

Corporate Social Responsibility, ESG und Nachhaltigkeitsziele im strategischen Konzern- Management und im Konzern Business Development

Tino Michalski

Working Papers

Fachbereich Wirtschaft und Recht

Nr. 39

Frankfurt University of Applied Sciences

Frankfurt University of Applied Sciences
Fachbereich 3: Wirtschaft und Recht
Nibelungenplatz 1

Das Urheberrecht liegt bei den Autor*innen.

Working Papers des Fachbereichs Wirtschaft und Recht der Frankfurt University of Applied Sciences dienen der Verbreitung von Forschungsergebnissen aus laufenden Arbeiten im Vorfeld einer späteren Publikation. Sie sollen den Ideenaustausch und die akademische Debatte befördern. Die Zugänglichmachung von Forschungsergebnissen in einem Fachbereichs Working Paper ist nicht gleichzusetzen mit deren endgültiger Veröffentlichung und steht der Publikation an anderem Ort und in anderer Form ausdrücklich nicht entgegen.

Working Papers, die vom Fachbereich Wirtschaft und Recht herausgegeben werden, geben die Ansichten des/der jeweiligen Autor*innen wieder und nicht die der gesamten Institution des Fachbereichs Wirtschaft und Recht oder der Frankfurt University of Applied Sciences.

Förderung: This work is supported by the Federal Ministry of Transport and Digital Infrastructure, Germany [grant number: 19F2114A].

Bitte zitieren als:

Michalski, Tino (2025): Corporate Social Responsibility, ESG und Nachhaltigkeitsziele im strategischen Konzern-Management und im Konzern Business Development. Working Paper Nr. 39 des Fachbereichs 3 Wirtschaft und Recht. Frankfurt University of Applied Sciences. DOI: <https://doi.org/10.48718/ydrb-nh13>

Abstract English

Growing social, environmental, and socio-humanitarian demands in Germany, Europe, and the Western world at large must increasingly be integrated into the corporate strategic management, the corporate strategic planning system as well as into the corresponding corporate business development. This article represents an attempt to integrate CSR- and ESG-oriented sustainability into corporate strategic management, into the corporate strategic planning systems and into the corporate business development of international and global corporations of European origin in order to drive as much as possible the transition to sustainable strategic corporate management, sustainable strategic corporate planning systems and sustainable strategic corporate business development.

Abstract Deutsch

Wachsende soziale, ökologische und gesellschaftlich-humanitäre Ansprüche in Deutschland, Europa und der westlichen Welt insgesamt müssen zunehmend im strategischen Konzern-Management, im strategischen Konzern-Planungssystem und im korrespondierenden Konzern Business Development integriert werden. Der vorliegende Artikel stellt einen Versuch dar, CSR- und ESG-orientierte Nachhaltigkeit in das strategische Konzern-Management, das strategische Konzern-Planungssystem und das Konzern Business Development von internationalen und globalen Konzernen europäischer Herkunft zu integrieren, um den Wandel zu einem nachhaltigen strategischen Konzern-Management, einem nachhaltigen strategischen Konzern-Planungssystem und zu einem nachhaltigen strategischen Konzern Business Development voranzutreiben.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	4
2. Neue Herausforderungen für das strategische Planungssystem	6
3. Nachhaltige Lösungen für die strategischen Planungssysteme	11
4. CSR- & ESG-orientierte Nachhaltigkeit bei europäischen Unternehmensstrategien	12
4.1 Der nachhaltige betriebswirtschaftliche Kapitalansatz.....	13
4.2 Der strategische Triple-Bottom-Nachhaltigkeits-Ansatz.....	13
4.3 Der Ressourcenökonomische-Rationalitäten-Nachhaltigkeits-Ansatz.....	14
4.4 Der Harvard CSR-Ansatz von Rangan, Chase und Karim	14
5. Die erfolgreiche Implementierung von Nachhaltigkeitsansätzen und -strategien in europäischen Unternehmen.....	15
6. Fazit	18
7. Literatur.....	19
8. Bisher erschienene Working Papers des Fachbereich 3:.....	24

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die Strategische Planungspyramide eines internationalen Unternehmens	7
Abb. 2: Vom globalen Hyperwettbewerb zum globalen digitalen Hyperwettbewerb	9
Abb. 3: Die CSR- & ESG-orientierte Nachhaltigkeit bei Unternehmensstrategien im Rahmen der Strategischen Planungspyramide	12
Abb. 4: Nachhaltige, generische Strategietypen.....	16

1. Einleitung

Wachsende soziale, ökologische, politische und gesellschaftlich-humanitäre Ansprüche müssen zunehmend in das strategische Management und speziell in die strategische Planung und das zugehörige – auf strategische Implementierung bezogene – Business Development der europäischen Unternehmen und Konzerne integriert werden. Dabei soll durch eine nachhaltige strategische Unternehmensführung im Sinne der Corporate Social Responsibility (CSR) sowie durch zunehmend verbindliche ESG-Kriterien der Wandel zu nachhaltigen strategischen Planungs- und Implementierungssystemen erreicht werden [81; 83].

In einem global orientierten europäischen Konzern, z.B. in Form einer Societas Europaea (SE), als einem prinzipiell offenem, grenzüberschreitendem sozialen und multikulturellen System vollzieht sich die Festlegung der Unternehmensziele in einem interaktiven politischen Willensbildungsprozess. Die daran mittelbar und unmittelbar Beteiligten sind die sogenannten Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder. Bei unmittelbar beteiligten Anspruchsgruppen handelt es sich um Anteilseigner, Mitarbeiter, das Top-Management, Gläubiger, Lieferanten und Kunden. Darüber hinaus sind der Staat und einzelne staatliche Behörden, die traditionellen Medien, die Online-Medien und sozialen Netzwerke, die Öffentlichkeit, Bürgerinitiativen, Vereine sowie diverse nationale und internationale NGO, die oft zusammenfassend als „Staat und Gesellschaft“ bezeichnet werden, von wachsender Bedeutung [17; 22; 27]. Die Interessen von Staat und Gesellschaft sind vielfältig, aber sehr oft dominieren neben den klassischen Ansprüchen – wie etwa angemessene Steuerzahlungen und Arbeitslöhne – wachsende soziale, ökologische, politische und gesellschaftlich-humanitäre Ansprüche sowie Integrations- und Diversity-Ansprüche (DEI)¹, die aus einer zunehmend multikulturellen, pluralistischen und migrationsaffinen Anspruchsagenda von Staat und Gesellschaft in Europa an mittlere und große internationale und globale Unternehmen und Konzerne aktiv herangetragen werden. Diese Ansprüche werden auf nationaler und europäischer Ebene zunehmend gesetzlich kodiert. Dies gilt insbesondere für die soziale, ökologische und gesellschaftliche Nachhaltigkeit [78; 83; 90; 91; 92]. Sie spielt eine wesentliche Rolle und wird wahlweise als nachhaltiges Management, CSR-orientiertes Management oder ESG-orientiertes Management bezeichnet. Um Nachhaltigkeit, CSR und ESG² in einem europäischen Unternehmen zu implementieren, müssen im strategischen Management und in damit korrespondierenden strategischen Planungs- und Implementierungssystemen Nachhaltigkeitsziele in Form von Kennziffern und KPIs verankert werden. Dies gilt besonders beim Business Development, also beim konkreten Aufbau neuer internationaler und globaler Geschäfte und der damit notwendigen Akquisition von Neukunden oder bei der Restrukturierung be-

-
- 1 DEI steht für Diversity, Equity und Inclusion (Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion). DEI ist ein Akronym, welches drei Werte beschreibt, die viele Organisationen heute zu verkörpern versuchen, um die Bedürfnisse von Menschen aus allen Gesellschaftsschichten zu erfüllen. Vielfalt bezieht sich darauf, wer in der Belegschaft vertreten ist, während Gleichberechtigung sich auf die faire Behandlung aller Menschen bezieht, so dass die geltenden Normen, Praktiken und Richtlinien sicherstellen, dass die Identität keinen Einfluss auf die Chancen oder Ergebnisse am Arbeitsplatz hat. Inklusion bezieht sich auf das Ausmaß, in dem sich der Einzelne innerhalb einer Organisation geschätzt, respektiert und unterstützt fühlt [91]. DEI wird eingesetzt, um „die faire Behandlung und volle Teilhabe aller Menschen“ zu fördern, insbesondere von Gruppen, „die in der Vergangenheit aufgrund ihrer Identität oder Behinderung unterrepräsentiert oder diskriminiert wurden“ [92].
 - 2 CSR und ESG sind zwei Konzepte, die sich auf Nachhaltigkeit im unternehmerischen Umfeld beziehen. CSR steht für „Corporate Social Responsibility“ und bezieht sich auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Hinblick auf nachhaltiges Wirtschaften. ESG steht für „Environment, Social und Governance“ und bezieht sich auf die Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien, die Unternehmen bei ihren Geschäftsentscheidungen berücksichtigen sollten [88]. Obwohl ESG und CSR häufig synonym verwendet werden, gibt es Unterschiede zwischen den beiden Konzepten. Während CSR darauf abzielt, ein Unternehmen für seine Handlungen verantwortlich zu machen, machen ESG-Kriterien die Bemühungen eines Unternehmens um Nachhaltigkeit messbar und dokumentieren dessen Weiterentwicklung im Bereich Nachhaltigkeit [88; 89; 101; 102].

stehender Geschäfte des Unternehmens [18; 21; 33; 34; 35; 36; 37; 50; 51; 52; 78; 81; 88; 89; 101; 102]. Im vorliegenden Artikel wird skizziert, wie dies erfolgen könnte im Sinne eines konzeptionellen Vorschlags für die Unternehmenspraxis in Europa.

2. Neue Herausforderungen für das strategische Planungssystem

Das strategische Planungssystem und die strategischen Planungs- und Implementierungstechniken sowie die zur Verfügung stehenden Business Development Methoden und generischen Strategietypen stellen das Handwerkszeug des strategischen Managements internationaler Unternehmen und Konzerne dar [19; 20; 22; 25; 27; 28; 29; 33; 83]. Strategische Planungssysteme („Strategic Planning Processes“) sind formalisierte Hilfsmittel der Unternehmensführung, die vor allem in mittleren und großen europäischen, international tätigen Unternehmen eingesetzt werden. Das strategische Planungssystem dient der Sicherstellung, der Koordination und Anpassung des unternehmerischen Planungssystems in Bezug auf die unternehmerischen Herausforderungen. Es ist ein wesentlicher Teil der Aufgaben der Unternehmensführung, speziell des Top-Managements. Um diese Koordination und Anpassung des Planungssystems zu bewerkstelligen, ergibt sich in der Praxis zumeist ein hierarchischer Aufbau des strategischen Planungssystems. Dabei erfolgt eine Aufteilung

- in eine Unternehmenszielplanung,
- in eine strategische Planung (Corporate Strategy, Business Strategies) und
- in eine Maßnahmenplanung bzw. Implementierungsplanung (Functional Strategy).

