

Coaching findet nicht im gesellschaftlichen Vakuum statt

Vorspann: Die Welt, in die hinein wir uns bewegen und die Welt, aus der wir kommen, haben nicht mehr sehr viel miteinander zu tun. Das 20. Jahrhunderts war eine stabile und überschaubare nationalstaatlich organisierte Welt. Das 21. Jahrhundert hingegen ist instabil, hochkomplex und transnational vernetzt. – Das verändert auch die Anforderungen an Coachs.

Von Professor Dr. Guido Palazzo

Dass man sich in einer Zeit großer und schneller Transformation befindet, zeigt sich immer dann, wenn die Herausforderungen und Fragen, vor denen man steht, und die tradierten Antworten nicht mehr aufeinander passen. Um zu begreifen, mit welcher Geschwindigkeit sich unsere Gesellschaft verändert, muss man lediglich vergleichen, wie man Anfang der 90er Jahre miteinander kommunizierte und wie man das heute mit Hilfe neuer Informationstechnologien tut. Der Fall der Berliner Mauer im Jahre 1989 läutete das Ende einer bipolar getrennten Welt ein. Die Erfindung des Internets im selben Jahr schuf die technologischen Möglichkeiten, gesellschaftliche Interaktion unabhängig von räumlichen und zeitlichen Begrenzungen miteinander zu vernetzen. Unternehmen waren die ersten gesellschaftlichen Akteure, die ihre Organisationslogik den neuen Möglichkeiten anpassten. Daraus resultieren *das Phänomen der multinationalen Unternehmung und die globale Ausdehnung von Wertschöpfungsketten*.

Eine entscheidende Konsequenz dieser historischen Entwicklung besteht gemäß dem Philosophen Jürgen Habermas in einer Machtverschiebung vom „Herrscher des Territoriums“ zum „Meister der Geschwindigkeit“, anders gesagt: Vom Staat zu den Unternehmen. Ein Unternehmen wie Wal-Mart beispielsweise lässt mehr Ware in China produzieren als Russland oder England. Tausende von Fabriken und Millionen von Arbeitern operieren auf der Basis von Entscheidungen, die in der Wal-Mart Zentrale in Bentonville, einem kleinen Nest in Arkansas getroffen werden.

Diese Machtverschiebung nahm ihren Lauf, als Unternehmen auf die Idee kamen, ihre Produktion in Billiglohnländer zu verlagern. Dies war der Beginn der Dekonstruktion bis dahin (weitgehend) nationaler Wertschöpfungsketten und ihrer globalen Dehnung. Ein

deutsches Sportunternehmen hatte bis in die 80er Jahre hinein nicht nur die Konzernzentrale in Deutschland, sondern auch die gesamte Wertschöpfung. Heute mag das Management zwar noch in Deutschland sitzen, das Design wird allerdings in den USA entwickelt, die Produktion ist nach Asien ausgelagert, die Informatik ist in Indien und die Steuern werden in der Schweiz gezahlt. Unternehmen haben deshalb heute eine ungleich mächtigere Position, weil sie sich dem Druck nationaler Gesetzgeber weitgehend entziehen können, in dem sie einfach ein Land verlassen und sich einen vorteilhafteren Kontext für Steuern und Produktion suchen. Sie sind hochmobil, Regierungen sind es nicht.

Machtverschiebungen und ihre Nebenwirkungen

Die Globalisierung ändert die Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft radikal. In der gemütlichen Welt des 20. Jahrhunderts war die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen leicht zu beantworten: Gewinne maximieren, sich dabei allerdings an die Gesetze halten, anständig bleiben und, falls man Gewinn macht, über philanthropisches Engagement etwas an die Gesellschaft „zurückgeben“. Die Grenzen der Gewinnmaximierung werden definiert über die moralischen Traditionen und die gültigen Gesetzen.

