überschritten sind, wie aktuell der Streit um den Zeitpunkt des Versiegens der Nordatlantischen Oszillation (NAO) zeigt. Jedoch werden hier durch weitere Forschung diese Unsicherheiten geringer und die Grenzen immer besser bestimmbar.

²² Die Unterscheidung von einer normativen, strategischen und operativen Ebene des Managements/der Unternehmensführung ist eine Ausprägung der deutschsprachigen Debatte. Im anglo-amerikanischen Bereich wird unter Ebenen eine starke organisationstheoretische Fundierung gesehen: Top Management/ Unternehmen, Geschäftseinheiten/Segmente, Abteilungen/Funktionen, vgl. etwa Chakravarthy/Lorange 1991; Hax/Majluf 1991.

Unternehmensführung eingehen. Die Führung eines Unternehmens als ein Antwortgeschehen im Sinne einer Responsivität sensu Waldenfels (1994) durch ‚sayings and doings‘ (Schatzki 1996) entfaltet unterschiedliche Wirkungsrichtungen und -weisen auf normativer (i), strategischer (ii) und operativer (iii) Entwicklungsebene, die einerseits mehr Gestaltung und andererseits mehr Lenkung erfordert (siehe Abb. 10).

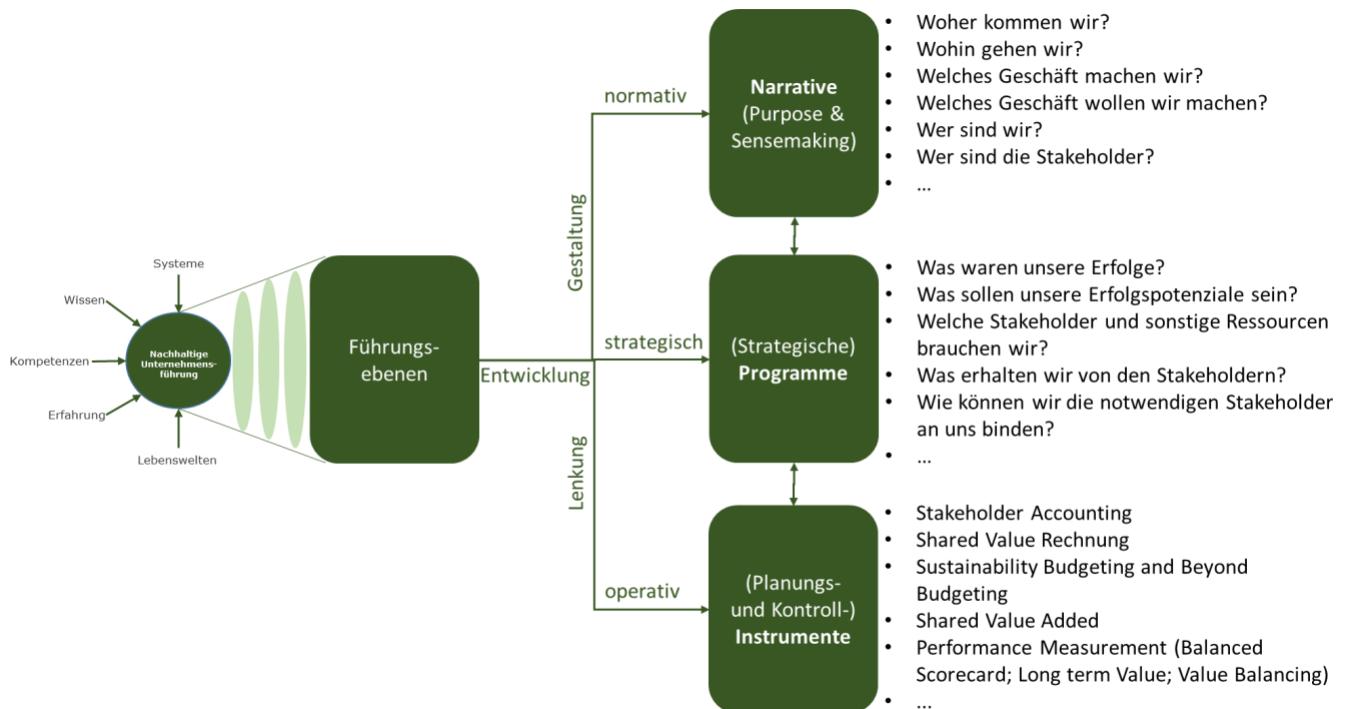


Abbildung 10: Ebenenschema der Nachhaltigen Unternehmensführung

Quelle: Eigene Darstellung.

Das ‚Bespielen‘ der drei Ebenen ist gesamtarchitektonisch notwendig, um die Normativität und Funktionalität der Unternehmung als korporativer Akteur und originärer Lebenswelt der individuellen Akteure als Mitglieder der Organisationen durch Entwicklung, Gestaltung und Lenkung zu handhaben. Wir können das hier nur andeuten.

Ad i) Die *normative* Ebene lokalisiert Antworten aus dem Markt der Ideen in Form von Narrativen (vgl. Rifkin 2011; Shiller 2019; Schneidewind 2018; Beckert 2018), die Motivation, Zielvorstellungen und Rechtfertigungen bezüglich der *nature of the firm* (Coase 1993 [1937]) zugleich sind, bzw. sein sollten. Narrative sind wirksame, sprachlich verfasste Brücken von der Vorstellungskraft zum Handeln, bzw. kognitiv-kulturelle Skripte der Inferenz, die Werte mit Entscheidungen und Handlungen verbindet. Für die Ausarbeitung dieser normativen Ebene lässt

sich insbesondere an philosophischer und organisationstheoretischer Forschung anschließen (vgl. etwa Anderson 1993; Donaldson 2021; Scharmer 2020; Senge et al. 2009; Flybjerg 2006; Freeman 1984; 95ff.; Gehmann et al. 2013; Weick 1985). Die normative Ebene einer nachhaltigen Unternehmensführung ist ein Prozess der Produktion von Narrativen, die die gesellschaftliche *licence to operate* genauso legitimiert, wie das *sense-making* der Stakeholder motiviert. Das Interessante an Narrativen ist, wie wir gezeigt haben, praktischer Ausdruck kollektiver Intentionalität, die im Gewand der korporativen Intentionalität in der Koalition der Stakeholder aktiviert werden muss, damit *joint value creation* rechtfertigungsorientiert gestaltet werden kann. Korporative Intentionalität ist ein konstitutives, funktional-normatives Element von Organisationen (vgl. Neuhäuser 2011; Neuhäuser/Hübscher 2010; Hübscher 2024).

Beispielhafte Fragen auf dieser Ebene haben wir in der Abbildung aufgeführt. Freilich sind Narrative als ein Ergebnis eines normativen Deliberationsprozesses kein buchstäblicher Selbstläufer, sondern sind vielmehr auf die Ausrichtung der Organisation durch strategische Programme angewiesen (vgl. etwa Kaplan/Norton 2001; Senge et al. 2009).

Ad ii) Die *strategische* Ebene umfasst prinzipiell alles das, was unter einem strategischen Management diskutiert wird. Ortmann (2009; 2010) hat insbesondere mit der Erinnerung an Ansoff (2007 [1979]: 11) den responsiven Charakter von Strategien herausgearbeitet. Das Programm des strategischen Führungssystems übernimmt die Narrative als Resultat der normativen Deliberation und befasst sich mit den Wegen zu den damit verbundenen Zielen und den Wegweisern für die Stakeholder der für die jeweilige Organisation relevanten Transaktionen. In der Strategie geht es immer um die Frage von Erfolg, Erfolgspotenzialen und nicht zuletzt oder vielmehr zuvörderst um Erfolgspositionen (vgl. Pümpin 1983). Die müssen aber identifiziert, handhabbar und nicht zuletzt messbar gemacht werden (vgl. Barby et al. 2021; Mayer 2021). Damit sind wir im ‚Herzen des strategischen Managements‘ angekommen. Strategien sind Responses für ein Geschäftsmodell, das über die normative Ebene mit jenen Werte- und Orientierungspunkten ausgestattet wird, um *intended strategies* zu entwickeln, die mit *deliberate strategies* flaniert werden (müssen) (vgl. Mintzberg et al. 1999: 24ff.), weil Unsicherheit in der Praxis nicht wegdefiniert werden kann (vgl. Knight 2005 [1921]; Aspers 2024). Strategien sind die imperfekte, intendierte und/oder deliberative Response zur Realisierung von Wertvorstellungen. Egal aber wie die einzelnen Wertvorstellungen als Resultat des normativen Diskurses auch aussehen mögen, die erste Leistung der Strategie ist die Übersetzung dieser Werte in die Dimension der privaten und gesellschaftlichen Wertschöpfung (vgl. etwa Wieland 2018; Enderle 2021) – Wege und Wegweiser zur Realisierung von *shared values* der Unternehmung für

die Stakeholder (vgl. Post/Preston/Sachs 2002). Dieses Wertkonzept wollen wir in erster Annäherung als Ausdruck und Resultat privater und gesellschaftlicher Wertschöpfung verstehen (vgl. Mahoney et al. 2009; McMahon 2013; Wieland 2018; Henderson 2020; Enderle 2021; Serafeim 2022).²³