Dabei wird das hierarchische Planungssystem, das oft als „Strategische Planungspyramide“ bezeichnet wird, sowohl in einem Top-Down als auch in einem Bottom-Up-Verfahren kontinuierlich und iterativ über alle Hierarchie- und Managementebenen koordiniert und angepasst (siehe Abb. 1). Die Kombination strategischer Top-Down- und Bottom-Up-Planung wird als Gegenstrom-Verfahren bezeichnet („vom grünen Tisch zur Werkbank und umgekehrt“). Die Gewinnung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit – und flankierend zunehmend auch die systematische Erhöhung des Shareholder Value – ist das zentrale Ziel des Unternehmens und muss durch das strategische Planungssystem sichergestellt werden [83; 84]. Das strategische Planungssystem ist somit – bildlich gesprochen – „das Gehirn des Unternehmens“. Der strategischen Planung kommt in diesem Kontext die Aufgabe zu, grundsätzliche Handlungskonzepte und Implementierungsmaßnahmen zu entwickeln, damit das Ziel der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, der CSR & ESG-orientierten Nachhaltigkeit sowie eine Vielzahl weiterer strategischer Ziele tatsächlich erreicht werden kann. Dazu müssen planungstechnisch zunächst eine Umweltanalyse, d.h. eine Chancen-Risiken-Analyse, und eine Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt werden. Beide Analysen zusammen genommen werden auch als SWOT-Analyse bezeichnet [20; 22; 23; 27; 31; 32]. Zusätzlich müssen „Competitor Profiles“ (Wettbewerber-Profile) der wichtigsten bestehenden Wettbewerber sowie neuer Wettbewerber mit hohem Bedrohungspotenzial, sog. „Wild cards“, erstellt werden [53]. Mit der betrieblichen Stärken-Schwächen-Analyse sollen Erfolgspotenziale für die Gewinnung oder Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit identifiziert werden. Die Umweltanalyse dient der Untersuchung externer Einflüsse, die die Umsetzung dieser Erfolgspotenziale in Wettbewerbsvorteile (SCA oder Sustainable Competitive Advantages), fördern oder hemmen kann. Competitor Profiles dienen der besseren strategischen Einschätzung der wesentlichen bestehenden Konkurrenzunternehmen und der strategischen Einschätzung der Bedrohung durch Unternehmen, die neu im Wettbewerb auftauchen. Auf der Basis der Stärken-Schwächen-Analyse und der Umweltanalyse sowie der Competitor Profiles entwickelt ein europäisches, international tätiges Unternehmen Strategien, das heißt grundsätzliche strategische Handlungskonzeptionen in Form der Corporate Strategy auf der Corporate Ebene und Business Strategies auf der Ebene der strategischen Geschäftsfelder (SGF) bzw. der „Strategic Business Units“ (SBU). Als Ergebnis des strategischen Planungsprozesses im engeren Sinne erhält man Unternehmensstrategien, die das Bindeglied zwischen den Unternehmenszielen und der Maßnahmenplanung in den jeweiligen Funktionsbereichen darstellen. Die Maßnahmenplanung in Form der Functional Strategy (Implementierungsstrategie) fasst die verschiedenen Maßnahmenplanungen bzw. Implementierungsplanungen der unterschiedlichen strategischen Geschäftsfelder des Unternehmens zusammen [20; 27; 53].

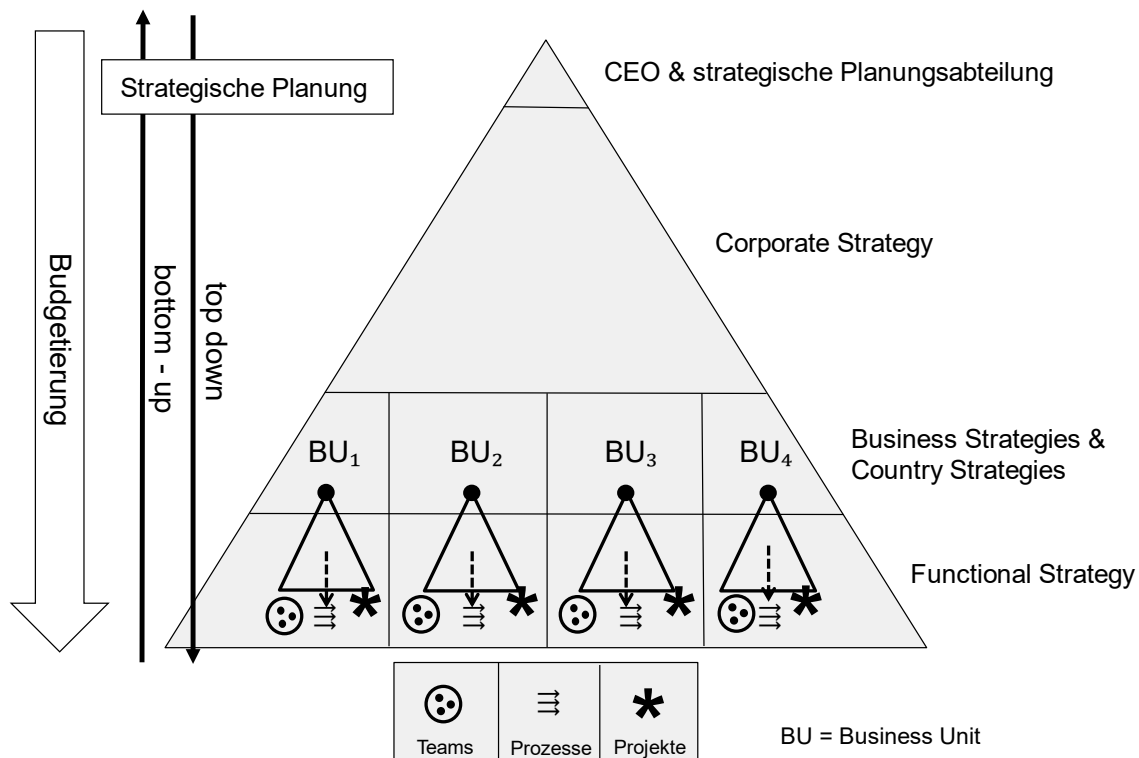


Abb. 1: Die Strategische Planungspyramide eines internationalen Unternehmens

Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an [27]

Die Strategische Planung ist in der Regel im Bereich des oberen Managements eines Unternehmens anzusiedeln, während die Maßnahmenplanung als Aufgabe des mittleren und unteren Managements angesehen wird. In der Realität ist der Ablauf der strategischen Planung in einem internationalen Unternehmen aber auch durch eine gewisse Zahl von „Querverbindungen“ bzw. „funktionalen und prozessualen Interdependenzen“ zwischen den Unternehmensdivisionen, Unternehmensparten, Tochtergesellschaften im In- und Ausland und Business Units gekennzeichnet [20; 22; 27].

Einerseits leitet sich die strategische Planung aus den Unternehmenszielen, der Umwelt- und Unternehmensanalyse ab und wird dann in den funktionalen Maßnahmenplänen weiter konkretisiert (Top-Down). Andererseits können aus der Umsetzung der funktionalen Maßnahmenpläne Impulse kommen, die ein Überdenken der Unternehmensstrategie, mitunter sogar der Unternehmenszielsetzung, notwendig machen (Bottom-Up). Wie in einem Regelkreissystem kann jedes Element Impulse, Schocks und Diskontinuitäten generieren, die das Gesamtsystem aus dem „Fließgleichgewicht“ („Steady state“-Gleichgewicht) bringen. So kann etwa ein gravierender extern induzierter Schock, z.B. die weltweite Corona-Pandemie, auf jeder Planungs-, Organisations-, Prozess- oder Kontrollebene eine Neugestaltung des strategischen Planungssystems oder sogar eine Modifikation der Unternehmenszielplanung notwendig machen [17; 20; 22; 27]. Beispielsweise hat der VW-Abgas-skandal bei Dieselmotoren („Dieselgate“) zu einer starken strategischen Fokussierung von VW in Richtung ökologischer Nachhaltigkeit und umweltfreundlicher Elektroantriebe im Rahmen der Unternehmenszielsetzung und des damit korrespondierenden strategischen Planungssystems sowie der Top-Down- und Bottom-Up-Planungsströme geführt [94,95,96]. Die Entwicklung einer Nachhaltigkeitszielsetzung und einer Nachhaltigkeitsstrategie im Rahmen der strategischen Planung sowie die Entwicklung von nachhaltigen strategischen Planungstypen bzw. Planungs-Archetypen werden dadurch beflügelt. Eine europaweite und internationale nachhaltige strategische Planung kann allerdings nie „eins zu eins“ in die Realität umgesetzt werden, weil viele überraschende oder schwer-berechenbare Marktentwicklungen oder soziale, politische, ökologische oder gesellschaftliche Ent-

wicklungen sowie die durch die Globalisierung induzierten exogenen Schocks (Strategische Diskontinuitäten) oder irreversiblen exogenen Schocks (Strategische Singularitäten) die nachhaltige strategische Planung chaotisieren, destabilisieren oder unwiderruflich verändern. Das sind aus wissenschaftlicher und systemtheoretischer Sicht die typischen „Bifurkationspunkte“ und „Kippeffekte“ komplexer – und potenziell auch chaotischer – mathematischer, biologischer, gesellschaftlicher, politischer und wirtschaftlicher Systeme. Hinzu kommt die Organisationsträgheit großer Unternehmen, die die nachhaltige strategische Planung im Laufe der Umsetzung ebenfalls modifiziert. Dieses Phänomen wird als „Strategic Drift“ bezeichnet [54; 55]. Der Strategic Drift besagt somit, dass der nachhaltige internationale strategische Plan immer ein Stück weit von der tatsächlich realisierten nachhaltigen europäischen und internationalen Strategie eines Unternehmens abweicht. In der strategischen Planung werden oft sogenannte „Stretch goals“ eingesetzt, um damit in einem europäischen, international tätigen Unternehmen eine Steigerung der Performance und der Implementierungsgeschwindigkeit der strategischen Pläne zu erreichen [56]. Eine strategische Planung unterliegt, insbesondere bei europäisch oder international ausgerichteten Unternehmen, vielen Komplexitätstreibern. Für das Top-Management, die unternehmerische Zielplanung und das strategische Planungssystem ergeben sich unter anderem aus der Europäisierung, Internationalisierung und Globalisierung sowie den wachsenden Ansprüchen von Staat und Gesellschaft eine erhöhte Komplexität der strategischen Planung sowie ein Komplexitätstreibender Einfluss auf das strategische Zielssystem der Unternehmen. Diese – aus dem steigenden Europäisierungs- und Internationalisierungsgrad resultierenden – Komplexitätstreiber sind zunächst die Staaten und gesellschaftlichen Gruppen bzw. die Stakeholder derjenigen Länder, in denen das europäische, international aktive Unternehmen agiert. Oft sind große europäische Unternehmen in 50 bis 180 Ländern aktiv. Ein weiterer Komplexitätstreiber bei der Europäisierung und Internationalisierung ist die administrative und staatliche Abgrenzung zwischen Ländern und Wirtschaftsräumen im Bereich der Wechselkurse, der Zölle und der unterschiedlichen administrativen Hürden und Prozeduren („Red tape“). Komplexität wird auch induziert durch die unterschiedliche Wirtschaftsgesetzgebung von Ländern und Wirtschaftsräumen, etwa im Wettbewerbs-, Handels-, Gesellschaftsrecht, im Arbeits-, Tarif- und Mitbestimmungsrecht sowie im Steuer- und Umweltrecht. Ein weiterer Komplexitätstreiber ist schließlich auch der europaweit und insbesondere global sehr unterschiedliche gesellschaftliche, ökonomische und infrastrukturelle Entwicklungsstand. Dies drückt sich aus in unterschiedlichem Konsumverhalten, unterschiedlicher Bevölkerungsmobilität und -struktur, in unterschiedlichen Kulturen und Sprachen, Mentalitäten, Leistungsbereitschaften und Bildungsniveaus [21; 22; 25; 27; 33; 82]. Neben diesen Herausforderungen für das strategische Planungssystem, die durch steigende Komplexität im Rahmen der Europäisierung und Internationalisierung eines Unternehmens induziert werden, gibt es eine Reihe weiterer Herausforderungen. Diese bestehen etwa in einem zunehmend anspruchsvollen Stakeholder-Management bei gleichzeitig steigendem Kapitalmarktdruck, der eine „wertorientierten“ Unternehmensführung (Shareholder-Value) fordert [50; 52; 83; 84]. Auch im Bereich der Implementierung und Operationalisierung von Managemententscheidungen ergeben sich Probleme und Herausforderungen, wie etwa