Profitmaximierung, so hat selbst der Erfinder des Neoliberalismus Milton Friedman argumentiert, muss begrenzt werden durch eine stabile und erzwingbare rechtliche Rahmenordnung. Da Unternehmen, die mit einem Maximierungsanspruch operieren, logischerweise dazu neigen, alle Vorteile zu internalisieren und alle Nachteile der Allgemeinheit als Kosten aufzubürden, braucht es eine Rahmenordnung, die dem Grenzen setzt. *Der Homo Oeconomicus muss sozusagen an die zivilisatorische Kette gelegt werden.*

Recht und Moral – das scharfe Schwert rechtlicher Sanktionen und die motivierende Kraft geteilter Wertvorstellungen – sind die beiden Grundpfeiler wirtschaftlichen Wohlstands. Im Kontext der postnationalen Konstellation stürzt jedoch die Grundannahme dieser Ideologie in sich zusammen. Einerseits operieren multinationale Unternehmen in zahlreichen Kontexten mit widersprüchlichen moralischen Traditionen. Andererseits können sie sich der Regulierung durch politische Akteure entziehen. Die Steuern sind zu hoch in Deutschland? Man geht in die Schweiz. Die Löhne steigen zu schnell in Bangladesh? Man geht nach China. Die Gewerkschaften sind zu stark in Lateinamerika? Man geht nach Burma.

Giftmüllentsorgung zu teuer in Deutschland? Ab an die Elfenbeinküste damit. Dass viele dieser Entscheidungen erleichtert werden durch das mangelnde Interesse von Konsumenten an ethischen Aspekten ihrer Kaufentscheidungen, soll hier nicht unerwähnt bleiben. Die Anreize für Unternehmen, soziale und ökologische Nebenwirkungen ihrer Produkte und ihrer Produktionsprozesse zu managen wird vermutlich mit dem wachsenden Interesse der Konsumenten an diesen Themen steigen.

Unabhängig von den Möglichkeiten, Regierungen gegeneinander auszuspielen, öffnet die Globalisierung der Märkte auch grundsätzlich rechtsfreie Räume, was soziale und ökologische Themen angeht. Unternehmen können Menschenrechte aktiv verletzen oder deren Verletzung fördern und tolerieren, ohne dass man sie dafür belangen kann. Wenn Schweizer Schokolade aus Rohstoffen hergestellt wird, die von Kindersklaven in Afrika geerntet werden, kann man den Schweizer Hersteller dafür juristisch nicht belangen. In hochkomplexen arbeitsteiligen Prozessen ist es schwer, Verantwortliche auszumachen.

Und selbst, wenn man dazu in der Lage wäre, die Schuld für Menschenrechtsverletzungen eindeutig zuzuweisen, internationales Recht ist dafür geschaffen worden, dass Staaten andere Staaten verklagen können. Private Akteure wie Unternehmen sind darin gar nicht vorgesehen, sie operieren daher in Bezug auf zahlreiche soziale und ökologische Themen global in einem regulativen Vakuum.

Die hohe Mobilität multinationaler Unternehmen hat allerdings einen Preis, der in der Regel unterschätzt wurde – und wird: *Das Outsourcing von Wertschöpfung führt zwangsläufig zu einem Insourcing zahlreicher moralischer Probleme*: Kinder- und Sklavenarbeit auf Feldern und in Fabriken, fehlende Arbeitssicherheit auf Baustellen und in Minen, erschossene Gewerkschaftler, private Sicherheitsunternehmen außer Kontrolle, durchgeknallte Diktatoren und ihre Schergen, lebensunwürdige Löhne, Hunger, Armut, Korruption und kollabierende Infrastrukturen. All das landet plötzlich auf dem Tisch der Unternehmen, serviert von mächtigen und gut vernetzten Nichtregierungsorganisationen – und nicht selten verbunden mit gefährlichen Boykottkampagnen.

Dazu gesellen sich zahlreiche ökologische Probleme, die ebenfalls längst einer globalen Logik folgen: Klimaerwärmung, Wasserknappheit, das Verschwinden der Artenvielfalt. Man täusche sich dabei nicht im Begriff der multinationalen Unternehmung: Es handelt sich keinesfalls alleine um die üblichen Verdächtigen wie Nestlé, Monsanto oder Nike. Da die

meisten Produkte in global arbeitsteiligen Prozessen hergestellt und vertrieben werden, lassen sich die oben beschriebenen Problemen potenziell überall finden: Jeder Blumenladen hat mit hoher Wahrscheinlichkeit Blumen im Angebot, die aus Kolumbien importiert sind. Die Blumenindustrie ist dort diejenige mit der höchsten Quote an Gewerkschaftlern, die von Paramilitärs erschossen werden. Da dies für Ruhe unter den Arbeitern sorgt und die Angst niedrige Löhne zementiert, profitiert davon jeder Endverkäufer (und letztlich jeder Konsument, was aber hier nicht unser Thema ist). Die neuen Herausforderungen, die ich hier skizziere, gelten daher für große und kleine Unternehmen.