Ad iii) Die Tools, die unterstützen, die *richtigen* Dinge *richtig* zu tun, sind gewiss vielfältig (vgl. etwa Malik 2001: 277ff). Aber ganz unstrittig, dass dieses Feld der Tools genauer beleuchtet werden muss. Auf jeden Fall braucht es Tools, Leistungen zu messen und insbesondere ökonomisch zu messen, denn: „if you can't measure it, you can't manage it“ (Kaplan/Norton 1997: 20). Aus unserer Sicht markiert diese Aussage, wenn sie allzu ernst genommen wird (*you only can manage what you can measure*), einen wichtigen Punkt, der ein wirkmächtiges, mathematisch-formales Verständnis des Managements von einer integrativen Unternehmensführungslehre scheidet. Gleichwohl umfasst die *operative* Ebene Instrumente oder Techniken der operativen Umsetzung strategischer Wege und Wegweiser. Wesentliche Werkzeuge der operativen Unternehmensführung sind die Instrumente aus dem internen und externen Rechnungswesen und dem *Corporate Finance*. Die Herausforderung, die bei diesen Instrumenten besteht, ist das ideologische Gewand, mit dem diese Disziplinen bis heute noch ummantelt sind. Das ideologische Gewand ist das der Kapitalgeber, zuvörderst die Eigenkapitalgeber, aber nicht ausschließlich, wenn wir beispielsweise die Aussagen der IFRS Foundation (2021: 6) oder etwa auch die Ausführungen von Jensen (2001) und Rappaport (1995) heranziehen. Überlegungen, das Accounting und das Reporting zu öffnen und ganzheitlicher aufzusetzen, liegen vor (vgl. etwa Cornell/Shapiro 1987; Schaltegger/Sturm 1992; Roberts/Mahoney 2004; Schaltegger et al. 2006; Kelly/Alam 2008; Schröder 2009; Hirota 2015; Barby et al. 2021; Mörhrer 2021; Danielson et al. 2024), auch wenn sie es bisher nur sehr eingeschränkt in die betriebswirtschaftliche Praxis und die Curricula von *Business Schools* geschafft haben. Das aber ist die operative Ebene einer Nachhaltigen Unternehmensführung.

Ausgehend von dem noch auszubuchstabierenden Wertkonzept - *shared value* (vgl. Wieland 2017; Wieland et al. 2017) (?) - wären bestehende Instrumente entsprechend neu auszurichten und ggfs.

²³ Das Wertkonzept einer stakeholderorientierten Unternehmensidee, die die nachhaltige Entwicklung als regulative Idee versteht (vgl. Pfriem 2021: 234ff.), kann als *shared value* (vgl. Porter/Kramer 2011; European Commission 2011; Moczadlo 2015; Dembek et al. 2016; Mehera 2017; Wieland 2017; Menghwar/Daood 2021; Mörhrer 2021) bezeichnet werden. Ähnliche Wertkonzepte, die unseres Erachtens prinzipiell Gleches oder Ähnliches meinen, sind Kooperationsrente (Wieland 2009; Wieland/Heck 2013); Kooperationsertrag (Vanberg 1982); Organizational Rent (Amit/Shoemaker 1993: 36); Nexus Rent (Coff 1999) oder auch Stakeholder Value (vgl. Figge/Schaltegger 2000; Harrison/Wicks 2013; Tapaninaho/Kujala 2019; Bal et al. 2023).

alternative Tools innovativ zu entwickeln (vgl. Wall/Schröder 2009). Diese Anpassung und Entwicklung sowie die entsprechende Anwendung von Methoden und Werkzeugen, *shared value creation* sichtbar, und damit nicht zuletzt auch messbar zu machen, ist Gegenstand der *operativen* Ebene Nachhaltiger Unternehmensführung.

Diese Ebenen bedürfen freilich der weiteren Ausarbeitung insbesondere vor dem Hintergrund des von uns gewählten Bezugsrahmens, damit deutlicher hervortreten wird, was die besondere Herangehensweise dieses Modells kennzeichnet: Eine praxis- und transaktionstheoretische Perspektive, die Multirationalität ernst nimmt (Schedler/Rüegg-Sturm 2013), die Polylingualität erfordert und Ökonomie relationiert (vgl. Wieland 2018), braucht bestimmte Fragestellungen, um angemessene Antworten, näherhin: auch Rechtfertigungen, zu ermöglichen und ebenso Instrumente zu etablieren, die das *Richtige richtig* messen und berichten können.

7. Abschließende Bemerkungen und Ausblick

Ziel dieses Textes ist, die konzeptionellen Grundüberlegungen eines Modells Nachhaltiger Unternehmensführung, das wir Ulmer Modell nennen, darzustellen und zu diskutieren. Dieses Modell weiß um seine eigene Narrativität, seine Ideologie in Beschreibung und Gestaltung von Organisationen der Wirtschaft in einer Welt, die wir noch brauchen. Und in der schon immer auch Ideologien in Form von Narrativen in (theoretischen und praktischen) Praktiken, in Netzen von „sayings and doings“ (Schatzki 1996) wirken, die durch - wiederum selbst normativen - Praktiken der Rechtfertigung in Frage gestellt werden und dadurch herausgefordert sowie bestätigt oder abgelehnt werden (vgl. Forst 2015: 85ff.): Ohne eine Idee, ein Narrativ, ist jede Unternehmungsführung leer, ohne Rechtfertigung ist sie blind. Anschauungen zum Verhältnis von Stakeholdern und Shareholdern gehören hier genauso hin wie die praktische Konsequenz einer eingebetteten Ökonomie in Form regenerativen Wirtschaftens. Das sind die drei Linsen unseres Scheinwerfer-Modells Nachhaltiger Unternehmensführung: Rechtfertigung (Vernunft), Stakeholder (Menschen) und regeneratives Wirtschaften (Welt).

Aber genauso leer ist eine Unternehmensführungslehre, wenn sie neben einem wichtigen Bezugsrahmen nicht mehr anbieten könnte. Jedes Unternehmensführungsmodell muss sich also auch mit der Konkretion ihres (normativen) Anliegens in die Form und den Prozess der ökonomischen Organisation beschäftigen. Es muss einen Beitrag zu den normativen, strategischen und operativen Herausforderungen der Unternehmung leisten. Es muss die Frage

beantwortet werden, wie die Narrative in die kulturellen Hintergrundüberzeugungen und Wissens- und Interpretationsvorräte von den derivativen Lebenswelten eingewoben werden und die korporative Intentionalität des sozialen Akteurs namens Unternehmung begründen.

Uns ist klar, dass viele Gedanken und Argumente, die in die Idee des ULMNUF eingegangen sind, nur angedeutet oder nicht vollständig ausgearbeitet wurden. So müssen wir an anderer Stelle unser organisationstheoretisches Model der Unternehmung als Lebenswelt und korporativer Akteur noch viel deutlicher herausarbeiten. Zudem muss es weiteren Arbeiten vorbehalten sein, die normative, strategische und operative Ebene einer Unternehmensführung und einer Unternehmensführungslehre, in der Nachhaltigkeit im *business model* der Unternehmung konstitutiv verankert ist, konkreter herauszuarbeiten.

Neben diesen und noch weiteren offenen Punkten hoffen wir aber, dass wir die Grundlinien und das ‚Neue‘ dieses Ansatzes verdeutlicht haben. Es geht uns um ein neues kognitives *framing*, das nicht nur Wirtschaft etwas anders denkt, sondern auch die nicht-ökonomischen Voraussetzungen von Ökonomie mitdenkt.

8. Literatur

- Ackerman, B. A./Alstott, A. (1999) *The stakeholder society*, Yale: University Press.
- Alchian, A. A./Demsetz, H. (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization, *The American Economic Review* Vol. 62/No. 5, 777-795.
- Allen, F./Carletti, E./Marquez, R. (2007): Stakeholder capitalism, corporate governance and firm value, CFS Working Paper, No. 2007/26, Goethe University Frankfurt, Center for Financial Studies (CFS), Frankfurt a. M.
- Amit, R./Shoemaker, P.J.H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 1. (Jan. 1993), 33-46.
- Anderson, E. (1993): *Value in ethics and economics*. Cambridge: Harvard University Press.
- Anderson, E. (2019): *Private Regierung. Wie Arbeitgeber über unser Leben herrschen (und warum wir darüber nicht reden)*, Berlin: Suhrkamp.
- Ansoff, H.I. (2007 {1979}): *Strategic Management*, Palgrave: New York.
- Apel, K.-O. (1994): Die hermeneutische Dimension von Sozialwissenschaft und ihre normative Grundlage, in: Apel, K.-O./Kettner, M. (Hrsg.): *Mythos Wertfreiheit? Beiträge zur Objektivität in den Human- und Kulturwissenschaften*, Frankfurt/ New York: Campus, 15- 48.
- Apel, K.-O. (1998): Auseinandersetzungen in Erprobung des transzentalpragmatischen Ansatzes, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Apel, K.-O./Kettner, M. (1996, Hrsg.): *Die eine Vernunft und die vielen Rationalitäten*, Frankfurt/Main: Suhrkamp.