- die Vollständigkeit und Zuverlässigkeit der zur Verfügung stehenden strategischen Planungsinformationen,
- die unternehmensinterne Durchsetzbarkeit,
- der wachsende Zeitdruck und die wachsende Komplexität bei der Implementierung,
- die Überforderung und das Versagen des Managements,
- die Instabilität der Planungseckdaten aufgrund endogener und exogener Schocks sowie
- die wachsende Anzahl von Diskontinuitäten [27; 76; 77].

Letztere sind verursacht durch eine beschleunigte Europäisierung, Internationalisierung und Globalisierung, durch politische und gesellschaftliche Instabilität, durch den globalen Hyperwettbewerb – und den seit geraumer Zeit zusätzlich sich entwickelnden digitalen globalen Hyperwettbewerb (siehe

Abb. 2) – sowie durch Natur- und Umweltkatastrophen, etwa im Rahmen des globalen Treibhaus-effekts, und anderer globaler anthropogener Umweltveränderungen, aber auch durch die zunehmende Anzahl von Kriegen, Bürgerkriegen, terroristischen Aktivitäten und viralen Epidemien und Pandemien [97; 98; 99; 100]. Der Übergang vom globalen Hyperwettbewerb zum digitalen Hyperwettbewerb fand ab ca. 2010 statt und hat sich ab ca. 2020 beschleunigt und intensiviert. Dies ist darauf zurückzuführen, dass eine ganze Welle neuer digitaler und sonstiger Querschnittstechnologien in den globalen Hightech Unternehmen zum Einsatz gekommen ist, die die Wettbewerbsintensität des Hyperwettbewerbs nochmals gesteigert und beschleunigt hat. Im Einzelnen sind das folgende Technologien, die international wie folgt bezeichnet werden: Artificial Intelligence, 5G, Augmented Reality, Renewable Energy Technologies, Virtual Reality, New Materials, Zero Greenhouse Gas Emission Technologies, Social Media, Electric Vehicles, Cloud Computing, Blockchain Technologies, Quantum Computers, 3D-Printing, LLMs, z. B. ChatGPT, Internet of Things (IoT), De-carbonization Technologies & Sustainable Energy Systems, Industry 4.0 Technologies, globale Verbreitung von Venture Capital & Start-up Methoden, Nano-Technologies, Drones & Robotics, Geo & Eco Engineering, Autonomous Vehicles, Genetic Engineering & Gen Editing, z.B. “CRISPR-Cas9“, Genetically Modified Foods (GM foods). Zudem wird angenommen, dass weitere bahnbrechende radikale IT-Technologien oder andere radikale Technologien in nächster Zukunft Marktreife erlangen werden, z.B. AGI („Artificial General Intelligence“), die heute noch nicht oder nur wenig bekannt sind und die oft als „Technology X“ bezeichnet werden oder als „Technological wildcards“ bzw. die auch oft als „Unknown unknowns“ adressiert werden.

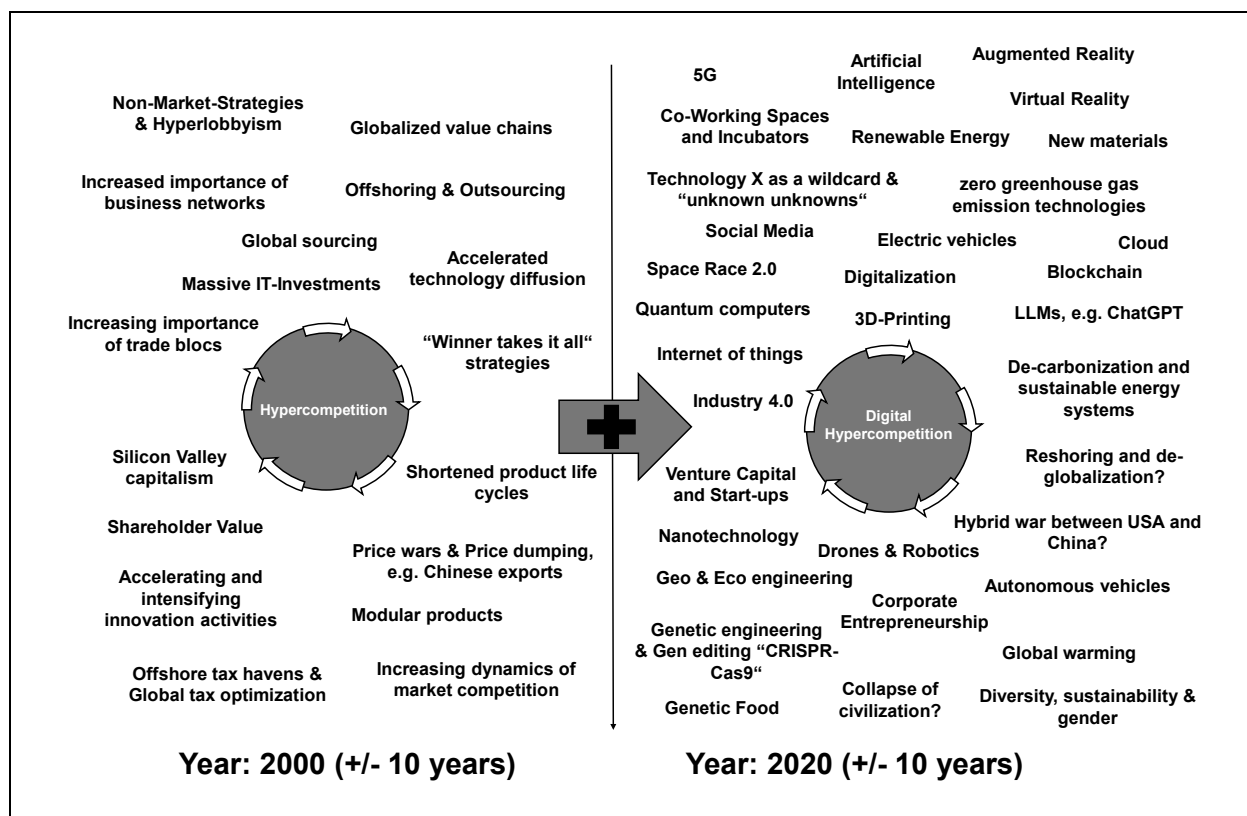


Abb. 2: Vom globalen Hyperwettbewerb zum globalen digitalen Hyperwettbewerb

Quelle: Eigene Darstellung.

Darüber hinaus kommen weitere Herausforderungen auf strategische Planungssysteme hinzu. Dazu zählen die zunehmende Bedeutung des interkulturellen Managements und des Diversity Managements [21; 33; 82], die wachsenden Ansprüche der Gesellschaft und des Staates an eine nachhaltige Unternehmensführung und an eine verbesserte und intensiviertere CSR & ESG sowie die zu-

nehmend gesetzlich implementierten Corporate Governance- und Compliance-Vorgaben [35; 47; 78; 79; 101; 102]. Weitere Herausforderungen an das strategische Planungssystem eines internationalen Unternehmens bestehen

- in einem akzelerierten und radikalisierten Innovationsmanagement, welches u.a. durch Corporate Venturing, Start-ups und Venture Capital sowie durch beschleunigte F&E- und Produktlebenszyklen gekennzeichnet ist [49; 64; 76; 77],
- in einem fortschreitend automatisierten Produktionsprozess („Industrie 4.0“, „Industrie 5.0“) [65] sowie
- im aggressiven Produktimitations- und Kostenwettbewerb und
- in der beschleunigten Expansion aufstrebender Konzerne aus BRICS-Ländern und Schwellenländern, speziell aus Ostasien, die einen verschärften Wettbewerb im Sinne des globalen Hyperwettbewerbs und des globalen digitalen Hyperwettbewerbs am Weltmarkt forcieren [97; 98; 99; 100] und
- schließlich in einer schnell global um sich greifenden Digitalisierung, die derzeit insbesondere von IT-Schlüsseltechnologien wie Artificial Intelligence, Big Data, Maschine Learning, Robotik, Drohnen, 3D-Druck, Cloud Computing und Quantencomputern dominiert wird [38; 57].