Die traditionelle Vorstellung, dass all diese Probleme, von Regierungen zu lösen sind und Unternehmen sich lediglich an die Gesetze zu halten haben, wirkt da reichlich antiquiert und naiv. Und dennoch: Wann immer Unternehmen wegen sozialer und ökologischer Themen unter Druck geraten, ist der erste Reflex, darauf zu verweisen, dass man sich doch an die Gesetze gehalten habe. Als Yahoo die Namen chinesischer Regimekritiker, die mit Yahoo-Mail-Adressen operierten, an die chinesischen Behörden übergab, und diese dann zu mehr als einem Jahrzehnt Arbeitslager verurteilt wurden, verwies das Unternehmen selbstverständlich auf seine Pflicht, sich an lokale Gepflogenheiten und Gesetze zu halten. Auf ähnliche Weise fällt gegenwärtig den Nokia- und Siemens-Managern das lukrative Geschäft mit den Mullahs im Iran auf die Füße.

Manager vor neuen Herausforderungen

Manager, die heute an den Schalthebeln sitzen, haben nie gelernt, soziale und ökologische Themen zu managen. Sie scheitern meist sogar schon daran, diese Themen in ihren täglichen Entscheidungen überhaupt wahrzunehmen. In der alten nationalen Welt war dies auch gar nicht nötig. Dafür waren Politiker zuständig. Manager wurden dafür ausgebildet, Unternehmen durch ruhige geopolitische Gewässer zu steuern.

Managementtheorie, wie sie an den Universitäten gelehrt wird, wurde in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts entwickelt, um zu beschreiben, was Unternehmen in den USA, in Deutschland oder in der Schweiz tun sollen, um erfolgreich zu sein. Internationale Management-Herausforderungen bezogen sich dann entsprechend auf Geschäfte zwischen Unternehmen aus eben diesen stabilen Ländern und ihre jeweils relevanten rechtlichen und kulturellen Differenzen. *Menschenrechte und kollabierende Ökosysteme kommen in den*

Lehrbüchern nicht vor. Die heute dominierende Managementtheorie wurde nicht für Operationen in sogenannten *Failed States* wie Nigeria, Zimbabwe oder Sudan geschrieben. Ihre Vordenker hatten keine Zustände im Kopf, wie sie Unternehmen in *Weak-Governance-States* wie Bangladesh oder Indonesien vorfinden. Und die Lehrbücher wurden erst recht nicht für Operationen in Ländern mit starken, aber repressiven Regierungen wie Iran, China oder Burma geschrieben. Aber in all diesen Staaten finden sich die Ausläufer oder sogar zentrale Stufen der Wertschöpfungsketten multinationaler Unternehmen, sowie zunehmend auch ihre Kunden.

Die Arbeitsteilung zwischen Unternehmen, die ökonomisch tätig sind, und Regierungen, die den politischen Kontext schaffen, funktioniert nicht mehr. Zwei Konsequenzen ergeben sich daraus:

- Zum einen etablieren sich *zivilgesellschaftliche Akteure*, vor allem in der Form sogenannter Nichtregierungsorganisationen (NGO) als globale Gegenmacht zur Wirtschaft. Sie decken Menschenrechtsverletzungen auf und machen sie über Kampagnen gegen Unternehmen sichtbar: Shell ist seit den 90er Jahren wegen der ökologischen und humanitären Katastrophe im Nildelta unter Druck, Nestlé wegen der Privatisierung von Wasserquellen, DeBeers wegen der Unterstützung des Bürgerkrieges in Angola, Chiquita wegen Schutzgeldzahlungen an die Paramilitärs in Kolumbien. Man kann die Liste endlos fortsetzen. Derartige Zusammenhänge sind hochriskant für die betroffenen Unternehmen, weil sie die Reputation gefährden. Moralische Probleme können sich dabei sehr schnell in finanzielle verwandeln.
- Die zweite (positive) Konsequenz besteht darin, *dass Unternehmen auf die Kritik reagieren* und sich an der Lösung ebenjener Probleme beteiligen, mit denen sie über ihre Wertschöpfung direkt oder indirekt verbunden sind: Sie kämpfen für Frieden, gegen Korruption und Kinderarbeit, für die Versammlungsfreiheit ihrer Arbeiter, gegen Aids. Sie retten die Wälder über Zertifizierungsprogramme. Sie setzen und erzwingen arbeitsrechtliche Standards für ihre Zulieferer und für die Zulieferer der Zulieferer. Auch hier lässt sich die Liste endlos fortsetzen.