- Arnold, F. (2020): Die Architektur der Lebenswelt. Entwürfe nach der philosophischen Anthropologie Hans Blumenbergs, Frankfurt am Main: Klostermann.
- Asher, C.C./Mahoney, J.M./Mahoney, J.T. (2005): Towards a Property Rights Foundation for a Stakeholder Theory of the Firm, in: *Journal of Management and Governance* (2005) 9, 5–32.
- Aspers, P. (2024): *Uncertainty: Individual Problems and Public Solutions*, Oxford: University Press.
- Bal, A.S./Käpylä, J./Li, H./Helander, N. (2023): Collaborative Value Co-creation from a Stakeholder Perspective: A Literature Review, in: *Journal of Creating Value*, Volume 9, Issue 2, November 2023, 259-274.
- Barby, C./Barker, R./Cohen, R./Eccles, R./Heller, C./Mayer, C./Roche, B./Serafeim, G./Stroehle, J./Younger, R./Zochowski, R. (2021): Measuring Purpose: An Integrated Framework (<https://ssrn.com/abstract=3771892>).
- Barnard, C. I. (1968 [1938]): *The Functions of the Executive*, Cambridge MA: Harvard University Press.
- Barney, J.B. (2018): Why resource-based theory's model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective, in: *Strategic Management Journal*, 39: 3305-3325.
- Barney, J.B./Ketchen, D.J./Wright, M. (2021): Resource-Based Theory and the Value Creation Framework, in: *Journal of Management* 47(7), 1936–1955.
- Beckert, J. (2018): Imaginierte Zukunft. Fiktionale Entwicklungen und die Dynamik des Kapitalismus, Berlin: Suhrkamp.
- Beschorner, T. (2004): Unternehmensethische Untersuchungen aus gesellschaftlicher Perspektive: von der gesellschaftsorientierten Unternehmenslehre zur unternehmensorientierten Gesellschaftslehre. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5(3), 255-283.
- Beschorner, T./Hübscher, M.C. (2017): Quellen der Normativität. Erkundungen einer kulturalistischen (Wirtschafts-)Ethik, in: FUGO (Hrsg.): *Unternehmen der Gesellschaft. Interdisziplinäre Beiträge zu einer kritischen Theorie des Unternehmens*, Marburg: Metropolis, 337-362.
- Beschorner, T./Hübscher, M.C./Kettner M. (2021a): Kulturalistische (Wirtschafts)Ethik. Grundlagen eines Forschungsprogramms, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Jg. 22/No. 3, 377-410.
- Beschorner, T./Hübscher, M.C./Kettner M. (2021b): Replik-Replik: Kulturalistische (Wirtschafts)Ethik im Resonanzraum, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Jg. 22/No. 3, 475-491.
- Bjørnerud, M. (2021): *Zeitbewusstheit: Geologisches Denken und wie es helfen könnte, die Welt zu retten*, Berlin 2020.
- Blair, M. M./ Stout, L. A. (1999): A Team Production Theory of Corporate Law, in: *Virginia Law Review*, Vol. 85, No. 2, pp. 247-328.
- Blair, M.M. (1998): For Whom Should Corporations Be Run? An Economic Rationale for Stakeholder Management, in: *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 2, 195-200.
- Blair, M.M. (2005): Closing the Theory Gap: How the Economic Theory of Property Rights Can Help Bring "Stakeholders" Back into Theories of the Firm, in: *Journal of Management and Governance* (2005) 9:33–39.
- Blair, M.M. (2013): The four functions of corporate personhood, in: Grandori, Anna (eds.): *Handbook of Economic Organization. Integrating Economic and Organization Theory*, Cheltenham: Edward Elgar, 440-461.
- Bleicher, K. (1999): *Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme*, Frankfurt/ New York: Campus.

- Bowen, H.R. (2013 [1953]): *Social Responsibilities Of The Businessman*, Iowa: University of Iowa Press.
- Brandenburger, A./Stuart, H. (1996): Value-based business strategy, in: *Journal of Economics & Management Strategy*, 5, 5-24.
- Breithaupt, F. (2022): *Das Narrative Gehirn*, Berlin
- Bridoux, F./Stoelhorst, J.W. (2016): Stakeholder Relationships and Social Welfare: A Behavioral Theory of Contributions to Joint Value Creation, in: *Academy of Management Review* 2016, Vol. 41, No. 2, 229–251.
- Bridoux, F./Stoelhorst, J.W. (2022): Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future, in: *Strategic Organization*, Vol. 20(4), 797-809.
- Brink, A. (2009): Normatives Stakeholder-Management – Eine governancetheoretische Rekonstruktion, in: Wieland, J. (Hrsg.): *CSR als Netzwerkgovernance – Theoretische Herausforderungen und praktische Antworten*, Marburg: Metropolis, 215-256.
- BRT (2019): Our commitment. Statement on the Purpose of a Corporation, (<https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>; zuletzt abgerufen am 22. Dezember 2020).
- Buhmann, K./ Fonseca, A./ Andrews, N./ Amatulli, G. (Hrsg., 2025): *The Routledge Handbook of Meaningful Stakeholder Engagement*, New York: Routledge.
- Chakravarthy, B.S./Lorange, P. (1991): *Managing the Strategy Process*, New Jersey: Englewood Cliffs.
- Charbonnier, P. (2022): *Überfluss und Freiheit. Eine ökologische Geschichte politischer Ideen*, Berlin.
- Coase, R.H. (1993 [1937]): The nature of the firm, in: Williamson, O.E./ Winter, S. G. (eds.): *The Nature of the Firm. Origins, Evolution, and Developments*, New York/ Oxford, 18-33.
- Coff, W. (1999): When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power, in: *Organization Science*, Vol. 10, No. 2, March–April 1999, 119-133.
- Cohen, M. (2023): Reconstructing the Moral Logic of the Stakeholder Approach, and Reconsidering the Participation Requirement, in: *Philosophy of Management* (2023) 22, 293-308.
- Commons, J. R. (2012 [1924]): *Legal Foundations of Capitalism*, New York: MacMillan.
- Cornell, B./Shapiro, A.C. (1987): Corporate Stakeholders and Corporate Finance, in: *Financial Management*, March 1987, 5-14.
- Costanza, R. (1991, Hrsg.): *Ecological Economics. The Science and Management of Sustainability*, New York: Columbia University Press.
- Cottafava, D./Corazza, L. (2020): Co-design of a stakeholders' ecosystem: An assessment methodology by linking social network analysis, stakeholder theory and participatory mapping, in: *Kybernetes*, 50(3), 836– 858 (<https://doi.org/10.1108/K-12-2019-086>).
- Cyert, R.M./ March, J.G. (2006 [1961]): *A Behavioral Theory of the Firm*, Malden: Blackwell.
- Daly, H.E. (1973, Hrsg.): *Economics, Ecology, Ethics. Essays Toward A Steady-State Economy*, San Francisco: Freeman and Company.
- Daly, H.E. (1991): *Steady-State Economics*, second edition, Washington: Island Press.
- Daly, H.E. (2014): *From Uneconomic Growth to a Steady-State Economy*, Cheltenham: Edward Elgar.

- Daly, H.E./ Farley, J. (2004): Ecological Economics. Principles and Applications, Washington: Island Press.
- Danielson, M. G./Hogan, K. M./Olson, G. T. (2024): Shareholder theory, stakeholder theory, and the capital budgeting decision, in: *Corporate Ownership & Control*, 21(2), 37–44.
- Deakin, S./ Gindis, D./ Hodgson, G. M./ Huang, K./ Pistor, K. (2015): Legal Institutionalism: Capitalism and the Constitutive Role of Law, in: *Journal Of Comparative Economics*, Vol. 45, 188; University of Cambridge Centre For Business Research Working Paper No. 468, (https://scholarship.law.columbia.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3283&context=faculty_scholarship).
- Dembek, K./Singh, P./Bhakoo, V. (2015): Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword?, in: *Journal of Business Ethics* (2016), Volume 137, 231–267.
- Denzau, A.T./ North, D.C. (1994): Shared Mental Models: Ideologies and Institutions, in: *Kyklos* 47(1), 3-31.
- Deutschmann, E. (2025): Die Exponentialgesellschaft. Vom Ende des Wachstums zur Stabilisierung der Welt, Berlin: Suhrkamp.
- Di Giulio, Antonietta; Defila, Rico (2022): Die Bedeutung von Narrativen für Umwelt und Nachhaltigkeit. Basel: Universität Basel.
- Dixon-Decleve, S./ Gaffney, O./ Ghosh, J./ Randers, J./ Rockström, J./ Stoknes, P. E. (2022): Earth for all. Ein Survivalguide für unseren Planeten, München: oekom.
- Dmytriyev, S.D./Freeman, R.E. (2022, Hrsg.): R. Edward Freeman's Selected Works on Stakeholder Theory and Business Ethics, Cham: Springer.
- Donaldson, T. (1999): Making Stakeholder Theory Whole, in: *Academy of Management Review*, 1999, Vol. 24, No. 2, 237-241.
- Donaldson, T. (2021): How Values Ground Value Creation: The practical inference framework, in: *Organization Theory*, 2021 / Volume 2, 1-27.
- Donaldson, T./ Dunfee, T. W. (1999): Thies That Bind. A Social Contracts Approach to Business Ethics, Boston: Harvard Business School Press.
- Donaldson, T./ Preston L. E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, in: *The Academy of Management Review* , Jan., 1995, Vol. 20, No. 1, 65-91.
- Dörre, K. (2021): Die Utopie des Sozialismus. Kompass für eine Nachhaltigkeitsrevolution, Berlin: Matthes&Seitz.
- Drucker, P. F. (2002): Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren, München: Econ.
- Dyllick, T. (1982): Gesellschaftliche Instabilität und Unternehmungsführung. Ansätze zu einer gesellschaftsbezogenen Managementlehre, Bern: Haupt.
- Dyllick, T. (1989): Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung, Wiesbaden: Gabler.
- Dyllick, T./Muff, K. (2016): Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability, in: *Organization & Environment* 29(2):156-174..
- Dyllick, T./Probst, G.J.B. (1983): Lebensgrundlagen und Werthaltungen im Wandel, in: Siegwart, H./Probst, G.J.B. (Hrsg.): Mitarbeiterführung und gesellschaftlicher Wandel. Die kritische Gesellschaft und ihre Konsequenzen für die Mitarbeiterführung, Bern: Haupt, 133-152.
- Enderle, G. (2021): Corporate Responsibility for Wealth Creation and Human Rights, Cambridge University Press.