3. Nachhaltige Lösungen für die strategischen Planungssysteme

Von Wissenschaftlern, Managementberatern, Konzernvorständen, Hochschulprofessoren und Unternehmensexperten wird der Versuch unternommen, Lösungsmöglichkeiten für diese Herausforderungen und die damit korrespondierenden strategischen Defizite strategischer Planungssysteme zu entwickeln [83; 85; 86; 87]. Diese Lösungen bestehen unter anderem in einer expliziten Berücksichtigung von CSR, ESG, Nachhaltigkeit und Diversity (DEI) in der strategischen Zielplanung über verbindliche Kennzahlensysteme sowie in der Integration eines umfassenden Anspruchsgruppen-Managements (Stakeholder-Management) in das strategische Planungssystem. Auch die Implementierung von Risikomanagementsystemen sowie die Entwicklung und der Einsatz von Agilitätsreserven in Form „schneller Eingreiftruppen“ und umfassender Notfallpläne dient der Bewältigung der genannten Herausforderungen [19; 66; 67; 68; 81; 83; 101; 102]. Darüber hinaus wird der strategische Planungsprozess selbst technisch anspruchsvoller gestaltet durch die Verwendung von Szenario-Planungstechniken, Shareholder Value-Kalkülen, Realloptionsrechnungen sowie durch den Einsatz emergenter Planungssystem-Komponenten und der systematischen Verwendung von Competitive Intelligence Techniken und/oder Competitor Profiles [53]. Auch Business Intelligence-Software und Management-Informationssysteme (MIS) sowie SAP-Systeme finden in diesem Kontext immer weitere Verbreitung. Auf der Implementierungsebene strategischer Planungssysteme werden zur Bewältigung von Herausforderungen zunehmend die Balance Scorecard (BSC) oder artverwandte Systeme sowie eine Vielzahl von Business Development-Methoden eingesetzt. Auch eine Dezentralisierung der Entscheidungskompetenz sowie flache Hierarchien, Empowerment und partizipative Führungsstile werden vielfach angestrebt. Oft wird hier die Netzwerk-Metapher bemüht. Das internationale Unternehmen soll idealtypisch die Management-Machtpyramide und den mit dieser Pyramide verbundenen vertikalen hierarchischen Top-Down- und Bottom-Up- Planungsprozess ablösen oder zumindest als strategisches Steuerungsinstrument relativieren. In der Praxis ist im Bereich der horizontalen und lateralen Konzernsteuerung allerdings eine ergänzende Rolle von Netzwerken als zusätzliches strategisches Steuerungsinstrument realistischer. Die Netzwerk-Metapher würde in ihrer anspruchsvollen Form zur Vision einer Art selbststeuernden, hierarchiefreien Netzwerks temporär agierender und kontinuierlich sich selbst rekonfigurierender Teams und Einheiten führen. Diese würden sich durch das Intranet, firmeninterne soziale Netzwerke, E-Mails, KI-Chatbots und mobile Kommunikation in Form von Apps – im Sinne der dezentralen und hierarchielosen Schwarmintelligenz und den beiden Leitgedanken der Autopoiesis und der emergenten Selbstorganisation – selbst steuern und benötigten kaum noch Eingriffe und Anordnungen „von oben“ bzw. von höheren Führungsebenen. Allerdings lässt sich realistischerweise nur bei relativ kleinen Unternehmen, Start-ups, Beratungsgesellschaften und Agenturen diese Vision momentan vollumfänglich realisieren. [58; 59; 60; 61; 62; 63; 80].

Das strategische Planungssystem, die strategischen Planungs- und Implementierungstechniken und die Business Development Methoden sowie die zur Verfügung stehenden nachhaltigen Strategiemassnahmen und -typen stellen das Handwerkszeug des nachhaltigen strategischen Managements dar. Ein strategisches Planungssystem wird zunächst und prinzipiell durch die Definition seiner Ziele nachhaltig gestaltet. Wichtig ist aber darüber hinaus die Entwicklung nachhaltiger Strategiekonzepte bzw. nachhaltiger Strategietypen, die im Folgenden vorgestellt und diskutiert werden.

4. CSR- & ESG-orientierte Nachhaltigkeit bei europäischen Unternehmensstrategien

Die strategische Herausforderung bei der unternehmerischen CSR- & ESG-orientierten Nachhaltigkeit sowie der Implementierung von CSR und ESG in europäischen, international tätigen Unternehmen ist der Transfer des gesellschaftlichen und politischen Leitbildes – sozusagen das Vision & Mission-Statements einer Gesellschaft – auf die Unternehmensebene [39; 40; 41; 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48; 70; 81; 82; 88; 89; 101; 102] (siehe Abb. 3). Zahlreiche Ansätze und Konzepte aus der Wissenschaft und aus der Praxis sollen eine unternehmerische Nachhaltigkeit systematisch ermöglichen und eine Umorientierung der strategischen Planung in Richtung einer nachhaltigen Zukunftsentwicklung unterstützen. Diese nachhaltigen Strategiekonzepte bauen meist auf politisch-gesellschaftlichen, auf naturwissenschaftlichen oder auf volkswirtschaftlichen Ansätzen auf [1; 70]. Die Ansätze zur Erzielung einer unternehmerischen Nachhaltigkeit können holistischer oder partieller Natur sein. Bei einem partiellen Ansatz wird für die Erzielung unternehmerischer Nachhaltigkeit beispielsweise nur die ökologische Dimension berücksichtigt. Die Ansätze unterscheiden sich zudem in der angewandten Methodik, im Leitbild, in den Verhaltensvorgaben oder den eingesetzten Managementsystemen. Viele dieser Ansätze beruhen ursprünglich auf dem 3-Säulen-Modell. Dabei soll eine nachhaltige, gleichzeitige und gleichberechtigte Implementierung ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeitsaspekte erreicht werden. Die drei Nachhaltigkeitsaspekte bedingen dabei einander [8; 9; 10; 11; 12; 70; 71; 72; 73].

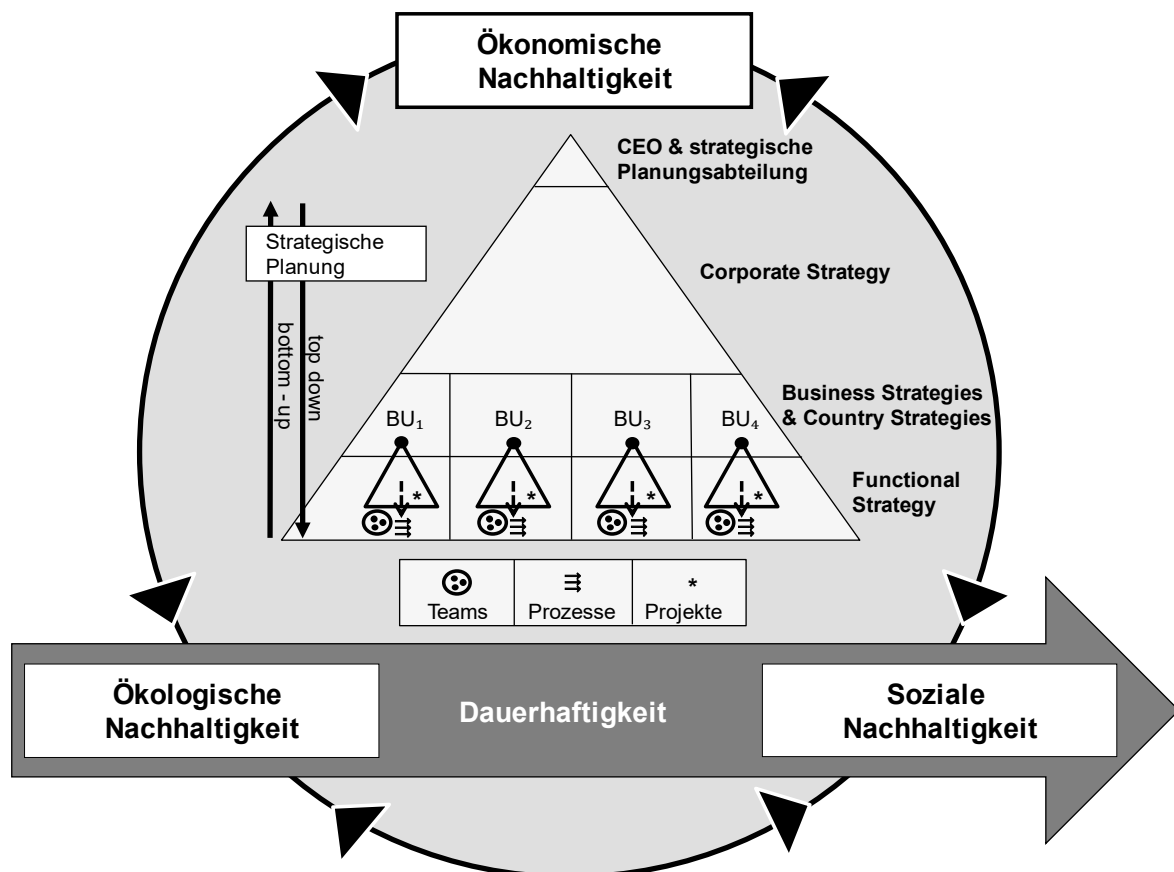


Abb. 3: Die CSR- & ESG-orientierte Nachhaltigkeit bei Unternehmensstrategien im Rahmen der Strategischen Planungspyramide

Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an [2; 3; 4, 5; 70]

Im Folgenden werden verschiedene Ansätze und Leitbilder unternehmerischer Nachhaltigkeit vorgestellt. Sie dienen nachhaltigen unternehmerischen Strategiemeasures und Strategietypen als konzeptioneller Rahmen für das strategische Planungssystem des Unternehmens. Im Einzelnen handelt es sich um

- den nachhaltigen betriebswirtschaftlichen Kapitalansatz,
- den strategischen Triple-Bottom-Nachhaltigkeits-Ansatz,
- den Ressourcenökonomischen-Rationalitäten-Nachhaltigkeits-Ansatz sowie
- den eher unternehmenspraktisch orientierten und empirisch gestützten Harvard CSR-Ansatz von Rangan, Chase und Karim.

4.1 Der nachhaltige betriebswirtschaftliche Kapitalansatz

Der nachhaltige betriebswirtschaftliche Kapitalansatz leitet aus der Kapitaltheorie einen ganzheitlichen, betriebswirtschaftlichen Kapitalansatz ab [3]. Dabei soll als Leitmaxime das finanzielle, ökologische und soziale Kapital eines Unternehmens möglichst erhalten bleiben. Die Essenz dieses Ansatzes lautet, dass Unternehmen idealerweise vom Einkommen und nicht vom ganzheitlichen Kapitalstock leben sollten. Zudem soll der Kapitalstock stetig vermehrt werden. Außerdem sollten die kurz- und langfristigen Aspekte dieses Ansatzes so gestaltet werden, dass die darauf basierenden Nachhaltigkeitsstrategien einen resilienten Charakter haben, das heißt auch bei wirtschaftlich sich veränderten Bedingungen und Entwicklungen dauerhaft aufrechterhalten werden können.

Der nachhaltige betriebswirtschaftliche Kapitalansatz ist ein Gestaltungskonzept, welches aufzeigt, wie internationale Unternehmen – ausgehend von externen Nachhaltigkeitstreibern sowie internen Handlungs- und Beweggründen – zu Zielgrößen und Maßnahmen des strategischen, unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements und damit zu korrespondierenden Nachhaltigkeitsstrategien gelangen können. Nachhaltigkeitstreiber sind in diesem Kontext insbesondere gesellschaftliche Trends. Dabei wird aufgezeigt, welche Ziele sich ein Unternehmen strategisch setzen sollte, um vorhandene Probleme zu reduzieren und Wertbeiträge zu generieren. Die Motive für die Verwendung des nachhaltigen betriebswirtschaftlichen Kapitalansatzes sind politisch-ethischer und/oder wettbewerbsstrategischer Natur. Die Maßnahmen des Ansatzes können auf verschiedenen Handlungsebenen – beispielsweise bei Planungssystemen, Prozessen, bei Produkten, bei Funktionen oder unterschiedlichen Kundenbedürfnissen sowie in verschiedenen Handlungsdimensionen wie etwa bei der Produktion, beim Produkt und beim Managementsystem – umgesetzt werden [2; 3; 4; 5; 70].