Beide Konsequenzen gemeinsam deuten eine partielle Aufhebung der Arbeitsteilung zwischen Politik und Wirtschaft an: Unternehmen werden zu politischen Akteuren. Als *global player* lernen sie, dass die Abwesenheit von Recht und Ordnung nicht nur Vorteile hat, die

man opportunistisch ausnutzen kann. Mittel- bis langfristig lassen sich in einem politisch verrotteten Kontext keine Geschäfte machen. Wo es kein verlässliches Regierungshandeln gibt, müssen Unternehmen und zivilgesellschaftliche Akteure im eigenen Interesse gemeinsam in die Bresche springen. Damit können heute geopolitische Themen entscheidend für den Erfolg von Unternehmen sein. In der Form von neuartigen Risiken und Chancen drängen sie auf die Agenda der strategischen Entscheidungsträger in den Chefetagen.

Neue Konzepte müssen her

Glaubwürdige Strategien, die ökologische und soziale Themen berücksichtigen sollen, verlangen nicht selten den radikalen Umbau von etablierten Strukturen und Prozessen. Walmart investiert eine halbe Milliarde US Dollar in den ökologischen Umbau der eigenen Lieferkette. Nike hat inzwischen verstanden, dass man Menschenrechte in den Zulieferbetrieben nur dann umsetzen kann, wenn man langfristig mit Zulieferern zusammenarbeitet. Die ursprüngliche Strategie, mögliche Partner gegen einander in ein Bieterverfahren zu verwickeln und dann immer den mit dem besten Angebot zu nehmen, führte dazu, dass man mit sehr vielen Unternehmen relativ kurze Beziehungen hatte. Dabei besteht verständlicherweise kein Anreiz auf Seiten der Zulieferer, in Maßnahmen zu investieren, die sich aus dem *Code of Conduct*, der Verhaltensrichtlinie für Mitarbeiter von Nike ergeben.

Die Komplexität unternehmerischen Entscheidens nimmt also zu. Dabei stehen diese relativ neuen Fragestellungen quer zu den etablierten Routinen und zu vergangenen (positiven) Lernerfahrungen. Einen Kaffeeröster hat bisher niemand nach seinem *Waterfootprint* (s. Kasten) gefragt. Angesichts der zunehmenden Wasserknappheit muss man sich aber heute bei Tchibo, Nespresso und anderswo mit der Tatsache beschäftigen, dass man für die Produktion von einem Kilo Kaffee etwa 21.000 Liter Wasser auf den unterschiedlichsten Stufen der Wertschöpfung verbraucht.

Waterfootprint

Der Wasser-Fußabdruck eines Unternehmens umfasst die Gesamtmenge an Wasser, die das Unternehmen für die Produktion von Gütern und Dienstleistungen verbraucht. Dabei wird die gesamte Wertschöpfungskette zur Berechnung herangezogen.

Beispiele:

1 Kilo Rindfleisch = 15.500 Liter Wasser

1 Glas Orangensaft (200 ml) = 170 Liter Wasser

1 Glas Bier = 75 Liter Wasser

1 Kilo Sojabohnen = 1800 Liter Wasser

<http://www.waterfootprint.org>

Kastenende

Besonders diejenigen Unternehmen, die erfolgreich auf ihren jeweiligen Märkten operieren, tun sich schwer damit, die Notwendigkeit von Veränderungen einzusehen. Schließlich stehen die Forderungen nach Nachhaltigkeit im Spannungsverhältnis zum kurzfristigen Denken auf den Finanzmärkten. Ohne Hilfe von außen, können Führungskräfte mit den neuen Herausforderungen kaum fertig werden. Dazu fehlen ihnen schlicht die Expertise, die Erfahrung und die Ausbildung. Oft fehlt allein schon jemand, der Denkmuster offen legt und neue Denkhorizonte eröffnet. *Dass sich die Welt um sie herum radikal verändert, spüren die Manager selbst.* Sie verfügen aber selten über das Vokabular, um diese Veränderungen überhaupt greifbar und konkret zu machen.