European Commission (2011): Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility", Available at: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF> (Accessed on: July 3, 2014).

Ferrand, N./Wie, M. (2001): *Homo narrativus. Recherches sur la topique romanesque dans les fictions de langue française avant 1800*, DOI : 10.4000/books.pulm.1300

Figge, F./Schaltegger, S. (2000): *Was ist Stakeholder Value? Vom Schlagwort zur Messung*, Lüneburg: Universität Lüneburg.

Fischer-Lescano, A. (2018): Natur als Rechtsperson. Konstellationen der Stellvertretung im Recht, in: *Zeitschrift für Umweltrecht* 4/2018, 205-216.

Fischer-Lescano, A./ Teubner, G. (2006): *Regime-Kollisionen. Zur Fragmentierung des globalen Rechts*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Fisher, W. R. (1984): 'Narration as a Human Communication paradigm: The Case of Public Moral Argument', in *Communication Monographs*, 51 (1984), 1-20 (p. 6).

Flybjerg, B. (2006): Making organization research matter: Power, values, and phronesis, in: Clegg, S.R./Hardy, C./Lawrence, T.B. (Hrsg.): *The Sage handbook of organization studies*, Los Angeles: Sage, 370-387.

Forst, R. (1993): Kommunitarismus und Liberalismus – Stationen einer Debatte, in: Honneth, A. (Hrsg.): *Kommunitarismus. Eine Debatte über die moralischen Grundlagen moderner Gesellschaft*, Frankfurt/ New York: Campus, 181-219.

Forst, R. (1996): *Kontexte der Gerechtigkeit. Politische Philosophie jenseits von Liberalismus und Kommunitarismus*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Forst, R. (2003): *Toleranz im Konflikt. Geschichte, Gehalt und Gegenwart eines umstrittenen Begriffs*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Forst, R. (2007): *Das Recht auf Rechtfertigung: Elemente einer konstruktivistischen Theorie der Gerechtigkeit*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Forst, R. (2015): *Normativität und Macht. Zur Analyse sozialer Rechtfertigungsordnungen*, Berlin: Suhrkamp.

Forst, R (2021): *Die noumenale Republik. Kritischer Konstruktivismus nach Kant*, Berlin: Suhrkamp.

Freeman, E. R./ Martin, K./ Parmar, B.L. (2007): *Stakeholder Capitalism*, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 74, No. 4, 303-314.

Freeman, R.E. (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge: University Press.

Freeman, R.E./ Dmytryev, S.D./Phillips, R.A. (2021): *Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm*, in: *Journal of Management*, Vol. 47 No. 7, September 2021 1757-1770.

Freeman, R.E./Harrison, J. S./Wicks, A.C./Parmar, B.L./De Colle, S. (2010): *Stakeholder Theory. The State Of The Art*, Cambridge: University Press.

Freeman, R.E./Harrison, J.S./Zyglidopoulos, S. (2018): *Stakeholder Theory*, Cambridge: University Press.

Freeman, R.E./Martin, K.E./Parmar, B.L. (2020): *The Power of And. Responsible Business Without Trade-Offs*, Columbia: University Press.

- Freeman, R.E./McVea, J. (2001): A stakeholder approach to strategic management, in: Hitt, M./ Freeman, R.E./ Harrison, J. (Eds.): *Handbook of Strategic Management*, Oxford:Blackwell Publishing.
- Frega, R. / Herzog, L./Neuhäuser, C. (2019): Workplace democracy – The recent debate, in: *Philosophy Compass* (doi.org/10.1111/phc3.12574).
- Freijo, J. J. (2022): Regeneration: Understanding the Paradigm Change and How We'll Get There, <https://sustainablebrands.com/read/defining-the-next-economy/regeneration-understanding-the-paradigm-change-and-how-we'll-get-there>.
- Freimann, J. (2015): Stakeholder Natur. Kann der Biokratie-Ansatz Gesellschaft und Unternehmen zu einem nachhaltigen Kulturwandel verhelfen?, Marburg: Metropolis.
- Gadamer, H.-G. (1990): Wahrheit und Methode. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik, 6. Auflage, Tübingen: Mohr.
- Gehman, J./Trevino, L.K./Garud, R. (2013): Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices, in: *Academy of Management Journal*, 56, 84-122.
- Georgescu-Roegen, N. (1971): *The Entropy Law and the Economic Process*, Cambridge: Harvard University Press.
- Geser, H. (1990): Organisationen als soziale Akteure, in: *Zeitschrift für Soziologie*. Jg. 19. Heft 6, Dezember 1990, 401-417.
- Gindis, D. (2013): The Nexus Paradox. Legal Personality and the Theory of the Firm, PhD Thesis, (<https://core.ac.uk/display/16697575>).
- Gindis, D. (2020): On the origins, meaning and influence of Jensen and Mecklings's definition of the firm, in: *Oxford Economic Papers*, 72(4), 966-984.
- Gombert, A./ Ruehle, R.C. (2024): Beyond Black and White: Assessing the Legitimacy of Multi-Stakeholder Initiatives between the Descriptive and the Normative Perspective, in: *Business Ethics Quarterly* (2024), pp. 1–35.
- Gomez, P./ Lambertz, M./ Meynhardt, T. (2019): Verantwortungsvoll führen in einer komplexen Welt. Denkmuster-Werkzeuge-Praxisbeispiele, Bern: Haupt.
- Gomez, P./ Müller-Stewens, G./ Rüegg-Stürm, J. (1999, Hrsg.): *Entwicklungserspektiven einer integrierten Managementlehre*, Bern: Haupt.
- Goodpaster, K. E. (1991): Business Ethics and Stakeholder Analysis, in: *Business Ethics Quarterly*, January 1991, Vo. 1, No. 1.
- Gosepath, S./ Zürn, M. (2024), „Anfechtungen und Selbsttransformation des liberalen Skripts“ in: Martin Saar (Hg.), *Die Macht der Rechtfertigung. Perspektiven einer kritischen Theorie der Gerechtigkeit*, Berlin: Suhrkamp, S. 300-334
- Grayson, D. (2013): *Corporate Responsibility Coalitions: The Past, Present, and Future of Alliances for Sustainable Capitalism*, Saltaire: Taylor & Francis.
- Hahn, T./Tampe, M. (2021): Strategies for regenerative business, in: *Strategic Organization*, 19(3), 456-477.
- Hamel, G. (2007): *The End Of Management*, Harvard Business Review Press.
- Hampe, M. (2024): *Wozu? Eine Philosophie der Zwecklosigkeit*, München.
- Hansmann, H./Kraakman, R. (2000): Organizational Law as Asset Partitioning, in: *European Economic Review* Volume 44, Issues 4–6 , 807-817.