4.2 Der strategische Triple-Bottom-Nachhaltigkeits-Ansatz

Der strategische Triple-Bottom-Nachhaltigkeits-Ansatz greift das 3-Säulen-Modell auf und bildet drei Schwerpunkte – im Sinne einer kennziffernbasierten strategischen Handlungsanweisung – für das strategische Nachhaltigkeitsmanagement in europäischen, international aktiven Unternehmen [6; 7; 70; 71]. Diese sind:

- Die Unternehmensvision und -politik: Diese normative Ebene umfasst Leitbilder, Vision & Mission-Statements und Prinzipien, an denen sich das Management und die Mitarbeiter unternehmensweit zu orientieren haben. Zudem werden dadurch die Werthaltung und die Unternehmenskultur beeinflusst.
- Strategien des Unternehmens und der Geschäftseinheiten: Diese strategische Ebene soll mithilfe von Strategien und Zielen den Erfolg und die Reputation des Unternehmens mittel- bis langfristig sicherstellen. Hier kann zwischen Markt-, Finanz-, Umwelt- und Sozialstrategien unterschieden werden.

- Die Strukturen, Prozesse und Aktivitäten des Unternehmens und seiner Geschäftseinheiten: Diese operative Ebene soll die getroffenen Maßnahmen und Investitionen mithilfe von Führungs-, Management- und Controllingsystemen sowie mithilfe der Aufbau- und Ablauforganisation bzw. der Organisations-Charts und Arbeitsprozesse implementieren.

4.3 Der Ressourcenökonomische-Rationalitäten-Nachhaltigkeits-Ansatz

Der Ressourcenökonomische-Rationalitäten-Nachhaltigkeits-Ansatz leitet sich aus der Ressourcenökonomie ab. Es existieren im Zusammenhang einer strategischen und unternehmerischen Nachhaltigkeit drei ressourcenökonomische Rationalitäten [13; 14; 75]

- die innovationsorientierte Rationalität, um die unternehmerische Effizienz und Effektivität zu steigern;
- die substanzerhaltende, haushaltsökonomische Rationalität, um den Ressourcenverbrauch und den Ressourcennachschub auszugleichen;
- die normative nachhaltige Verantwortung des Unternehmens [70; 75].

Diese drei ressourcenökonomischen Rationalitäten müssen bei der Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien idealerweise beachtet werden.

4.4 Der Harvard CSR-Ansatz von Rangan, Chase und Karim

Rangan, Chase und Karim beschreiben im Harvard Business Review einen dreiteiligen Ansatz für die erfolgreiche Implementierung von CSR, der im Folgenden als Harvard CSR-Ansatz bezeichnet wird. Gemäß den drei Autoren ist es für die CSR-Umsetzung unerlässlich, dass das Top-Management in die CSR-Strategien involviert ist [78].

Der Ursprung des Harvard CSR-Ansatzes basiert nicht auf dem 3-Säulen-Modell. Dieser Ansatz und die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind aus einer empirischen Untersuchung abgeleitet. Der Harvard CSR-Ansatz weist folgende drei Implementierungs-Säulen auf:

- Die Philanthropie („Philanthropy“: Säule 1),
- die operative Verbesserung („Operational improvements“: Säule 2) und
- die Transformation des Geschäftsmodells („Business model transformation“: Säule 3) [78].

Jede dieser Implementierungs-Säulen kann einzeln oder in Kombination miteinander eingesetzt werden. Die erste Implementierungs-Säule ist auf die Philanthropie fokussiert. Hierbei stehen sowohl die Menschen außerhalb des Unternehmens als auch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Vordergrund (Säule 1). Die zweite Implementierungs-Säule beschäftigt sich mit der Optimierung bestehender Geschäftsmodelle. Dadurch soll ein gezielter Einsatz von Verbesserungsmaßnahmen die CSR-orientierte Effizienz und Effektivität steigern, um ein nachhaltigeres Geschäftsmodell entstehen zu lassen (Säule 2). Die dritte Implementierungs-Säule setzt den Fokus auf den Ausbau neuer Geschäftsmodelle und auf die Transformation bereits bestehender Geschäftsmodelle (Säule 3). Der Harvard CSR-Ansatz ist zwar mit dem 3-Säulen-Modell im weiteren Sinne vergleichbar, jedoch ist er eher ein unternehmenspraktisch orientierter Ansatz für eine erfolgreiche, nachhaltige und strategische Unternehmensausrichtung und ein entsprechend „eingestelltes“ und „kalibriertes“ strategisches Planungssystem, der von empirischer Evidenz flankiert wird.

5. Die erfolgreiche Implementierung von Nachhaltigkeitsansätzen und -strategien in europäischen Unternehmen

In den meisten europäischen, international aktiven Unternehmen wird Nachhaltigkeit auch aus wettbewerbsstrategischen Gründen betrieben. Dies bedeutet, dass Unternehmen die ökologischen und sozialen Potenziale der Nachhaltigkeit für ihre ökonomische Tätigkeit, z.B. als Marketing-USP, strategisch gezielt nutzen. Je nach Art des ökonomischen und strategischen Nutzens nachhaltiger Unternehmensstrategien lässt sich ein entsprechender generischer Strategietyp erkennen und definieren [70; 74]:

- Strategietyp „Sicherheit“: dient der Verminderung und Beherrschung von Risiken. Wichtig für die Umsetzbarkeit ist das Risikomanagement.
- Strategietyp „Glaubwürdigkeit“: dient der Verbesserung von Image und Reputation. Wichtig für die Umsetzbarkeit ist die Kommunikation.
- Strategietyp „Effizienz“: dient der Verbesserung von Produktivität und Effizienz. Wichtig für die Umsetzbarkeit ist das Kostenmanagement.
- Strategietyp „Innovation“: dient der Differenzierung am Markt. Wichtig für die Umsetzbarkeit sind ein leistungsfähiges Innovationsmanagement und eine leistungsfähige Innovationsvermarktung.
- Strategietyp „Transformation“: dient der Entwicklung von Märkten. Wichtig für die Umsetzbarkeit ist in diesem Kontext eine gute Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit.

Diese nachhaltigen, generischen Strategietypen sind in der Praxis in Reinform eher selten anzutreffen und schließen sich gegenseitig nicht aus [15]. Europäische, international aktive Unternehmen entwickeln das Thema Nachhaltigkeit typischerweise zunächst rein reaktiv und defensiv, um ihre Unternehmensexistenz zu sichern. Anschließend entdecken sie das Nachhaltigkeitsmanagement als Möglichkeit, Kosten einzusparen und somit ihren Gewinn zu steigern. Es folgt oft die Erkenntnis, dass sich durch Nachhaltigkeit auch Potenziale im Bereich der Produkt- und Dienstleistungsdifferenzierung gegenüber dem globalen Wettbewerb generieren lassen. Sobald innovative und nachhaltige Produkte und Dienstleistungen angeboten werden, müssen durch Lobbyismus und Öffentlichkeitsarbeit neue Rahmenbedingungen im politischen Umfeld geschaffen werden, um mit diesen Produkten und Dienstleistungen auch im europäischen und globalen Massenmarkt erfolgreich zu sein [70; 74]. Aus diesen Gründen sind die nachhaltigen, generischen Strategietypen in Abbildung 4 als aufeinander aufbauend und komplementär dargestellt [16; 70].

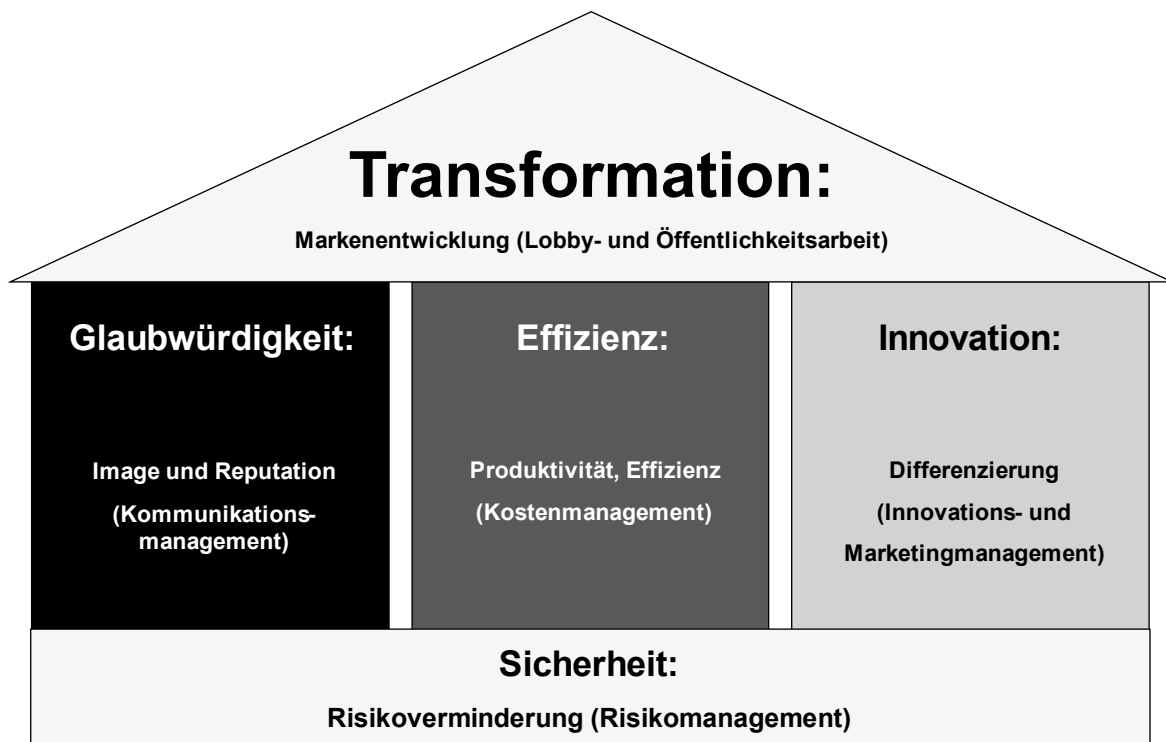


Abb. 4: Nachhaltige, generische Strategietypen

Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an [15, 70]

Beispielsweise lässt sich in der deutschen und europäischen Automobilindustrie ein zunehmend defensives und passiv-reaktives nachhaltigkeitsorientiertes strategisches Management und Risikomanagement erkennen. Diese passiv-reaktive Vorgehensweise ist nur so lange von Vorteil, wie sich auf dem Markt und in der Gesellschaft keine Substitute, z.B. Elektro-Fahrzeuge, durchsetzen können [69]. Dabei besteht jedoch eindeutig die Gefahr, bei der Einführung einer verspäteten nachhaltigen Problemlösung massive Einbußen zu erleiden, wie es beispielsweise bei der Einführung des Diesel-Rußpartikelfilters im deutschen Automobilsektor der Fall war. Die deutsche Autoindustrie hinkte bei ihrem Dieselmotoren-Angebot mit Rußpartikelfiltern dem französischen Angebot hinterher und musste aufgrund reaktiver Umstände – durch Einführung von Schadstoffklassen – eigene Lösungen entwickeln. Es dauerte einige Jahre, diesen technologischen Vorsprung einzuholen und bei allen deutschen Kraftfahrzeugen anzubieten. Im Gegensatz dazu bildet ein aktives nachhaltigkeitsorientiertes strategisches Management und Risikomanagement eine erfolgreiche Grundlage oder stellt zumindest einen ersten sinnvollen Schritt dar, um weiterführende, an Nachhaltigkeit orientierte Wettbewerbsstrategien zu entwickeln und einzusetzen sowie entsprechende Lern- und Entwicklungsprozesse zu durchlaufen. Als Beispiel lässt sich hier Toyota mit dem Hybridmodell Prius nennen. So ist Toyota der einzige Automobilhersteller gewesen, der sich schon in den frühen neunziger Jahren mit der Endlichkeit des Erdöls und den negativen Effekten auf die Umwelt ernsthaft beschäftigt hat. Das Resultat war die Entwicklung des Hybridfahrzeugs Prius. Der Toyota Prius war technologisch weltweit führend und seiner Konkurrenz zeitlich weit voraus. Die Reaktionen der Hersteller waren andere, als man es theoretisch erwarten würde. So sahen vor allem die europäischen – darunter auch die deutschen – und die amerikanischen Hersteller keine Notwendigkeit, in die F&E von Hybridtechnologien zu investieren. Der primäre Fokus lag beispielsweise bei der Mercedes-Benz Group AG – ehemals Daimler AG – und General Motors in der Weiterentwicklung des konventionellen Verbrennungsmotors und sekundär in der Entwicklung eines Brennstoffzellenantriebes [94]. Die Bemühungen bei der F&E des Brennstoffzellenantriebes waren jedoch – im Sinne eines „Green washings“ – verhaltener Natur. Ab dem Jahr 2007 erfolgte eine Anpassung beider Hersteller im Bereich ihrer Nachhaltigkeitsstrategien. Dazu gehörte, dass dem Hybrid- und Elektroantrieb eine höhere Priorität eingeräumt wurde. Diese Anpassung erfolgte jedoch reaktiv. Öffentlicher und

medialer Druck und eine neue staatliche Gesetzgebung führten dazu, dass diese Antriebstechnologien in die nachhaltigen Unternehmensstrategien eingebunden wurden. Dieser Vorgang fiel in das Jahr 2007, in dem durch den Klimabericht des IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) das Thema stärker ins Bewusstsein der Öffentlichkeit, der Gesellschaft und der Politik rückte. Indessen nutzte das Unternehmen Toyota seine Möglichkeiten und setzte seine Erfahrungen aus der Entwicklung des Hybridmodells Prius bei der Entwicklung eines neuen Brennstoffzellenfahrzeuges, des Toyota Mirai, ein. Dies ermöglichte dem japanischen Automobilhersteller, seinen Vorsprung bei nachhaltigen Antriebstechnologien weiter auszubauen und sein Öko-Image unter anderem bei der Neukundenakquise als USP gewinnbringend einzusetzen [69]. Dies ist besonders wichtig, weil in der Zwischenzeit weitere Newcomer in der Form innovativer und nachhaltigkeitsorientierter globaler Wettbewerber, wie etwa Tesla oder BYD, in dem Automotive-Sektor aufgetaucht sind, die reine Elektrofahrzeuge zunehmend erfolgreich mit hyperkompetitiven Wettbewerbsmethoden am Weltmarkt anbieten [103; 104].

6. Fazit

Durch nachhaltige, strategische Unternehmensführung im Sinne der Corporate Social Responsibility und den zunehmend verbindlichen ESG-Kriterien soll der Wandel zu nachhaltigen strategischen Planungssystemen und einem damit korrespondierenden nachhaltigen Business Development forciert werden. Dazu müssen in einem europäischen, international aktiven Unternehmen Nachhaltigkeitsziele in Form von quantitativen Kennziffern und KPIs verankert werden, z.B. mit Hilfe des Einsatzes einer Balanced Scorecard. Dies gilt besonders – im Rahmen des expansiven und akquisitorischen strategischen Managements – beim Aufbau neuer europäischer oder globaler Geschäfte und der damit einhergehenden Neukundenakquise sowie der M&A-basierten Akquisition von diesbezüglich strategisch relevanten Unternehmen und radikal innovativen Start-ups. Neben der nachhaltigen Zielausrichtung ist dabei aber auch die theoriebasierte Entwicklung nachhaltiger Strategieansätze und -typen notwendig. Die Entwicklung einer CSR- & ESG-orientierten Nachhaltigkeit wird dadurch zusätzlich beflügelt. In diesem Artikel werden deshalb verschiedene nachhaltige Theorieansätze sowie damit korrespondierende nachhaltige generische Strategietypen vorgestellt und diskutiert, die bei dieser Aufgabe helfen können. Sie sollen als konzeptioneller Rahmen für nachhaltige Strategemaßnahmen und als axiomatische Grundlage für das strategische Planungssystem in europäischen, international tätigen Unternehmen dienen. Weitere Forschungsanstrengungen sind auf der Basis dieser sich entfaltenden theoretischen Axiomatik notwendig. Eine nachhaltig und auf CSR-Prinzipien ausgerichtete strategische Unternehmensführung kann in diesem zunehmend anspruchsvollen Umfeld aber nur dann gelingen, wenn andere – und zumeist interdependente – komplexe Herausforderungen, insbesondere die Europäisierung, Internationalisierung, Globalisierung und Digitalisierung sowie die Verschärfung des globalen Wettbewerbs im Sinne des digitalen Hyperwettbewerbs ebenfalls im strategischen Management und im strategischen Planungssystem sowie im strategischen Business Development – und dem Risikomanagement – der europäischen Unternehmen und Konzerne berücksichtigt werden.

7. Literatur

- [1] Linne, G., Schwarz, M. (2003). Vom Leitbild nachhaltiger Entwicklung zur Praxis nachhaltigen Wirtschaftens Einführung. In: Linne, G., Schwarz, M. (eds) Handbuch Nachhaltige Entwicklung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-663-10272-4_1
- [2] Schneidewind, U.: Mit COSY (Company Oriented Sustainability) Unternehmen zur Nachhaltigkeit führen. Diskussionsbeitrag Nr. 15, Institut für Wirtschaft und Ökologie, Universität St.Gallen 1994
- [3] Dyllick, T. (2003). Konzeptionelle Grundlagen unternehmerischer Nachhaltigkeit. In: Linne, G., Schwarz, M. (eds) Handbuch Nachhaltige Entwicklung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-663-10272-4_22
- [4] Dyllick, T. (2004): Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement - Auseinandersetzung mit Michael Hülsmann und Entwicklung einer alternativen Perspektive, in: Hülsmann, Michael; Müller-Christ, Georg & Haasis, Hans-Dietrich (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Nachhaltigkeit. Wiesbaden: DUV. https://doi.org/10.1007/978-3-663-07732-9_3
- [5] Gminder, C. U. et al.: Nachhaltigkeitsstrategien umsetzen mit einer Sustainability Balanced Scorecard, in: Schaltegger, Stefan & Dyllick, Thomas (Hrsg.): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Wiesbaden: Gabler 2002
- [6] Zadek, S.: The Civil Corporation. London, Earthscan Publications 2007
- [7] Elkington, J.: Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of the 21st Century Business, Oxford, Capstone Publishing 2000
- [8] Dyllick, T.; Hockerts, K. N.: Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. In: Business Strategy and the Environment Vol. 11, 2002
- [9] Hockerts, K. N.: Sustainability Innovations. Bamberg, Difo 2003
- [10] Steger, U. (Hrsg.): The Business of Sustainability. Building Industry Cases for Corporate Sustainability. Houndsmill/New York: Palgrave MacMillan 2004
- [11] Stahlmann, V.; Clausen, J.: Umweltleistung von Unternehmen. Von der Öko-Effizienz zur Öko-Effektivität. Wiesbaden: Gabler 2000
- [12] Stead, W. E. et al.: Sustainable Strategic Management. Armonk, London, M.E. Sharpe 2004
- [13] Müller-Christ, G.: Strategisches Management - Auch Unternehmen selbst müssen nachhaltig werden, in: Hülsmann, Michael; Müller-Christ, Georg & Haasis, Hans-Dietrich (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 2004
- [14] Hülsmann, M.: Bezugspunkte zwischen Strategischem Management und Nachhaltigkeit, in: Hülsmann, Michael; Müller-Christ, Georg & Haasis, Hans-Dietrich (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 2004
- [15] Dyllick, T. et al.: Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit. München/ Zürich: Hanser 1997
- [16] Dyllick, T.; Belz, F.: Ökologische Unternehmensentwicklung: die Entstehung einer dynamischen Perspektive, in: Kreikebaum, Hartmut; Seidel, Eberhard & Zabel, Hans-Ulrich (Hrsg.): Unternehmenserfolg durch Umweltschutz. Wiesbaden: Gabler 1994
- [17] Bea, F. X., J. Haas, Strategisches Management, 4. Auflage, Stuttgart 2005
- [18] Dülfer, E., Jöstingmeier, B.: Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 7. Auflage, München 2008
- [19] Hahn, D.; Taylor, B.: Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, Stand und Entwicklungstendenzen, 9. Auflage, Berlin 2006
- [20] Hax, A.; Maljuf, N.: The Strategy Concept and Process, A pragmatic Approach, Upper Saddle River 1996

- [21] Hofstede, G.: Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisation – Management, Wiesbaden 1993
- [22] Hugenberg, H.: Strategisches Management in Unternehmen, 7. Auflage, Wiesbaden 2012
- [23] Kutschker, M.; Schmid, S.: Internationales Management; Auflage: 7. Auflage, Oldenbourg 2010
- [24] Kleinaltenkamp, M., Saab, S.: Technischer Vertrieb - Eine praxisorientierte Einführung in das Business-to-Business-Marketing, Berlin, Mainz 2009
- [25] Macharzina, K.; Wolf, J.: Unternehmensführung, Das internationale Managementwissen, Wiesbaden 2018
- [26] Müller, S.; Kornmeier, M.: Strategisches Internationales Management, München 2002
- [27] Perlitz, M.; Schrank, R.: Internationales Management, 6. Auflage, München 2013
- [28] Porter, M. E.: Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review, 1998
- [29] Porter, M. E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Simon and Schuster, 2008
- [30] Punnett, B. J.; Ricks, D. A.: International Business, 2nd Edition, Blackwell, 1997
- [31] Thommen, J.-P.; Achleitner, A.-K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 9. Auflage, Wiesbaden 2020
- [32] Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 27. Auflage, München 2020
- [33] Michalski, T.; Rasic, M.: Strategisches Diversity-Management in interkulturellen Märkten, in: Die neue Führungskunst – The New Art of Leadership Erfolgreiches interkulturelles Projektmanagement, Düsseldorf 2015
- [34] McWilliams, A.; Siegel, D.: Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective, Academy of Management Review 26: 117-127, 2001, <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987>
- [35] McWilliams, A., Siegel, D., Wright, P.: Corporate Social Responsibility: International Perspectives, Rensselaer Working Papers in Economics Number 0604, 2006, im Internet erhältlich unter: https://www.academia.edu/76873619/Corporate_Social_Responsibility_International_Perspectives (aufgerufen am 04.10.2022).
- [36] Lopez Davis, S.: Personal Social Responsibility: Measurement, Dimensions and Relations with Corporate Social Responsibility, Doktorarbeit Universidad de Murcia, 2017
- [37] Becker-Olsen, K. L.; Cudmore, B. A.; Hill, R. P.: The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior, Journal of Business Research, 59 (1), 2006
- [38] Shenkar, O. (2010), "Copycats: how smart companies use imitation to gain a strategic edge", Strategic Direction, Vol. 26 No. 10, pp. 3-5. <https://doi.org/10.1108/02580541011080474>
- [39] Bhattacharya, C. B.; Sen, S.; Korschun, D.: Using corporate social responsibility to win the war for talent, MIT Sloan Management Review, Vol. 49, No. 2, 2008
- [40] Dahlsrud, A.: How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions, Corporate Social – Responsibility and Environmental Management, 15 (1-13), 2006
- [41] Godemann, J.; Michelsen, G.: Sustainability Communication: Interdisciplinary Perspectives and Theoretical Foundation, Heidelberg, London, New York: Springer Science & Business Media Verlag 2011
- [42] Emerich, Monica M., The Gospel of Sustainability: Media, Market, and LOHAS (Champaign, IL, 2011; online edn, Illinois Scholarship Online, 20 Apr. 2017), <https://doi.org/10.5406/illinois/9780252036422.001.0001>.
- [43] Bhattacharya, C. B.; Sen, S.: Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives, California Management Review, 47 (1), 2004

- [44] Überseder, M.; Schlegelmilch, B. B.; Murphy, P. E.: CSR Practices and Consumer Perceptions, *Journal of Business Research*, 66 (10); 2013
- [45] Von Hauff, M.: *Nachhaltige Entwicklung, Grundlagen und Umsetzung*, Berlin 2021
- [46] Baxi, C. V.; Prasad, A.: *Corporate Social Responsibility: Concepts and Cases: The Indian Experience*. Excel Books India 2005
- [47] Gonzalez-Padron, T. L.: *Turning Corporate Social Responsibility Into Opportunity: A Study of Stakeholder Orientation and Marketing*, Ann Arbor: ProQuest 2008.
- [48] Harris, N.: *Business Economics: Theory and Application*, Routledge 2007
- [49] Rasic, M.: *Innovationsschutz und -management bei Dienstleistungsunternehmen*, Frankfurt: 2012
- [50] Kraus, P.: *Die Auswirkung von Corporate Governance und Nachhaltigkeit auf den Unternehmenserfolg: Eine Betrachtung im Kontext der wertorientierten Unternehmensführung*, Lohnmar: Josef Eul Verlag 2011
- [51] Sigler, C.: *Corporate Social Responsibility: Eine Einführung*, Norderstedt: GRIN Verlag 2010
- [52] Wellner, K.-U.: *Shareholder-Value und seine Weiterentwicklung zum Market Adapted Shareholder-Value Approach: Entwicklungslinien, Probleme und Lösungsansätze einer Shareholder-value-orientierten Unternehmensführung*, Marburg: Tectum Verlag DE, 2001
- [53] Michaeli, R.: *Competitive Intelligence: Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz-, Markt- und Technologieanalysen*, Springer, 2006
- [54] Mintzberg, H.; Quinn, J. B.: *The Strategy Process: Concepts, Context and Cases*, 4th Edition, Pearson Education Limited, 2003
- [55] Mintzberg, H. et al.: (1999), "Strategy Safari: A Guided Tour through The Wilds of Strategic Management", *Work Study*, Vol. 48 No. 2. <https://doi.org/10.1108/ws.1999.07948bae.002>
- [56] Welch, J., Welch, S.: *Winning*, NY: Harper Business, New York, 2005
- [57] D'Aveni, R. A.: *Hypercompetition*, Free Press 1994
- [58] May, J.: *Schwarmintelligenz im Unternehmen Wie sich vernetzte Intelligenz für Innovation und permanente Erneuerung nutzen lässt*, Publicis, 2011
- [59] Brodersen, O. B.: *Eignung schwarmintelligenter Verfahren für die betriebliche Entscheidungsunterstützung*, Cuvillier Verlag, 2008
- [60] Semler, R.: *Das SEMCO System, Management ohne Manager*, Heyne, 1995
- [61] Hamel, G.; Gebauer, S.: *Das Ende des Managements: Unternehmensführung im 21. Jahrhundert*, Econ, 2008
- [62] Wulfsberg, J. P.; Redlich, T.: *Wertschöpfung in der Bottom-up-Ökonomie (VDI-Buch)*, Springer, 2011
- [63] Stahl, H. K. et al.: *Vernetzte Unternehmen: Wirkungsvolles Agieren in Zeiten des Wandels, Kolleg für Leadership und Management, Band 2*, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co, 2005
- [64] Michalski, T.: *Das Innovationsmanagement internationaler Unternehmen als multifokaler Balanceakt*, in: Stephan, M., Kerber, W., Kessler, T., Lingenfelder, M. (Hrsg.): *25 Jahre ressourcen- und kompetenzorientierte Forschung, Der kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zum Schlüsselparadigma in der Managementforschung*, Wiesbaden: Gabler Verlag 2010
- [65] Bauernhansl, T. et al.: *Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik: Anwendung, Technologien*, Springer Vieweg, 2014
- [66] Fink, A.; Siebe, A.: *Handbuch Zukunftsmanagement: Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung*, 2. Auflage, Campus Verlag, 2011
- [67] Camphausen, B.: *Strategisches Management: Planung, Entscheidung, Controlling (Managementwissen für Studium und Praxis)*, 3. Auflage, De Gruyter Oldenbourg; 2013
- [68] Ehrmann, T.: *Strategische Planung: Methoden und Praxisanwendungen*, Springer 2007

- [69] Wüste, M.: Innovations- und Nachhaltigkeitsstrategien in der Automobilindustrie: Der Einfluss des Marktes auf die Entwicklung alternativer Antriebe, Hamburg: Diplomica Verlag GmbH 2010
- [70] Gminder, C. U.: Nachhaltigkeitsstrategien systemisch umsetzen, DUV, 2006
- [71] Kleine, A.: Operationalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie: Ökologie, Ökonomie und Soziales integrieren, Wiesbaden: Gabler 2009
- [72] Weinrich, K.: Nachhaltigkeit im Employer Branding: Eine verhaltenstheoretische Analyse und Implikationen für die Markenführung, Springer Gabler, 2014
- [73] Petschow, U. et al.: Nachhaltigkeit und Globalisierung: Herausforderungen und Handlungsansätze (Konzept Nachhaltigkeit) Gebundene Ausgabe, Springer, 1998
- [74] Dyllick, T.: Nachhaltigkeitsorientierte Wettbewerbsstrategien, in: Linne, Gudrun & Schwarz, Michael (Hrsg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2003. https://doi.org/10.1007/978-3-663-10272-4_25
- [75] Müller-Christ, G.; Hülsmann, M.: Erfolgsbegriff eines nachhaltigen Managements, in: Linne, Gudrun & Schwarz, Michael (Hrsg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Opladen, Leske+Budrich 2003
- [76] Maier, A.: Teilen, spalten, zerschlagen, in: Manager Magazin, 11/2015
- [77] Deckstein, D.; von Hammerstein, K.: Unter Geiern, in: Der Spiegel 49/2015
- [78] Rangan, K.; Chase, L.; Karim, S.: The truth about CSR, Harvard Business Review, Nr. January-February 2015
- [79] Hilb, M.: Integrierte Corporate Governance: Ein neues Konzept der Unternehmensführung und Erfolgskontrolle, 7.Auflage, Berlin, Heidelberg, New York: Springer 2019
- [80] Rüegg-Sturm, J., Grand, S.: Das St. Galler Management-Modell. Management in einer komplexen Welt, Bern 2019
- [81] Agwu, E.: CSR as a Strategic Management Tool, in: International Journal of Civic Engagement and Social Change 1 (1), March 2014, S. 27 – 43
- [82] Mitra, N.: Impact of strategic management, corporate social responsibility on firm performance in the post mandate period: Evidence from India, in: International Journal of Corporate Social Responsibility, Vol. 6, Article Nr. 3, 2021
- [83] Haski-Leventhal, D.: Strategic Corporate Social Responsibility: Tools and Theories for Responsible Management, London 2018
- [84] Martinez-Ferrero, J., Banerjee, S., Garcia-Sanchez, M.: Corporate Social Responsibility as a Strategic Shield Against Cost of Earnings Management Practices, in: Journal of Business Ethics Vol. 133, 2016, S. 305 – 324
- [85] Heikkurinen, P.: Strategic Corporate Responsibility: A Theory Review and Synthesis, in: Journal of Global Responsibility, 2018
- [86] Santamarta, S. et al.: The Challenges of a Sustainability Transformation, BCG 2022
- [87] Das Gupta, A. (Hrsg.): A Casebook of Strategic Corporate Social Responsibility, Towards Business Sustainability, Berlin 2022
- [88] Rödl&Partner: Die Bedeutung von ESG-Kriterien bei der Unternehmensbewertung, im Internet erhältlich unter: <https://www.roedl.de/themen/internationale-unternehmensbewertung/esg-kriterien-rating-environmental-social-governance-corporate-social-responsibility-csr-nachhaltigkeit> (aufgerufen am 06.10.2023)
- [89] investisdigital: ESG VS. CSR: How Should Your Brand Approach Showcasing Accountable Values, im Internet erhältlich unter: <https://www.investisdigital.com/blog/esg-and-sustainability/how-are-esg-and-csr-different> (aufgerufen am 06.10.2023)
- [90] Haufe: Von Diversität zu Inklusion, im Internet erhältlich unter: https://www.haufe.de/personal/hr-management/diversity-equity-und-inclusion-begriffserklaerung-fuer-hr_80_609620.html (aufgerufen am 12.01.2024)

- [91] McKinsey&Company: What is diversity, equity, and inclusion?, im Internet erhältlich unter: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion> (aufgerufen am 12.01.2024)
- [92] Cambridge Dictionary: DEI, im Internet erhältlich unter: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/dei> (aufgerufen am 12.01.2024)
- [93] Group Mercedes-Benz: Aus Daimler wird die Mercedes-Benz Group, im Internet erhältlich unter: <https://group.mercedes-benz.com/unternehmen/news/daimler-wird-mercedes-benz-group.html> (aufgerufen am 30.11.2023)
- [94] Tagesschau: Was über den Abgasskandal bei VW bekannt ist, im Internet erhältlich unter: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/vw-faq-101.html> (aufgerufen am 30.11.2023)
- [95] DW: Fünf Jahre Dieselgate: Nach der Krise ist vor der Krise, im Internet erhältlich unter: <https://www.dw.com/de/f%C3%BCnf-jahre-dieselgate-nach-der-krise-ist-vor-der-krise/a-54972755> (aufgerufen am 30.11.2023)
- [96] Ewing, J.: Wachstum über alles: Der VW Skandal, 1.Auflage, **Droemer HC (Hrsg.), München, 2017**
- [97] Cossa, A. S., Polowczyk, J., Oriekhova, T., Kistersky, L., Burkina, N. (2021): MNCs Leadership in Global Hypercompetition in *Journal of Interdisciplinary Research* Volume 11, Issue 2, Special Issue XX., 2021.
- [98] Kamkankaew, P., Phattarowas, V., Limpiaongkhanan, P., Sribenjachot, S. (2022): Increasing Competitive Environment Dynamics and the Need of Hyper-Competition for Businesses in *International Journal of Sociologies and Anthropologies Science Reviews (IJSASR)*, 2 (5), September-October 2022, page 9-20, ISSN: 2774-0366. DOI: <https://doi.org/10.14456/ajsar.2022.36>
- [99] Lindskov, A. (2021): Hypercompetition: a review and agenda for future research, in *Competitiveness Review: An International Business Journal* Vol. 32 No. 3, 2022 pp. 391-427, DOI: 10.1108/CR-06-2021-0097.
- [100] Lindskov, A., Sund, K.J., Dreyer, J.K., Yu, J. (2021): The Global Dynamics of Technology-Intensive Sectors: Are we Seeing Hypercompetition? in *Academy of Management Proceedings* 2021(1):13481. DOI: 10.5465/AMBPP.2021.13481
- [101] Vantrappen, H., Wirtz, F. (2024): How To Get a Corporate Parent That Is Better For Business, in: *Corporate Social Responsibility*, available on the Internet at <https://cmr.berkeley.edu/2024/03/how-to-get-a-corporate-parent-that-is-better-for-business/> (accessed on 25.05.2025)
- [102] Deresky, H.; Miller, S.R. (2023): *International Management: Managing Across Borders and Cultures: Text and Cases*. 10th Edition. In: Pearson Education, S. 61-92.
- [103] Liu, X., Zhou, Y. (2025): The Impact of Strategic Corporate Social Responsibility on Organizational Resilience—An Exploratory Case Study Based on Tesla in *MDPI, Sci* 2025, 15(6), 212, DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15060212>.
- [104] BYD (2025): <https://www.bydglobal.com/en/SocietyDevelopment.html>, aufgerufen am 29.10.2025.

8. Bisher erschienene Working Papers des Fachbereich 3:

- Nr. 38 Schneider, Swen (Hrsg) (2025): Künstliche Intelligenz an Hochschulen. DOI: <https://doi.org/10.48718/bcq-w-c740>
- Nr. 37 Michalski, Tino; Sohlbach, Simon (2025): Integration der wissenschaftlichen New Work- und Corporate Entrepreneurship-Ansätze im Hochschul- und Unternehmenskontext. DOI: <https://doi.org/10.48718/k9g9-c341>
- Nr. 36 Michalski, Tino; Sohlbach, Simon; Baroutas, Georgios (2025): Reshoring und De-Globalisierung: Relevanz der strategischen Entscheidung für das Business Development deutscher Unternehmen. DOI: <https://doi.org/10.48718/wfe6-ga57>
- Nr. 35 Michalski, Tino: (2025): Innovatives Business Development und Corporate Start-ups in nachhaltigen High Tech und High Service Clustern. DOI: <https://doi.org/10.48718/pbvr-tp84>
- Nr. 34 Lämmlein, Barbara; Lutz-Vock, Hannah; Engelmann, Sabrina: (2025): Hochschuldidaktik-Zertifikate im deutschen Bildungswesen – ein Vergleich. DOI: <https://doi.org/10.48718/gjwf-hd94>
- Nr. 33 Demiröz, Verena; Lämmlein, Barbara (2024): Data Literacy im Hochschulkontext. DOI: <https://doi.org/10.48718/ys2m-ww35>
- Nr. 32 Klesel, Michael; Messer, Uwe (2024): Substantive Use of Artificial Intelligence: The Role of Individual Differences. DOI: <https://doi.org/10.48718/8d9d-b049>
- Nr. 31 Bülbül, Dilek (2024): International Cooperation in Research: Cooperative Doctorates in Finance. DOI: <https://doi.org/10.48718/gyx4-g297>
- Nr. 30 Krause, Tobias; Ivanov, Igor; Sidki, Marcus (2023): Blame or Gain? Is Institutional Trust impacted by the Perception of Political Influence in State-owned Enterprises? DOI: <https://doi.org/10.48718/p69v-1y25>
- Nr. 29 Anderie, Lutz (2023): NFTs (Non-Fungible Tokens) – Funktion und Potenzialanalyse. DOI: <https://doi.org/10.48718/k9ak-b724>
- Nr. 28 Rosenbusch, Christoph et al. (2023): Building a European University Consortium: the Case of the U!REKA-Network. DOI: <https://doi.org/10.48718/je0y-9q78>
- Nr. 27 Anderie, Lutz; Hönig, Michaela (2023): Untersuchungen zum Potenzial von Metaverse. DOI: <https://doi.org/10.48718/6xxa-c637>
- Nr. 26 Lämmlein, Barbara; Gerdiken, Ulrike (2022): Von Bigband bis Urban Gardening. Motivationale Gründe Studierender für ein kulturelles Engagement an Hochschulen. DOI: <https://doi.org/10.48718/twym-pw08>
- Nr. 25 Jung, Constantin (2022): Sustainable Corporate Governance in the United Kingdom. Environmental Sustainability in Directors' Decision-Making. DOI: <https://doi.org/10.48718/1k89-pj62>
- Nr. 24 Schlegler, Maren; Koch, Susanne (2022): Pilot study on the learning success of students in service-learning compared to other teaching and learning formats. DOI: <https://doi.org/10.48718/n9fy-cv17>
- Nr. 23 Hagen, Tobias; Hamann, Jonas; Saki, Siavash (2022): Discretization of Urban Areas using POI-based Tessellation. DOI: <https://doi.org/10.48718/7jjr-1c66>

- Nr. 22 Balioamoune, Mina; Bausony, Mohamed A.K.; Lutz, Stefan; K.A. Mohamed, Ehab (2022): International Ownership and SMEs in Middle Eastern and African Economies. DOI: <https://doi.org/10.48718/c5sy-3h14>
- Nr. 21 Graf, Erika; Franz, Catharina; Rugbarth, Matthias; Schmidt, Leonard (2021): Wie beeinflussen die Namen von Fleischersatzprodukten die Akzeptanz der Verbraucher? DOI: <https://doi.org/10.48718.sms-h-p640>
- Nr. 20 Hagen, Tobias; Saki, Siavash; Scheel-Kopeinig, Sabine (2021): start2park – Determining, Explaining and Predicting Cruising for Parking.
- Nr. 19 Graf, Erika (2021): Banken auf dem Holzweg? Eine empirische Untersuchung der Bewertung von Kreditkarten aus Holz.
- Nr. 18 Ziegler, Yvonne; Uli, Vincenzo Uli; Kramer, Astrid; Tatari, Mahmoud Tatari (2021): Development of an innovative halal logistics concept for the air cargo supply chain.
- Nr. 17 Hagen, Tobias; Scheel-Kopeinig, Sabine (2020): Would Customers be willing to use an alternative (chargeable) delivery concept for the last mile?
- Nr. 16 Giegler, Nicolas; Schneider, Swen (2020): Leadership und Digitalisierung.
- Nr. 15 Graml, Regine; Hagen, Tobias; Ziegler, Yvonne; Khachatryan, Kristine; Astrida Herman, Ricky (2020): Lesbische Frauen in der Arbeitswelt – The L-Word in Business.
- Nr. 14 Voigt, Martina; Ruppert, Andrea (2018): Follow-up –Studie: Gendertypische Verhandlungskompetenz und ihre Auswirkungen auf Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen.
- Nr. 13 Celebi, Kaan; Hönig, Michaela (2018): Dynamic Macroeconomic Effects on the German Stock Market before and after the Financial Crisis.
- Nr. 12 Lutz, Stefan (2018): R&D, IP, and firm profits in the North American automotive supplier industry.
- Nr. 11 Voigt, Martina; Ruppert, Andrea (2016): Durchsetzungsorientiert, hart oder sachorientiert, kooperativ verhandeln –welche Einschätzungen und Erwartungen haben Studierende?
- Nr. 10 Hagen, Tobias (2016): Econometric Evaluation of a Placement Coaching Program for Recipients of Disability Insurance Benefits in Switzerland.
- Nr. 9 Weissenrieder, Caprice Oona; Spura, Anastassja (2015): Akzeptanz von Führungskräften- Analyse wahrgenommener Verhaltensweisen von Frauen und Männern in Führungspositionen.
- Nr. 8 Graf, Erika (2015): Raising Sustainability Awareness and Understanding in Higher Education.
- Nr. 7 Weissenrieder, Caprice Oona; Graml, Regine; Hagen, Tobias; Ziegler, Yvonne (2015): Explorative Untersuchung der Unternehmenskultur auf die Karrierechancen von Frauen.
- Nr. 6 Ruppert, Andrea; Voigt, Martina (2014): Verhandlungsstrategien und Verhandlungstaktiken in Gehaltsverhandlungen.
- Nr. 5 Jungmittag, Andre (2014): Combination of Forecasts across Estimation Windows: An Application to Air Travel Demand.
- Nr. 4 Jungmittag, Andre (2014): Der Trade-off zwischen deutschen Direktinvestitionen und Exporten: Wie wichtig sind die verschiedenen Dimensionen der Distanz?

- Nr. 3 Hagen, Tobias; Waldeck, Stefanie (2014): Using Panel Econometric Methods to Estimate the Effect of Milk Consumption on the Mortality Rate of Prostate and Ovarian Cancer.
- Nr. 2 Hagen, Tobias (2014): Impact of National Financial Regulation on Macroeconomic and Fiscal Performance After the 2007 Financial Shock Econometric Analyses Based on Cross-Country Data.
- Nr. 1 Rieck, Christian; Bendig, Helena; Hünne Meyer, Julius; Nitzsche, Lisa (2012): Diversität im Aufsichtsrat. Studie über die Zusammensetzung deutscher Aufsichtsräte.

Alle Publikationen des Fachbereich 3 Wirtschaft und Recht finden Sie unter:

<https://www.frankfurt-university.de/de/hochschule/fachbereich-3-wirtschaft-und-recht/forschung-und-transfer/publikationen/>