Der Coach als ethischer Sparringspartner des Managements

Meines Erachtens eröffnen sich hier neue Märkte für das Coaching. Coaches, die sich intensiv mit den hier geschilderten unternehmensethischen Fragestellungen beschäftigt haben, können Managern helfen, diese neue Welt besser zu verstehen und Entscheidungen zu treffen, die den Entscheidungsträgern nicht gleich wieder in Form von Reputationsschäden um die Ohren fliegen.

Das Überraschende für mich ist, dass Unternehmen häufig überrascht sind, wenn sie den Karren in den „moralischen Dreck“ gefahren haben. Sie gehen nach Burma, bauen eine Fabrik auf und haben sich nicht mit der Frage moralischer Risiken beschäftigt. Die Entscheidung wurde nur ökonomisch durchgerechnet. Dass man in die mafiösen Korruptionsnetze der regierenden Generäle verwickelt wird, plötzlich politische Strafgefangene am Fließband stehen hat oder die Arbeiter von den gezahlten Löhnen gar nicht leben können, erfährt man in der Chefetage dann aus der Presse, sobald zivilgesellschaftliche Akteure Alarm schlagen.

Coachs können Managern helfen, diese neue Welt besser zu verstehen und durch die unruhigen Gewässer globaler Wertschöpfung zu navigieren. Sie können ihnen helfen, die Relevanz neuer sozialer und ökologischer Themen zu verstehen, bevor sich eine Öffentlichkeit gegen das Unternehmen formiert. Neue Themen fallen nicht vom Himmel. Sie entwickeln sich langsam und ergeben sich aus der Veränderung von Wertvorstellungen, aus veränderten geopolitischen Konstellationen und neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen. Es ist erstaunlich, mit welcher Wucht die Autoindustrie von der sich zum Thema „global warming“ verändernden öffentlichen Meinung getroffen wurde. Völlig unvorbereitet...

Unternehmen, die sich ernsthaft mit diesen neuen Themen gesellschaftlicher Verantwortung – neudeutsch: Corporate Social Responsibility (CSR) – auseinandersetzen, stehen vor zahlreichen analytischen und konzeptionellen Herausforderungen, bei denen ein Coach hilfreich sein kann. Folgende zentralen Schritte der CSR-Umsetzung lassen sich unterscheiden:

1. Zunächst müssen Unternehmen ihre jeweils spezifischen CSR-Themen *kennen*. Dazu muss die eigene Wertschöpfungskette mit ihrem geopolitischen Kontext dekonstruiert werden. Für ein Unternehmen in der Bekleidungsindustrie heißt dies zum Beispiel, die sozialen und ökologischen Risiken vom Pflanzen der Baumwolle über die Produktion bis zum Marketing und Recycling zu verstehen. Ein Risiko kann aus sich aus dem Element der Wertschöpfung selbst ergeben (z.B. Pestizide auf dem Baumwollfeld). Sie kann länderspezifisch unterschiedlich sein (z.B. staatlich organisierte Kinderarbeit in Usbekistan). Und sie kann mit einem bestimmten Partner zusammenhängen (z.B. ein für üble Arbeitsbedingungen berüchtigter Zulieferer). Oft kennen Unternehmen nur ihre direkten Zulieferer und haben

kaum Kenntnis über die Unternehmen weiter abwärts der Wertschöpfungskette. Ohne dieses Wissen kann man aber CSR nicht ernsthaft betreiben.