- Harrison, J. S./Wicks, A.C. (2013): Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance, in: *Business Ethics Quarterly* 23, No. 1/2013, 97-124.
- Hastedt, H. (2023): Zurück zum Fortschritt. Deutungsmacht und die Wende zum Möglichen, Hamburg: Felix Meiner.
- Hawken, P./ Lovins, A./ Lovins, H. (2000): Öko-Kapitalismus. Die industrielle Revolution des 21. Jahrhunderts. Wohlstand im Einklang mit der Natur, Pößneck: Riemann.
- Hax, A.C./Majluf, N.S. (1991): *The Strategy Concept and Process: a Pragmatic Approach*, New Jersey: Englewood Cliffs.
- Hecker, C. (2021): Wann ist ein Unternehmen profitabel? Der Wandel des Rentabilitätsdenkens in deutschen Großkonzernen im Laufe der Nachkriegszeit, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* 2021; 62(2): 553–585.
- Heinen, E. (1978): Führung als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, in: Heinen, E. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Ein entscheidungsorientierter Ansatz*, Wiesbaden: Gabler, 19-48.
- Henderson, R. (2020): *Reimagine Capitalism in a World of Fire*, New York: Public Affairs.
- Hentsch, B./ Malik, F. (1973, Hrsg.): *Systemorientiertes Management*, Haupt: Bern/ Stuttgart.
- Hielscher, S./Beckmann, M./Pies, I. (2014): Participation versus Consent: Should Corporations Be Run according to Democratic Principles?, in: *Business Ethics Quarterly* (BEQ) 24(4), S. 533-563.
- Hirota, S. (2015): *Corporate Finance and Governance in Stakeholder Society*, London: Routledge.
- Hochmann, L./Graupe, S./Korbin, T./Panther. S./Schneidewind, U. (2019, Hrsg.): *Möglichkeitswissenschaften. Ökonomie mit Möglichkeitssinn*, Marburg: Metropolis.
- Hodgson, G. M. (2015): *Conceptualizing Capitalism. Institutions Evolution Future*, Chicago/ London.
- Hörrisch, J./Schaltegger, S. (2019): Business, the Natural Environment, and Sustainability, in: Harrison, J. S./Barney, J.B./Freeman, R. E./Phillips, R.A. (Eds.): *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory*, New York: Cambridge University Press, 132-143.
- Hübscher, M. C. (2011): Die Firma als Nexus von Rechtfertigungskontexten. Eine normative Untersuchung zur rekursiven Simultanität von Individuen und Institutionen in der Governanceethik, Marburg: Metropolis.
- Hübscher, M. C. (2019): Responsivität und transformative Geschäfts(modell)entwicklung. *Möglichkeitswissenschaft als kritische Theorie*, in: Hochmann, L./ Graupe, S./ Korbin, T./ Panther, S./ Schneidewind, U. (Hrsg.): *Möglichkeitswissenschaften. Ökonomie mit Möglichkeitssinn*, Marburg: Metropolis, 359-386.
- Hübscher, M. C. (2021): Erkenntnis und Ideologie. Nicht nur epistemologische Überlegungen zur Relational Economics als Politische Ökonomie, in: Baumann Montecinos, J./ Fischer, D./ Heck, A. (Hrsg.): *Kooperation, Governance, Wertschöpfung. Perspektiven auf eine Relationale Ökonomie*, Marburg: Metropolis, 133-159.
- Hübscher, M. C. (2023): „Übergewinne“ und Erklärungen des Gewinns im Kapitalismus – Ökonomie im Resonanzraum I, Diskussionspapier Nr. 2023-14 des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, hrsg. von Ingo Pies, Halle 2023.
- Hübscher, M./ Müller, M. (2001): Wo bleibt das Individuum in der Nachhaltigkeitsdebatte?, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* H. 3/2001, 365-384.
- Hübscher, M.C. (2024): Konsens versus Rechtfertigung. Integrative Wirtschaftsethik und die Unternehmung als moralischer Akteur, in: *zfwu* H. 3/2024, 401-427.

Hübscher, M.C. (2025): Wirtschafts- und Unternehmensethik. Eine historisch sensible und zugleich systematische Einführung, Baden-Baden: Nomos (im Erscheinen).

Hübscher, M.C. (2025a): What if: Stakeholder-Kapitalismus, Finanzmärkte und Wachstum. Ökonomie im Resonanzraum III, in: Vogel, T. (Hrsg.): Wirtschaftswachstum zwischen Fortschritt, Abhängigkeit und Zwang (im Erscheinen).

Hübscher, M.C. (2025b): The Nature of the Firm as Corporate Actor. Relational Economics and the Challenge of Legal Personhood, in: Rendtorff, J. D./Belser, L./Geraldo Schwengber, J. (Hrsg.): Advances in Relational Economics. Theoretical, Methodological, Philosophical and Empirical Foundations, Cham: Springer Nature, 63-92.

Hübscher, M.C./ Neuhäuser, C. (2020): Die Unternehmung als Akteur der ‚großen Transformation‘. Zukunftskunst und theory of the firm, in: Grözinger, G./ Peukert, H./ Heise, A. (Hrsg.): Ökonomie und Gesellschaft. Jahrbuch 31: Ökonomie in der Krise. Analyse – Kritik – Umgestaltung, Marburg, 97-122.

Hutchins, G./Storm, L. (2019): Regenerative Leadership: The DNA of life-affirming 21st century organizations, New York.

IFRS Foundation (2021): Constitution (<https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2021/issued/part-a/conceptual-framework-for-financial-reporting.pdf>).

Jaeggi, R. (2023): Fortschritt und Regression, Berlin: Suhrkamp.

Jastram, S.M./ Berbaryan, Z. (2023): Democratic Stakeholder Representativeness, in: Journal of Public Administration Research and Theory, 2023, 1-14.

Jensen, M.C. (2001): Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, Tuck Business School Working Paper No. 01-09; Harvard NOM Research Paper No. 01-01; Harvard Business School Working Paper No. 00-058.

Jensen, M.C. and W. Meckling (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics, 1976, V.3, No.4, 305-360 (<https://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>).

Jeschke, W. (1992): Managementmodelle. Ein kritischer Vergleich, Herrsching: Kirsch.

Jones, T.M./Wicks, A.C. (1999): Convergent Stakeholder Theory, in: The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 2, 206-221.

Kambartel, F. (1989): Philosophie der humanen Welt. Abhandlungen, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Kaplan, R.S./ Norton, D.P. (1997): Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Kaplan, R.S./Norton, D.P. (2001): Die strategiefokussierte Organisation, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Kelly, G./ Kelly, D./ Gamble, A. (1997, Hrsg.): Stakeholder Capitalism, MacMillan: New York.

Kelly, M./ Alam, M. (2008): Management Accounting and the Stakeholder Value Model, in: JAMAR 2008, Vol. 6, No. 1, 75-84.

Ketokivi, M./Mahoney, J.T. (2016): Transaction Cost Economics As a Constructive Stakeholder Theory, in: Academy of Management Learning & Education, 2016, Vol. 15, No. 1, 123–138.

Kettner, M. (1999): Neue Perspektiven der Diskursethik, in: Grunwald, A./ Saupe, S. (Hrsg.): Ethik technischen Handelns. Praktische Relevanz und Legitimation, Heidelberg: Springer, 153-196.

- Kettner, M. (2024): Wie integriert Peter Ulrichs Integrative Wirtschaftsethik Rationalität und Moral?, in: *zfwu Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensexethik*, Jg. 25/3, 358-382.
- Kettner, M./ Vogel, T. (2021): Sachzwänge in der kapitalistischen Ökonomie. Ihre Strukturen und Ambivalenzen, in: *zfwu*, Jg. 22, Ausgabe 2/2021, 287-311.
- Kim, J./Mahoney, J.T. (2007): Appropriating economic rents from resources: an integrative property rights and resource-based approach, in: *Int. J. Learning and Intellectual Capital*, Vol. 4, Nos. 1/2, 2007, 11-28.
- Kim, J./Mahoney, J.T. (2010): A Strategic Theory of the Firm as a Nexus of Incomplete Contracts: A Property Rights Approach, in: *Journal of Management*, Vol. 36 No. 4, July 2010, 806-826.
- King, B. G./Felin, T./Whetten, D. A. (2010): Finding the Organization in Organizational Theory. A Meta-Theory of the Organization as a Social Actor, in: *Organization Science* Vol. 21, No. 1, 290-305.
- Kirsch, W. (1984): *Wissenschaftliche Unternehmensführung oder Freiheit vor der Wissenschaft?*. 1. Halbband, München: Kirsch.
- Kirsch, W. (1995): Zur Konzeption der Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre, in: Wunderer, R. (Hrsg.): *BWL als Management- und Führungslehre*, 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 141-160.
- Kirsch, W. (1997): *Kommunikatives Handeln, Autopoiesis, Rationalität- Kritische Aneignungen im Hinblick auf eine evolutionäre Organisationstheorie*, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Kirsch.
- Kirsch, W. (2001): *Die Führung von Unternehmen*, München: Kirsch.
- Kirsch, W./ Maaßen, H. (1990, Hrsg.): *Managementsysteme. Planung und Kontrolle*, 2. Auflage, München: Kirsch.
- Kirsch, W./ Picot, A. (1989, Hrsg.): *Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung*, Wiesbaden: Gabler.
- Kirsch, W./ Seidl, D./ van Aaken, D. (2009): *Unternehmensführung. Eine evolutionäre Perspektive*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Knight, F. H. (2005 [1921]): *Risk, Uncertainty and Profit*, New York: Cosimo.
- Korsgaard, C. (1996): *Creating the Kingdom of Ends*, Cambridge: University Press.
- Krämer, H. (1995): *Integrative Ethik*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Kujala, J./Sachs, S./Leinonen, H./Heikkinen, A./Laude, D. (2022): Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future, in: *Business & Society*, Volume 61, Issue 5, May 2022, 1136-1196.
- Laine, M. (2010): The Nature of Nature as Stakeholder, in: *Journal of Business Ethics*, 96, 73-78.
- Langlois, R. N. (2009): *Economics as a Process: Essays in the New Institutional Economics*, Cambridge: University Press.
- Larmore, C. (2012): *Vernunft und Subjektivität. Frankfurter Vorlesungen*, Berlin: Suhrkamp.
- Larmore, C. (2017): *Das Selbst in seinem Verhältnis zu sich und zu anderen*, Frankfurt a. M.: Klostermann.
- Larmore, C. (2024): Was heißt Rechtfertigung, in: Bassiouni, M. et al. (Hrsg.): *Die Macht der Rechtfertigung. Perspektiven einer kritischen Theorie der Gerechtigkeit*, Berlin: Suhrkamp, 31-47.
- Leggewie, C./ Welzer, H. (2009): *Das Ende der Welt, wie wir sie kannten. Klima, Zukunft und die Chance der Demokratie*, Frankfurt am Main: Fischer.

- Lessenich, S. (2022): *Nicht mehr normal. Gesellschaft am Rande des Nervenzusammenbruchs*, Berlin: Hanser.
- List, C./ Pettit, P. (2011): *Group Agency. The Possibility, Design and Status of Corporate Agents*, Oxford: Oxford University Press.
- Liszka, J.J. (2022): *Pragmatist Ethics. A Problem-Based Approach to What Matters*, New York: University Press.
- Lorenzen, P. (1989): Philosophische Fundierungsprobleme einer Wirtschafts- und Unternehmensethik, in: Steinmann, H./ Löhr, A. (Hrsg.): *Unternehmensethik*, Stuttgart: Poeschel, 25-58.
- Lovins, L. H./Wallis, S./Wijkman, A./ Fullerton, J. (2018): *A Finer Future. Creating An Economy In Service To Life*, Gabriola Island: New Society.
- Luhmann, N. (1994): *Die Wirtschaft der Gesellschaft*, Suhrkamp: Frankfurt am Main.
- MacIntyre, A. (2016): *Ethics In The Conflicts Of Modernity. An Essay On Desire, Practical Reasoning, And Narratives*, Cambridge: University Press.
- Mahajan, R./Weng, M. L./Sareen, M./Kumar, S./Panwarf, R. (2023): Stakeholder theory, in: *Journal of Business Research*, in: *Journal of Business Research* 166.
- Mahoney, J.T. (2023): Corporate Personhood and Fiduciary Duties as Critical Constructs in Developing Stakeholder Management Theory and Corporate Purpose, in: *Strategy Science* 8(2): 212-220.
- Mahoney, J.T./McGahan, A./Pitelis, C.N. (2009): The Interdependence of Private and Public Interests, in: *Organization Science*, Vol. 20, No. 6, 1034-1052.
- Malik, F. (1996): *Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme*, 5. Auflage, Bern: Haupt.
- Malik, F. (2001): *Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*, Heyne: München.
- Mansell, S.F. (2013): *Capitalism, Corporations and the Social Contract*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Matten, D./ Crane, A. (2005): Stakeholder Democracy. Perspectives and Issues, in: *Business Ethics*, Vol. 14 Issue 1/2005, 6-13.
- Mayer, C. (2021): The Governance of Corporate Purpose, ECGI Working Paper Series in Law Working Paper N° 609/2021, September 2021 (https://www.ecgi.global/sites/default/files/working_papers/documents/mayerfinal_1.pdf).
- Mayer, C. (2022): What Is Wrong with Corporate Law? The Purpose of Law and the Law of Purpose, in: *Annual Review of Law and Social Science*, 2022, 18, 283–96.
- Mayer, C. (2024): *Capitalism and Crises: How to Fix Them*, Oxford: University Press.
- McMahon, C. (1994): *Authority and Democracy. A General Theory of Government and Management*, Princeton: Princeton University.
- McMahon, C. (2013): *Public Capitalism. The Political Authority Of Corporate Executives*, Pennsylvania: University Press.
- Meadows, D./ Meadows, D. H./ Zahn, E./ Milling, P. (1972): *Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit*, Deutsche Verlags-Anstalt: München.

- Meckling, W.H./Jensen, M.C. (1982): Reflections on the Corporation as a Social Invention, in: Hansen, R. W. (Hrsg.): Controlling the Giant Corporation: A Symposium, Rochester: Center for Research in Government Policy and Business (delivery.php (ssrn.com)).
- Mehera, A.R. (2017): Shared Value Literature Review: Implications for Future Research from Stakeholder and Social Perspective, in: Journal of Management and Sustainability, Vol. 7, No. 4, 98-111.
- Menghwar, P.S./Daood, A. (2021): Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective, in: International Journal of Management Reviews, Volume 23, Issue 4, Oct 2021, 429-556.
- Minsch, J./ Meister, H.-P./ Feindt, P.-H./ Schneidewind, U./ Schulz, T. (1998): Institutionelle Reformen für eine Politik der Nachhaltigkeit. Heidelberg: Springer.
- Mintzberg, H./ Ahlstrand, B./Lampel, J. (1999): Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements, Frankfurt: Ueberreuter.
- Mittelstraß, J. (1975): Einleitung, in: Mittelstraß, J. (Hrsg.): Methodologische Probleme einer normativ-kritischen Gesellschaftstheorie, Suhrkamp: Frankfurt am Main, 7-11.
- Moczadlo, R. (2015): Creating Competitive Advantages. The European CSR-Strategy compared with Porter's and Kramer's Shared Value Approach, in: Econviews God. XXVIII, BR. 1/2015, 243-256.
- Möhrer, M. (2021): Shared Value-Rechnung. Konzeption und Messung betriebswirtschaftlicher Wertschöpfung, Marburg: Metropolis.
- Müller, M./ Hübscher, M. (2008): Stakeholdermanagement und Corporate Social Responsibility – strategisch oder normativ?, in: Müller, M./ Schaltegger, S. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Trend oder Modeerscheinung?, München, 143-159.
- Müller, M./ Hübscher, M. (2009): Moral: Kriterium und Kultur? Kulturalistische Unternehmensethik zwischen moralischer Sauberkeit und schmutziger wirklicher Welt, in: An atomi-Komar, I. et al. (Hrsg.): Neue Konzepte der Ökonomik. Unternehmen zwischen Nachhaltigkeit, Kultur und Ethik, Marburg: Metropolis, 439-464.
- Nagel, T. (1999): Das letzte Wort, Stuttgart: Reclam.
- Neuberger, O. (1995): Betriebswirtschaftslehre: Management-Wissenschaft? Management der Wissenschaften vom Management? (Wirtschafts-)Wissenschaft fürs Management!, in: Wunderer, R. (Hrsg.) BWL als Management- und Führungslehre, 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 53-66.
- Neuhäuser, C. (2011): Unternehmen als moralische Akteure, Berlin: Suhrkamp.
- Neuhäuser, C./Hübscher, M. C. (2010): Unternehmen, ihre (ethische) Governance und Menschenrechte, in: Byrd, B.S./ Hruschka, J./ Joerden, J.C. (Hrsg.): Jahrbuch für Recht und Ethik, Band 18 (2010), Berlin: Duncker&Humblot, 349-368.
- Nida-Rümelin, J. (2018): Unaufgeregter Realismus: Eine philosophische Streitschrift, Paderborn: Mentis.
- Nida-Rümelin, J. (2020): Eine Theorie praktischer Vernunft, Berlin: De Gruyter.
- Niquet, M. (2002): Die Identitäten des Menschen. Von der klassischen philosophischen Anthropologie zur Diskursanthropologie, in: Apel, K.-O./Niquet, M. (Hrsg.): Diskursethik und Diskursanthropologie. Aachener Vorlesungen, Würzburg: Königshausen&Neumann, 95-282.
- Obrinsky, M. (1983): Profit Theory and Capitalism, Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Ortmann, G. (2009): Management in der Hypermoderne. Kontingenz und Entscheidung, Wiesbaden: VS Verlag.

Ortmann, G. (2010): Organisation, Strategie, Responsivität. Strategieformation als responsive Strukturierung, in: Schreyögg, G./ Conrad, P. (Hrsg.): Organisation und Strategie. Managementforschung 20, Wiesbaden: Gabler, 1-46.

Ortmann, G. (2011): Die Kommunikations- und die Exkommunikationsmacht in und von Organisationen, in: Die Betriebswirtschaft Vol. 71.2011, 4, 355-379.

Ortmann, G. (2012): Enabling limits. Organisationen regeln, was zählt und als was es zählt, in: Duschek, S./Gaitanides, M./Matiaske, W./Ortmann, G. (Hrsg.): Organisationen regeln. Die Wirkmacht korporativer, Wiesbaden, Springer VS, 59-94.

Orts, E. (2013): Business Persons. A Legal Theory of the Firm, Oxford: University Press.

Orts, E.W. (2024): Toward a Theory of Plural Business Purposes, The Wharton School Research Paper (https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4686182; 5.1.2025).

Orts, E.W./Strudler, A. (2009): Putting a Stake in Stakeholder Theory, in: Journal of Business Ethics (2009) 88:605-615.

Paine, L.S. (2023): What Does “Stakeholder Capitalism” Mean To You?, in: Harvard Business Review, September-October 2023 (<https://hbr.org/2023/09/what-does-stakeholder-capitalism-mean-to-you?ab=HP-topics-text-25>; zuletzt abgerufen am 19. Oktober 2024).