2. Unternehmen müssen lernen, CSR-Themen zu *verstehen*. Dazu ist es wichtig, den jeweiligen Diskussionsstand zu den unterschiedlichen Themen zu kennen. Welche Standards gibt es zu den unterschiedlichen sozialen und ökologischen Fragen? Wer sind die Themenexperten in der Zivilgesellschaft? Was tun andere Unternehmen in der eigenen Branche, aber auch branchenübergreifend? Wie entwickeln sich die Themen? Beispielsweise „dreht“ sich zurzeit die öffentliche Diskussion zum Thema Adipositas von einer individuellen (weniger essen) zu einer unternehmerischen Verantwortung (manipulatives Marketing der Fast-Food-Industrie).
3. CSR-Themen müssen *gemanagt* werden. Unternehmen sollten dabei Schwerpunkte setzen, weil man grundsätzlich nicht die Ressourcen hat, alles auf einmal anzupacken. Diese sehen für ein Energie-Unternehmen sicher anders aus als für einen Einzelhändler. Welche Probleme sind die gravierenden? (Sklavenarbeit hat dann sicher Vorrang vor der Senkung des Wasserverbrauchs). Man muss sich externe Partner zur Bearbeitung der Probleme besorgen. Zum einen fehlt Unternehmen in der Regel die Expertise (wie reduziert man Kinderarbeit in der Fußballproduktion in einer fundamentalistisch geprägten Region Pakistans?), aber auch die Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit („wir haben das Problem im Griff“). Man kann sich dabei sogenannten Multi-Stakeholder-Initiativen mit anerkannten Standards, wie dem Forest Stewardship Council anschließen, um Effizienz und Legitimität des eigenen CSR-Managements sicherzustellen.
4. Das CSR-Engagement muss *kommuniziert* werden. Dabei geht es weniger darum, die Öffentlichkeit mit schönen Broschüren voller Bilder von glücklich lächelnden Kinder zu belästigen, sondern, wo möglich, Ziele zu definieren, Zielerreichung zu kommunizieren, Dilemmata und Probleme ehrlich darzustellen, sich an anspruchsvolle Reporting-Standards wie dem der Global Reporting Initiative zu halten und mit glaubwürdigen Zertifizierungen und Labels zu arbeiten.
5. Schließlich gilt es, CSR *operativ im Kerngeschäft zu verankern*. Auswirkungen auf die Strategie müssen analysiert werden (z.B. Vorteile für verantwortliche Zulieferer schaffen), Entlohnungssysteme sind anzupassen (Anreize für die Beschaffungsabteilung),

Mitarbeiter müssen darin trainiert werden, CSR-Themen zu erkennen und mit ihrer eigenen Tätigkeit zu verlinken.

Ein Coach kann auf allen Stufen dieses Prozesses hilfreich sein, weil Unternehmen in der Regel zu keinem dieser Themen über ausreichend Erfahrung und Reflexionsvermögen verfügen. Allein schon die Interaktion mit Nichtregierungsorganisationen bedarf der Mediation, weil die Fronten oft durch tiefes Misstrauen und schlechte wechselseitige Erfahrungen verhärtet sind.

Auch dort wo ein Coach sich nicht direkt mit den hier beschriebenen Themen beschäftigt, muss er oder sie die Konsequenzen für die eigene Arbeit sorgfältig durchdenken. *Coaching findet nicht im gesellschaftlichen Vakuum statt.* Auch wer beispielsweise Unternehmen bei der Markenpolitik berät oder wer sich mit Leadership beschäftigt, steht unter dem Einfluss der tektonischen Verschiebung, die die Globalisierung für die Manager und ihre Aufgaben erzeugt. Auf all die Fragen, die ein Manager einem Coach heute stellt, sind möglicherweise neue Antworten nötig. Ein guter Coach wird nur dort seiner Rolle gerecht, wenn sie und er beginnen, über die Konsequenzen der postnationalen Konstellation für die eigene Arbeit und die Bedürfnisse der eigenen Kunden nachzudenken. Es gilt, zunächst einmal die Filter der eigenen Weltwahrnehmung kritisch zu prüfen – und gegebenenfalls müssen diese Filter auch nachjustiert werden.

Der Autor

Dr. Guido Palazzo ist Professor für Business Ethics an der Universität Lausanne und unterrichtet zudem an weiteren Universitäten. Zugleich berät er Unternehmen sowie Nichtregierungsorganisationen in Fragen der Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility. Im Jahr 2008 wurde er mit dem Max-Weber-Preis für Wirtschaftsethik des Kölner Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW) ausgezeichnet. Zuletzt publizierte er zusammen mit Andreas Georg Scherer das „Handbook of Research on Global Corporate Citizenship“ (ISBN: 978-1-84542-836-5).

<http://www.palazzo-palazzo.com>