Peteraf, M.A. (2007): Introduction to the Special Issue: The Resource-Based Theory of the Firm – Challenges, New and Old, in: International Journal of Learning and Intellectual Capital, Jan. 2007, vol. 4, 1-10.

Pfriem, R. (2021): Die Neuerfindung des Unternehmertums. Solidarische Ökonomie, radikale Demokratie und kulturelle Evolution, Marburg: Metropolis.

Pfriem, R./Schneidewind, U./Barth, J./Graupe, S./Korbin, T. (2017, Hrsg.): Transformative Wirtschaftswissenschaft im Kontext nachhaltiger Entwicklung, Marburg: Metropolis.

Phillips, R.A. (2003): Stakeholder Theory and Organizational Ethics, San Francisco: Berrett-Koehler.

Phillips, R.A./Barney, J.B./Freeman, R.E./Harrison, J.S. (2019): Stakeholder Theory, in: Harrison, J. S./Barney, J.B./Freeman, R. E./Phillips, R.A. (Eds.): The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory, New York: Cambridge University Press, 3-18.

Phillips, R.A./Reichart, J. (2000): The Environment as a Stakeholder? A Fairness-Based Approach, in: Journal of Business Ethics , Jan., 2000, Vol. 23, No. 2, 185-197.

Pies, I. (2009): Moral als Heuristik. Ordonomische Schriften zur Wirtschaftsethik, Berlin: wvb.

Pies, I./ Valentinov, V. (2023): Trade-offs in stakeholder theory: an ordonomic perspective, in: SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL (EM-SRJJ230106 1..23 (emerald.com)).

Pies, I./Hübscher, M. C. (2024): „Value added“ für Theorie und Praxis – Anregungen zur Wirtschaftsphilosophie, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 25/H. 2, 220-251.

Piketty, T. (2020): Kapital und Ideologie, München: Beck.

Pistor, K. (2019): The Code of Capital. How the Law Creates Wealth and Inequality, Princeton/ Oxford: Princeton University Press.

Polanyi, K. (1978 [1944]): The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen, Suhrkamp: Frankfurt am Main.

- Porter, M. E./ Kramer, M. R. (2011): "Creating shared value", in: *Harvard Business Review* 89(1/2): 62–77.
- Post, J.E./ Preston, L.E./ Sachs, S. (2002): *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford: University Press.
- Pümpin, C. (1983): *Management strategischer Erfolgspositionen. Das SEP-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmensführung*, 2. Aufl., Bern: Haupt.
- Rappaport, A. (1995): *Shareholder Value. Wertsteigerung als Mass-Stab für die Unternehmensführung*, Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Raworth, K. (2018): *Die Donut-Ökonomie. Endlich ein Wirtschaftsmodell, das den Planeten nicht zerstört*, München: Carl Hanser.
- Reckwitz A. (2019): *Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne*, Berlin: Suhrkamp.
- Reckwitz, A./Rosa, H. (2021): *Spätmoderne in der Krise. Was leistet die Gesellschaftstheorie?*, Berlin: Suhrkamp.
- Redecker, E.v. (2023): *Bleibefreiheit*, Frankfurt am Main
- Reed, B./ Mang, P. (2012) Designing from place: a regenerative framework and methodology, *Building Research & Information*, 40:1, 23-38
- Reheis, F. (2022): *Erhalten und Erneuern - Nur Kreisläufe sind nachhaltig*, Durchläufe nicht, Hamburg, VSA Verlag
- Richardson et al. (2023): Earth beyond six of nine planetary boundaries, in: *Science Advances* 9, Vol. 9, No. 37 (DOI: 10.1126/sciadv.adh24).
- Rifkin, J. (2011): *Die Dritte Industrielle Revolution. Die Zukunft der Wirtschaft nach dem Atomzeitalter*, Frankfurt am Main: Campus.
- Rinderspacher J. (1985): *Gesellschaft ohne Zeit*, Frankfurt am Main.
- Rinderspacher J. (2002): Zeitwohlstand – Kriterien für einen anderen Maßstab von Lebensqualität, https://zeitpolitik.org/wp-content/uploads/2022/03/rinderspacher_zeitwohlstand.pdf (Abgerufen am 30.09.2024).
- Roberts, R.W./Mahoney, L. (2004): Stakeholder Conceptions of the Corporation: Their Meaning and Influence in Accounting Research, in: *Business Ethics Quarterly*, 2004(14) No. 3, 399-431.
- Rößner, M. (2022): Regeneratives Wirtschaften – Entwicklung eines Workshops zur Evaluierung von Strategien zur Transformation bestehender, konventioneller Unternehmensstrukturen, Masterarbeit Aalen, unveröffentlicht.
- Rüegg-Sturm, J./ Grand, S. (2014): *Das St. Galler Management-Modell. 4. Generation – Einführung*, Bern: Haupt.
- Sachs, S./ Rühli, E. (2013): *Stakeholders Matter. A New Paradigm For Strategy And Society*, Cambridge: University Press.
- Sachs, S./Rühli, E./Kern, I. (2009): *Sustainable Success with Stakeholders. The Untapped Potential*, Palgrave Macmillan.
- Scanlon, T. M. (1998): *What We Owe to Each Other*, Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Schaltegger, S./ Sturm, A. (1992): *Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen: ökologisches Rechnungswesen statt Ökobilanzierung: Notwendigkeit, Kriterien, Konzepte*, Bern: Haupt.

- Schaltegger, S./Bennett, M./Burritt, R. (2006, Hrsg.): *Sustainability Accounting and Reporting*, Dordrecht: Springer.
- Scharmer, C.O. (2020): *Theorie U – Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik*, fünfte, völlig überarb. und erw. Auflage, Heidelberg: Carl Auer.
- Schatzki T. (1996): *Social practices. A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Schedler, K./Rüegg-Stürm, J. (2013, Hrsg.): *Multirationales Management: Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation*, Bern: Haupt.
- Scherhorn, G. (2002): *Wohlstand – eine Optimierungsaufgabe*. In: Rinderspacher, J. P. (Hrsg.): *Zeitwohlstand. Ein Konzept für einen anderen Wohlstand der Nation*, Berlin, 95-116.
- Schmelzer, M./Vetter, A. (2019): *Degrowth/Postwachstum. Zur Einführung*. 2.Aufl. Hamburg: Junius Verlag.
- Schmid, H. B./Schweikard, D. P. (2009, Hrsg.): *Kollektive Intentionalität. Eine Debatte über die Grundlagen des Sozialen*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Schneidewind, U. (1998): *Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur. Kooperatives Schnittmanagement im ökologischen Kontext*, Marburg: Metropolis.
- Schneidewind, U. (2018): *Die große Transformation. Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels*, Frankfurt am Main: Fischer.
- Schneidewind, U. et al. (2017): *Transformative Wirtschaftswissenschaft im Kontext nachhaltiger Entwicklung. Für einen neuen Vertrag zwischen Wirtschaftswissenschaft und Gesellschaft*, in: Pfriem, R. et al. (Hrsg.): *Transformative Wirtschaftswissenschaft im Kontext nachhaltiger Entwicklung*, Marburg, S. 23-40.
- Schröder, R.W. (2009): *Zwischen Stakeholder- und Shareholder-Orientierung: Anforderungen an umfassende Steuerungsinstrumente für das Controlling*; in: Wall, F./Schröder, R.W. (Hrsg., 2009): *Controlling zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value: Neue Anforderungen, Konzepte und Instrumente*, München: Oldenbourg.
- Schwab, K. (2021): *Stakeholder Capitalism. A Global Economy that Works for Progress, People and Planet*, New Jersey: Wiley.
- Schwaninger, M. (1994): *Managementsysteme*, Frankfurt / New York: Campus.
- Senge, P.M./Smith, B./Kruschwitz, N./Laur, J./Schley, S. (2009): *Die notwendige Revolution. Wie Individuen und Organisationen zusammenarbeiten, um eine nachhaltige Welt zu schaffen*, Heidelberg: Carl Auer.
- Serafeim, G. (2022): *Purpose + Profit. How Business can lift up the world*, Harper Collins.
- Shiller, R.J. (2019): *Narrative Economics: How Stories Go Viral and Drive Major Economic Events*, Princeton: University Press.
- Spencer-Brown, G. (1997 [1969]): *Gesetze der Form*, Leipzig: Bohmeier.
- Spitzeck, H./Hansen, E.G. (2010): *Stakeholder governance: how stakeholders influence corporate decision making*, in: *Corporate Governance*, Vol. 10 No. 4 2010, 378-391.
- Staab, P. (2022): *Anpassung. Leitmotiv der nächsten Gesellschaft*, Berlin: Suhrkamp.
- Starik, M. (1995): *Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature*, in: *Journal of Business Ethics*, 14, 207-217.

- Steinmann, H./ Böhm, H./ Braun, W./ Gerum, E./ Schreyögg, G. (1976): Betriebswirtschaftslehre und Praxis. Vorüberlegungen auf der Grundlage der Konstruktiven Philosophie und Wissenschaftstheorie, in: Ulrich, H. (Hrsg.): Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre in wissenschaftstheoretischer Sicht, Bern/ Stuttgart: Haupt, 51-92.
- Stoelhorst, J.W. (2021): Value, rent, and profit: A stakeholder resource-based theory, in: Strategic Management Journal, May 2021, 1488-1513.
- Stout, L. (2012): The Shareholder Value Myth. How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, Oakland: And The Public.
- Stout, L./Gramitto, S./Belinfanti, T. (2019): Citizen Capitalism. How a Universal Fund can provide influence and income to all, Oakland: Berrett-Koehler.
- Tapaninaho, R./ Kujala, N. (2019): Reviewing the Stakeholder Value Creation Literature: Towards a Sustainability Approach, in: Leal Filho, Walter (Hrsg.): Social Responsibility and Sustainability. How Businesses and Organizations Can Operate in a Sustainable and Socially Responsible Way, Cham: Springer, 3-36.
- Teubner, G. (2013): Selbstsubversive Gerechtigkeit: Kontingenz- oder Transzendenzformel des Rechts?, in: Amstutz, M./ Fischer-Lescano, A. (Hrsg.): Kritische Systemtheorie. Zur Evolution einer normativen Theorie, Bielefeld: Transcript, 327-364.
- Thielemann, U. (2010): Wettbewerb als Gerechtigkeitskonzept. Kritik des Neoliberalismus, Marburg: Metropolis.
- Tuomela, R. (2007): The Philosophy of Sociality: The Shared Point of View, Oxford: University Press.
- Ulrich, H. (1968): Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern: Haupt.
- Ulrich, H. (1983): Management – eine unverstandene gesellschaftliche Funktion, in: Siegwart, H./Probst, G.J.B. (Hrsg.): Mitarbeiterführung und gesellschaftlicher Wandel. Die kritische Gesellschaft und ihre Konsequenzen für die Mitarbeiterführung, Bern: Haupt, 133-152.
- Ulrich, H. (1989): Integrative Unternehmensführung, in: Krisch, W./ Picot, A. (Hrsg.): Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung. Wiesbaden: Gabler, 183-198.
- Ulrich, H./ Krieg, W. (1973): Das St. Galler Management-Modell, in: Hentsch, B./ Malik, F. (Hrsg.): Systemorientiertes Management, Haupt: Bern/ Stuttgart, 63-94.
- Ulrich, P. (1989): Unternehmensethik – Führungsinstrument oder Grundlagenreflexion?, in: Steinmann, H./ Löhr, A. (Hrsg.): Unternehmensethik, Stuttgart: Poeschel, 179-202.
- Ulrich, P. (1995): Betriebswirtschaftslehre als praktische Sozialökonomie – Programmatische Überlegungen, in: Wunderer, R. (Hrsg.): BWL als Management- und Führungslehre, 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 179-204.
- Ulrich, P. (2003): Wirtschaftsethik als praktische Sozialökonomie. Zur kritischen Erneuerung der Politischen Ökonomie mit vernunftethischen Mitteln, in: Breuer, M./Brink, A./Schumann, O.J. (Hrsg.): Wirtschaftsethik als kritische Sozialwissenschaft. St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Bd. 32, Bern u.a.: Haupt 2003, S. 141-165.
- Ulrich, P. (2016): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 5. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Vanberg, V. (1982): Markt und Organisation. Individualistische Sozialtheorie und das Problem korporativen Handelns, Mohr: Tübingen.
- Verhayen, N. (2018): Die Erfindung der Leistung, Berlin.
- Vorderstraße, S. (2014): Zeit und Politikberatung, Berlin, Springer Verlag

- Wagner, P. (2018): *Fortschritt. Zur Erneuerung einer Idee*, Frankfurt/New York: Campus.
- Waldenfels, B. (1985): *In den Netzen der Lebenswelt*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Waldenfels, B. (1994): *Antwortregister*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Wall, F. (2009): Stakeholder-orientiertes Controlling als Koordination bei mehrfacher Zielsetzung, in: Wall, F./Schröder, R.W. (Hrsg., 2009): *Controlling zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value: Neue Anforderungen, Konzepte und Instrumente*, München: Oldenbourg, 345-364.
- Wall, F./Schröder, R.W. (Hrsg., 2009): *Controlling zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value: Neue Anforderungen, Konzepte und Instrumente*, München: Oldenbourg.
- Walter R. Fisher, 'Narration as a Human Communication paradigm: The Case of Public Moral Argument', *Communication Monographs*, 51 (1984), 1-20.
- Weber, B. (1995): *Die Fluide Organisation. Konzeptionelle Überlegungen für die Gestaltung und das Management von Unternehmen in hochdynamischen Umfeldern*, Bern/ Stuttgart/ Wien: Haupt.
- Weber, T. (1999): *Das Denken in Sachzwängen. Unternehmer im Spannungsfeld von gesellschaftlicher Verantwortung und ökonomischer Notwendigkeiten*, Bern/ Stuttgart/ Wien: Haupt.
- WEF – World Economic Forum (2019): *Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution*, (<https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution> , 4th August 2020).
- Weick, K.E. (1985): *Der Prozeß des Organisierens*. Suhrkamp: Frankfurt am Main.
- Wenzel, M./Trittin-Ulbrich, H./Edinger-Schons, L./Castello, E./de Bakker, F.G.A. (2025): *Toward Holistic Stakeholder Engagement: Integrating Participation, Inclusion, and Democracy*, in: *Business & Society* (<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00076503251341209>, zuletzt abgerufen 9. Juni 2025).
- Wieland, J. (1996): *Ökonomische Organisation, Allokation und Status*, Tübingen: Mohr.
- Wieland, J. (2008): *Governanceökonomik: Die Firma als Nexus von Stakeholdern*, in: Wieland, J. (Hrsg.): *Die Stakeholder-Gesellschaft und ihre Governance. Management, Netzwerke, Diskurse*, Marburg: Metropolis, 15-38.
- Wieland, J. (2009): *Die Firma als Kooperationsprojekt der Gesellschaft*, in: Wieland, J. (Hrsg.): *CSR als Netzwerkgovernance – Theoretische Herausforderungen und praktische Antworten*, Marburg: Metropolis, 257-288.
- Wieland, J. (2014): *Governance Ethics: Global value creation, economic organization and normativity*, Cham/ Switzerland.
- Wieland, J. (2017): *Shared Value – Theoretical Implications, Practical Challenges*, in: Wieland, J. (Hrsg.): *Creating Shared Value – Concepts, Experience, Criticism*, Heidelberg: Springer, 9 - 26.
- Wieland, J. (2018): *Relational Economics. Ökonomische Theorie der Governance wirtschaftlicher Transaktionen*, Marburg: Metropolis.
- Wieland, J. (2024): *Towards a Relational Theory of the Firm. Relational Governance, Cost and Stakeholder Business Models*, Cham: Springer.
- Wieland, J./ Heck, A. E. H. (2013): *Shared Value durch Stakeholder Governance*, Marburg: Metropolis.
- Wieland, J./Montecinos, J.B./Heck, A.H./Jandeisek, I./Möhrer, M. (2017): *CSR Performance: managen und messen*, Marburg: Metropolis.

- Williamson, O. (1996): *Mechanism of Governance*, Oxford: University Press.
- Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions Of Capitalism*, New York.
- Wunderer, R. (1995, Hrsg.): *BWL als Management- und Führungslehre*, 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Zweynert, J./Kolev, S./Goldschmidt, N. (2016): Neue Ordnungsökonomik Zur Aktualität eines kontextualen Forschungsprogramms, in: Zweynert, J./Kolev, S./Goldschmidt, N. (Hrsg.): *Neue Ordnungsökonomik*, Tübingen: Mohr, 1-18.
- Rockström, J., W. Steffen, K. Noone, Å. Persson, F.S. Chapin, III, E. Lambin, T.M. Lenton, M. Scheffer, C. Folke, H. Schellnhuber, B. Nykvist, C.A. De Wit, T. Hughes, S. van der Leeuw, H. Rodhe, S. Sörlin, P.K. Snyder, R. Costanza, U. Svedin, M. Falkenmark, L. Karlberg, R.W. Corell, V.J. Fabry, J. Hansen, B. Walker, D. Liverman, K. Richardson, P. Crutzen, and J. Foley (2009): *Planetary boundaries: Exploring the safe operating space for humanity*, in: *Ecol. Soc.*, 14, no. 2, 32.
- Rockström u.a.(2023): *Safe and just Earth system boundaries*, in: *Nature* volume 619, pages 102–111.
- Hutchins, G./Storm, L. (2019): *Regenerative Leadership: The DNA of life-affirming 21st century organizations*, New York: Wordsworth.
- Hahn, T./ Tampe, M. (2021): *Strategies for regenerative business*, in: *Strategic Organization*, 19(3), 456-477.
- Rees, B./ Mang, P. (2012): *Designing from place: a regenerative framework and methodology*, in: *Building Research & Information*, 40:1, 23-38
- Freijo, J. J. (2022): *Regeneration: Understanding the Paradigm Change and How We'll Get There*, <https://sustainablebrands.com/read/defining-the-next-economy/regeneration-understanding-the-paradigm-change-and-how-we-ll-get-there>, 12.01.2023
- Coase, R. (1960): *The Problem of Social Cost*, in: *Journal of Law and Economics*, Band 3, 1–44.
- Rosa, H. (2020): *Unverfügbarkeit*, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag