

Fries, Tobias

**Working Paper**

## Responsible Leadership im Zeitalter des Kapitalismus: Die Benefit Corporation als innovativer Lösungsansatz

Research Papers on Marketing Strategy, No. 10/2015

**Provided in Cooperation with:**

Julius-Maximilians-Universität Würzburg, Lehrstuhl für BWL und Marketing

*Suggested Citation:* Fries, Tobias (2015) : Responsible Leadership im Zeitalter des Kapitalismus: Die Benefit Corporation als innovativer Lösungsansatz, Research Papers on Marketing Strategy, No. 10/2015, ISBN 978-3-00-049909-8, Julius-Maximilians-Universität Würzburg, Lehrstuhl für BWL und Marketing, Würzburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/110894>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Tobias Fries

## **Responsible Leadership im Zeitalter des Kapitalismus**

Die Benefit Corporation als innovativer Lösungsansatz

Research Papers on Marketing Strategy  
No. 10 / 2015

Herausgegeben von:

Prof. Dr. Margit Meyer  
Lehrstuhl für BWL und Marketing  
Julius-Maximilians-Universität Würzburg

Tobias Fries

# **Responsible Leadership im Zeitalter des Kapitalismus**

Die Benefit Corporation als innovativer Lösungsansatz

Research Papers on Marketing Strategy  
No. 10 / 2015

**Prof. Dr. Margit Meyer**

E-Mail: [margit.meyer@uni-wuerzburg.de](mailto:margit.meyer@uni-wuerzburg.de)

**Tobias Fries, M.Sc.**

E-Mail: [tobias.fries@uni-wuerzburg.de](mailto:tobias.fries@uni-wuerzburg.de)

**Lehrstuhl für BWL und Marketing,**  
Julius-Maximilians-Universität Würzburg  
Josef-Stangl-Platz 2, 97070 Würzburg

**ISBN 978-3-00-049909-8**

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>IV</b>
<b>1 Responsible Leadership in Zeiten des Kapitalismus .....</b>	<b>1</b>
1.1 Fehlverhalten der Unternehmen und falsche Anreizstrukturen .....	1
1.1.1 Fehlverhalten im Bank- und Finanzsektor sowie in der Realwirtschaft .....	1
1.1.2 Fehlsteuerung der Manager durch einseitige Anreiz- strukturen .....	4
1.2 Relevanz des Gesellschaftsrechts .....	9
<b>2 Benefit Corporation – Equilibrium zwischen einseitigem Kapitalismus und sozialer Mission.....</b>	<b>13</b>
2.1 Fall Ben & Jerry’s: Divergenz zwischen sozialer Mission und geltendem Gesellschaftsrecht .....	14
2.2 Fall Patagonia: Konvergenz zwischen sozialer Mission und geltendem Gesellschaftsrecht .....	17
<b>3 Responsible Leadership in Theorie und Praxis .....</b>	<b>24</b>
3.1 Führungsverantwortung nach BARNARD .....	24
3.2 Führungsverantwortung bei Patagonia .....	29
<b>4 Fazit und Ausblick auf das Dissertationsprojekt.....</b>	<b>32</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>33</b>

## **Abkürzungsverzeichnis**

Anm.	Anmerkung
Aufl.	Auflage
Ausg.	Ausgabe
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
S.	Seite
u. a.	und andere
USA	United States of America
Vgl.	Vergleiche
Vol.	Volume

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Leitbild von Patagonia .....	19
Abbildung 2: Organisation als kooperatives System .....	25
Abbildung 3: Verschiedene Perspektiven der Organisation nach BARNARD.....	27

## 1 Responsible Leadership in Zeiten des Kapitalismus

*„We live in an age when short-term pressures have allowed speculation to overtake the more traditional, human functions of business.“*

(KELLY, 2010)

### 1.1 Fehlverhalten der Unternehmen und falsche Anreizstrukturen

Zunehmend geraten die Handlungen von gewinnorientierten Unternehmen in die Kritik.<sup>1</sup> Vor allem das egoistische und sorglose Verhalten der Unternehmen wird von der breiten Öffentlichkeit verurteilt.<sup>2</sup> Konkret werden gewinnorientierte Unternehmen für die sozialen Probleme wie Armut, Gewalt und mangelnde Bildung verantwortlich gemacht.<sup>3</sup> Maßgeblich haben die Weltwirtschaftskrise im Jahr 2008 und die anschließende Finanzkrise zu den Schuldzuweisungen beigetragen.<sup>4</sup> Besonders die Gier der Führungskräfte in den Unternehmen und die uneingeschränkte Maximierung des Shareholder Values werden dabei als Hauptgründe für die negativen Ereignisse in der Wirtschaft angeführt.<sup>5</sup> Doch obwohl die Wirtschafts- und Finanzkrise gezeigt hat, dass spekulative und kurzfristige Investitionen der gesamten Wirtschaft schaden können,<sup>6</sup> nehmen die Fehlritte des Finanzsektors nicht ab. Auch weiterhin werden – speziell in den USA – riskante Geschäfte mit einer einseitigen Orientierung auf den Shareholder Value durchgeführt.<sup>7</sup>

#### 1.1.1 Fehlverhalten im Bank- und Finanzsektor sowie in der Realwirtschaft

Seit der Finanzkrise im Jahr 2008 mussten laut der Financial Times ein Großteil der an der Börse in New York gehandelten Banken wegen unsauberer Geschäfte Strafzahlungen in Höhe von insgesamt ca. \$100 Milliarden leisten.<sup>8</sup> Darunter sind unter

---

<sup>1</sup> Vgl. Massetti (2012), S. 51; Munch (2012), S. 170.

<sup>2</sup> Vgl. Kelly (2010), S. 10; Waddock/McIntosh (2011), S. 303; Fischer/Georg/Hamann (2013), S. 2; Hiller (2013), S. 287.

<sup>3</sup> Vgl. Austin et al. (2011), S. 171; Waddock/McIntosh (2011), S. 303.

<sup>4</sup> Vgl. Massetti (2012), S. 51.

<sup>5</sup> Vgl. Pless/Maak/Waldman (2012), S. 62; Fischer/Georg/Hamann (2013), S. 2.

<sup>6</sup> Vgl. Kelly (2010), S. 10; Angelides/Thomas (2011), S. xviii ff., 137, 255, 343 und 389 ff.

<sup>7</sup> Vgl. Porter/Kramer (2011), S. 64; Munch (2012), S. 170 und 173; Devinney/Schwalbach/Williams (2013), S. 413.

<sup>8</sup> Vgl. Euteneuer (2015); McGregor/Stanley (2015).

anderem Banken, wie JPMorgan, Credit Suisse oder die Deutsche Bank.<sup>9</sup> Paradoxerweise zeigt sich, dass der Fokus auf den Shareholder Value dazu führen kann, dass selbiger durch rechtswidrige Geschäfte reduziert wird.<sup>10</sup> Neben dem Bank- und Finanzsektor ist jedoch auch die Realwirtschaft zunehmend in Skandale verwickelt.<sup>11</sup> Beispiele hierfür sind die Eklats, welche im Zusammenhang mit Worldcom,<sup>12</sup> Enron, Shell oder Nike publik wurden.<sup>13</sup> Unverkennbar wird an dieser Stelle deutlich, dass sich das schädliche Verhalten der Unternehmen über alle Branchen der Wirtschaft erstreckt.

Als Konsequenz werden die Aussagen und Tätigkeiten von Unternehmen von einem Großteil der Öffentlichkeit als nicht mehr authentisch erachtet. Deshalb verlieren die Handlungen von einseitig gewinnorientierten Unternehmen in der Bevölkerung zunehmend an Legitimität.<sup>14</sup> Neben dem Internet und den globalen Medien besitzen besonders die global organisierten sozialen Netzwerke einen substantziellen Einfluss auf die Reputation von Unternehmen. Beispielsweise wird durch die erweiterten Interaktions- und Kommunikationsmöglichkeiten des Web 2.0 für die Gesellschaft unmittelbar ersichtlich, welche Auswirkungen einzelne Unternehmensaktivitäten auf die Bevölkerung besitzen.<sup>15</sup> Das Ergebnis ist, dass Finanzskandale und ethisches Fehlverhalten von Unternehmen in den Köpfen der Gesellschaft präsenter werden. Gleichzeitig steigt mit diesem amplifizierten Bewusstsein der Gesellschaft das Misstrauen gegenüber dem sozialen Engagement von gewinnorientierten Unternehmen.<sup>16</sup> Dieses Misstrauen geht seitens der Bevölkerung mit einem unmittelbaren Vertrauensverlust einher.<sup>17</sup> Der Ursprung für diesen Schwund liegt neben den Skandalen im Bank- und Finanzsektor auch in den vermehrt auftauchenden Unternehmensskandalen in der Realwirtschaft.<sup>18</sup> Ein Faktor, welcher zusätzlich dazu beiträgt, dass den Aussagen der Unternehmen weniger Vertrauen entgegengebracht wird, ist die veränderte Attitüde der Gesellschaft. Im Zeitalter der sozialen Medien begreifen sich viele

---

<sup>9</sup> Vgl. Euteneuer (2015).

<sup>10</sup> Vgl. Herzig/Moon (2013), S. 1870.

<sup>11</sup> Vgl. Murray (2012), S. 3.

<sup>12</sup> Vgl. Hamilton (2003), S. 6 ff. und 20 ff.

<sup>13</sup> Vgl. Maak/Pless (2006), S. 99; Murray (2012), S. 3.

<sup>14</sup> Vgl. Pless/Maak/Waldman (2012), S. 51; Voegtlin/Patzer/Scherer (2012), S. 7.

<sup>15</sup> Vgl. Waddock/McIntosh (2009), S. 297; Massetti (2012), S. 51; Engeser (2015), S. 68.

<sup>16</sup> Vgl. Maak/Pless (2006), S. 99.

<sup>17</sup> Vgl. Voegtlin/Patzer/Scherer (2012), S. 2 f.; Clark Jr./Vranka (2013b), S. 2; Schmidpeter (2013), S. xiii f.

<sup>18</sup> Vgl. Maak/Pless (2006), S. 99.

Bürger als ‚Good Global Citizen‘.<sup>19</sup> Die Folge ist, dass vor allem von globalen Unternehmen mit internationalen Marken ein ähnliches Verhalten gefordert wird.<sup>20</sup> Wiederholt versucht jedoch eine Vielzahl von Unternehmen ihre eigentliche Position gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft mithilfe von Greenwashing<sup>21</sup> zu vertuschen. Insofern ein Fehlverhalten publik wird, führt es logischerweise zu einem erhöhten Misstrauen.<sup>22</sup>

In diesem Kontext wird einem Großteil der Öffentlichkeit bewusst,<sup>23</sup> dass unsichere Produkte, Umweltverschmutzungen und Insolvenzen aufgrund von Spekulationen nicht nur intangible, sondern auch tangible negative Effekte auf die Gesellschaft besitzen.<sup>24</sup> Üblicherweise werden diese negativen Auswirkungen von dem Problem der Zurechenbarkeit begleitet, so dass in den meisten Fällen die Gesellschaft für die von den Unternehmen verursachten negativen externen Effekten und für die damit verbundenen sozialen Kosten aufkommen muss.<sup>25</sup> Aufgrund dessen erhebt die Bevölkerung in zunehmendem Maße Vorwürfe gegenüber gewinnorientierten Unternehmen und fordert nicht nur, dass diese für die Folgen ihres Handelns aufkommen und die negativen Externalitäten reduzieren, sondern auch in Bezug auf soziale und ökologische Themen mehr Verantwortung übernehmen.<sup>26</sup> Vor diesem Hintergrund wird von Unternehmen nicht mehr nur erwartet, dass sie gegenüber ihren Shareholdern rechenschaftspflichtig sind, sondern auch ihre Stakeholder und die Umwelt im Zuge ihrer Unternehmensaktivitäten berücksichtigen.<sup>27</sup>

Während die Gesellschaft in den meisten Fällen die Unternehmen für ihr fehlendes soziales Engagement und ihr ethisches und moralisches Fehlverhalten diskreditiert, wird übersehen, dass vor allem die Führungskräfte für das Verhalten der Unterneh-

---

<sup>19</sup> Vgl. Kligler-Vilenchik/Thorson (2015), S. 1 ff.

<sup>20</sup> Vgl. Schwab (2008), S. 108 ff.; Meyer (2013); Carroll/Buchholtz (2015), S. 34 ff.

<sup>21</sup> Greenwashing beschreibt eine bewusste Irreführung der Anspruchsgruppen des Unternehmens mithilfe von falsch veröffentlichten sozialen Zusicherungen, welche die Leistung des Unternehmens betreffen. Dabei wird Greenwashing meist betrieben, um Reputationsschäden vom Unternehmen abzuwenden. Nähere Informationen zum Greenwashing können Waßmann (2013), S. 55 f. entnommen werden.

<sup>22</sup> Vgl. Clark Jr./Vranka (2013b), S. 2 f.; Schmidpeter (2013), S. xiii f.

<sup>23</sup> Vgl. Massetti (2012), S. 51.

<sup>24</sup> Vgl. Badaracco (1992), S. 73; Waddock/McIntosh (2011), S. 305.

<sup>25</sup> Vgl. Battilana et al. (2012), S. 52.

<sup>26</sup> Vgl. Macharzina/Wolf (2005), S. 775; Waßmann (2013), S. 1.

<sup>27</sup> Vgl. Macharzina/Wolf (2005), S. 775; Maak/Pless (2006), S. 99; Meyer/Waßmann (2011), S. 1.

men verantwortlich sind.<sup>28</sup> Zwar besitzen Unternehmen eine rechtlich autorisierte Persönlichkeit, die konkreten physischen Tätigkeiten und Entscheidungen innerhalb des Unternehmens obliegen jedoch den Individuen.<sup>29</sup> Deshalb müssen nicht die Unternehmen ihre traditionellen Methoden des Wirtschaftens in Bezug auf die öffentliche Wahrnehmung überdenken, sondern viel mehr ihre leitenden Manager und Führungskräfte.<sup>30</sup> Folglich werden neue Managementansätze benötigt, welche das verantwortungsvolle Handeln der Unternehmensführung gegenüber der Gesellschaft in den Fokus rücken. In der Literatur werden diese Ansätze unter dem Terminus des Responsible Leaderships subsumiert.<sup>31</sup>

### 1.1.2 Fehlsteuerung der Manager durch einseitige Anreizstrukturen

Bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass das Verhalten der Manager und somit auch deren verantwortungsvolles Handeln im Sinne des Responsible Leaderships maßgeblich von den ihnen gebotenen Motivations- und Anreizstrukturen abhängt.<sup>32</sup> Insbesondere durch die Finanzkrise und die vorangegangenen Spekulationen im Jahr 2008 wurden die Missstände publik, welche seit längerem im Wirtschaftssektor durch die einseitigen finanziellen Anreizstrukturen der Manager vorherrschen.<sup>33</sup> So wurde öffentlich, dass die Mehrzahl der Führungskräfte von gewinnorientierten Unternehmen mithilfe kurzfristiger Anreize dazu motiviert werden in einer möglichst kurzen Zeitspanne hohe Gewinne zu erwirtschaften. Anlässlich dessen verwundert es nicht, dass ein Großteil der Manager auf kurzfristige Investitionen anstatt auf langfristige beziehungsweise nachhaltige Anlagen zurückgreift.<sup>34</sup> Kurzfristige materielle Kompensationen führen jedoch trotz ihres häufigen Vorkommens in der privaten Wirtschaft in den seltensten Fällen dazu, dass Führungskräfte auch verantwortungsvoll gegenüber der Gesellschaft und ihren Stakeholdern agieren.<sup>35</sup> Bereits im Jahr

---

<sup>28</sup> Vgl. Barnard (1948), S. 4; Barnard (1958), S. 7; Barnard (1969), S. 2; Avdeev/Ekmekjian (2012), S. 48.

<sup>29</sup> Vgl. Barnard (1958), S. 7.

<sup>30</sup> Vgl. Drucker (1998), S. 152; Avdeev/Ekmekjian (2012), S. 48.

<sup>31</sup> Vgl. Maak/Pless (2006); Pless/Maak/Waldman (2012); Miska/Hilbe/Mayer (2014).

<sup>32</sup> Vgl. Barnard (1948), S. 14 f. und 90; Barnard (1968), S. 139 ff.; Barnard (1969), S. 14 f.; Scott (1990), S. 39; Baums/Scott (2005), S. 67; Lamond et al. (2005), S. 1401; Richter/Furubotn (2010), S. 89 und 438 f.; Filatotchev/Nakajima (2014), S. 300 f.

<sup>33</sup> Vgl. Demsetz (1988), S. 151; Angelides/Thomas (2011), S. 64; Avdeev/Ekmekjian (2012), S. 48.

<sup>34</sup> Vgl. Angelides/Thomas (2011), S. 64; Christensen/Bever (2014), S. 64 f.

<sup>35</sup> Vgl. Barnard (1968), S. 220 f.; Barnard (1970), S. 185; Drucker (2003a), S. 3.

1968 hat BARNARD in seinem Werk ‚The Functions of the Executives‘ die Problematik erkannt, welche mit einseitig materiellen Anreizen einhergeht:

*„Granting the utility of abstracting from social action that aspect which we call „economic“, the relatively developed theories so effectively constructed by Adam Smith and his successors depressed the interest in the specific social processes within which economic factors are merely one phase, and greatly overemphasized economic interests. This was conjoined with an exclusion of adequate consideration of motives in pure economic theory, a materialistic philosophy rooted in utilitarianism, and a prevalence of highly erroneous conceptions of the place of the intellectual, as distinguished from the emotional and physiological, process in social behavior.“<sup>36</sup>*

Ähnlich wie in der traditionellen wirtschaftswissenschaftlichen Literatur, führt BARNARD die Kapitalismus-Debatte und die einseitigen materiellen Kompensationen auf SMITH zurück.<sup>37</sup> Oft werden in diesem Zusammenhang die Ausführungen von SMITH auf den sogenannten ‚economic man‘ abstrahiert.<sup>38</sup> Konträr zur gängigen Literatur handelt der Mensch in den Ausführungen bei SMITH jedoch nie als egoistischer Nutzen-Maximierer,<sup>39</sup> sondern vielmehr nach moralischen und ethischen Werten.<sup>40</sup> Diese Werte bilden für SMITH das Fundament für jeglichen wirtschaftlichen Austausch.<sup>41</sup> Besonders stellt er in diesem Zusammenhang die Fähigkeit der Menschen in den Vordergrund für Andere Mitgefühl zu empfinden.<sup>42</sup> Der Grad des Mitgefühls fluktuiert bei SMITH abhängig von den Anreizstrukturen, welche den Menschen geboten werden.<sup>43</sup> Frei von Einfühlungsvermögen, durch welches die Emotionen anderer Individuen nachempfunden werden können, ist ein geregeltes Gemeinwesen nicht möglich. Dementsprechend bildet die Einfühlungsgabe der Menschen nicht nur die Basis für Recht und Gesellschaft, sondern auch für jeglichen wirtschaftlichen Austausch.<sup>44</sup>

---

<sup>36</sup> Barnard (1968), S. XXX.

<sup>37</sup> Vgl. Barnard (1968), S. XXX und 220 f.; Barnard (1970), S. 185.

<sup>38</sup> Vgl. Grampp (1948), S. 315 ff.; Coase (1976), S. 545.

<sup>39</sup> Vgl. Coase (1976), S. 545 f.; Recktenwald (1987), S. 14.

<sup>40</sup> Vgl. Smith (1976), S. 219 ff.; Recktenwald (1987), S. 15 f. und 34; Petersen (2012), S. 28 und 102.

<sup>41</sup> Vgl. Smith (1976), S. 219 ff.; Recktenwald (1987), S. 15 f. und 34; Petersen (2012), S. 28 und 102.

<sup>42</sup> Vgl. Recktenwald (1987), S. 12 und 34; Evensky (2005), S. 113; Petersen (2012), S. 27.

<sup>43</sup> Vgl. Smith (1976), S. 219 ff.; Recktenwald (1987), S. 15 f.

<sup>44</sup> Vgl. Recktenwald (1987), S. 12; Petersen (2012), S. 27.

Der Fokus bei den Ausführungen von SMITH liegt vor allem auf den Grundsätzen des menschlichen Verhaltens.<sup>45</sup> Verknüpft werden die von ihm aufgestellten Axiome zu einem logischen System, ähnlich der Gesetze in der Naturwissenschaft.<sup>46</sup> Das Ziel besteht darin, das Verhalten des Menschen in einem holistischen Ansatz zu erfassen.<sup>47</sup> Dessen ungeachtet werden die Aussagen von SMITH jedoch oftmals auf einen einseitigen Kapitalismus reduziert, wohingegen die moralphilosophischen Ursprünge in seinen Werken meist vernachlässigt werden.<sup>48</sup> Vor diesem Hintergrund existiert das sogenannte ADAM SMITH-Problem. Auf der einen Seite wird SMITH vorgeworfen in ‚The Theory of Moral Sentiments‘ für ein ethisches und moralisches Verhalten zu plädieren. Auf der anderen Seite wird beanstandet, dass er in ‚The Wealth of Nations‘ diese Sichtweise vernachlässigt und stattdessen für einen uneingeschränkten Egoismus bzw. Eigennutz eintritt.<sup>49</sup> Zurückgeführt werden kann das Problem auf die falsche Interpretation des Wortes ‚Nutzen‘. Während SMITH die Maximierung des Wohlergehens der Menschen unter dem Begriff Nutzen subsummiert, wird in der gängigen Literatur häufig von einem reinen Egoismus ausgegangen.<sup>50</sup> Für SMITH sind jedoch das Schicksal und das Wohl der Gemeinschaft von höchster Relevanz.<sup>51</sup>

Deutlich wird diese Kausalität auch im Zusammenhang mit der unsichtbaren Hand. In seinem Werk ‚The Wealth of Nations‘ führt SMITH an,<sup>52</sup> dass die Wirkungsweise der unsichtbaren Hand nicht ein Ergebnis des Eigeninteresses ist. Stattdessen kann das Resultat der unsichtbaren Hand de facto auf den Informationsvorsprung zurückgeführt werden, zu welchem jeder Einzelne, im Vergleich zu einer staatlichen Koordination beiträgt. Dementsprechend werden durch den Markt mehr Informationen sichtbar, als ein Einzelner individuell erfassen kann.<sup>53</sup> SMITH hat folglich bereits im Jahr 1776 mithilfe der unsichtbaren Hand das Phänomen der Verbreitung von Information berücksichtigt.<sup>54</sup> Auch bei den Ausarbeitungen in seinem ersten Werk ‚The Theory of Moral Sentiments‘ konzentriert sich SMITH auf eine erklärende Funktion

---

<sup>45</sup> Vgl. Recktenwald (1987), S. 11.

<sup>46</sup> Vgl. Recktenwald (1987), S. 11; Evensky (2005), S. 109; Petersen (2012), S. 8 und 114; Petersen (2014), S. 263.

<sup>47</sup> Vgl. Evensky (2005), S. 112.

<sup>48</sup> Vgl. Petersen (2012), S. 102.

<sup>49</sup> Vgl. Recktenwald (1987), S. 33; Petersen (2012), S. 28 ff.

<sup>50</sup> Vgl. Campbell/Ross (1981), S. 73; Force (2003), S. 5 ff.; Evensky (2005), S. 110; Petersen (2012), S. 47.

<sup>51</sup> Vgl. Evensky (2005), S. 113; Petersen (2012), S. 51.

<sup>52</sup> Vgl. Recktenwald (2003), S. 370 f.

<sup>53</sup> Vgl. Recktenwald (2003), S. 371; Petersen (2012), S. 187 f.

<sup>54</sup> Vgl. Recktenwald (1987), S. 15.

der unsichtbaren Hand. Auffällig ist dabei, dass diese Funktion nicht zwangsläufig objektiv beziehungsweise gerecht sein muss.<sup>55</sup> So steht SMITH für eine „beinahe (...) gleiche Verteilung der zum Leben notwendigen Güter“<sup>56</sup> ein. Er zielt folglich auf eine soziale Distribution der essentiellen Mittel ab.<sup>57</sup> Aufgrund dessen kann SMITH einer lediglich auf Gewinne ausgerichteten Wirtschaftspolitik nicht zugeordnet werden.<sup>58</sup> Auch egoistisches Verhalten kann bei SMITH nicht konstatiert werden. Stattdessen stellen in seinem Ordnungsprinzip die Fähigkeit der Menschen Gefühle sowie Pflichtgefühl gegenüber anderen Menschen zu empfinden die Basis dar.<sup>59</sup> Allgemein gründet sich der Wohlstand einer Gemeinschaft bei SMITH auf dem Selbstinteresse jedes Einzelnen. Damit ist jedoch weder Egoismus noch Egomanie gemeint.<sup>60</sup> Vielmehr wird ein zu stark manifestiertes Selbstinteresse im Sinne eines egoistischen Verhaltens als auch ein zu schwach ausgeprägtes Selbstinteresse, wie beispielsweise bei Arbeitsscheu, nicht geduldet.<sup>61</sup> Treffend stellt PETERSEN in diesem Zusammenhang fest, dass die positive Wirkung des Eigennutzes bei SMITH nur auftritt, wenn dieser mithilfe moralischer Werte restringiert wird.<sup>62</sup>

Grundsätzlich dürfen die beiden Werke von SMITH nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Vielmehr sollte ‚The Theory of Moral Sentiments‘ als Fundament für die Erkenntnisse des ‚Wealth of Nations‘ gesehen werden.<sup>63</sup> In Letzterem schenkt SMITH zwar der materiellen Wohlfahrt in höherem Maße Beachtung, jedoch muss diese stets mit dem in der ‚Theory of Moral Sentiments‘ betrachteten Wohlbefinden der Gesellschaft einhergehen.<sup>64</sup> Logischerweise dürfen die Aussagen von SMITH nicht ausschließlich auf den Homo Oeconomicus reduziert werden.<sup>65</sup> Es besteht folglich kein Zweifel daran, dass das sogenannte ADAM SMITH-Problem lediglich ein Scheinproblem darstellt.<sup>66</sup> Das Menschenbild von SMITH war nie geprägt von der Ansicht eines ‚economic man‘, der rational und konsequent die eigenen Interessen

---

<sup>55</sup> Vgl. Smith (2010), S. 296 f.; Petersen (2012), S. 191 f.; Petersen (2014), S. 369.

<sup>56</sup> Smith (2010), S. 296.

<sup>57</sup> Vgl. Mestmäcker (1977), S. 319; Petersen (2014), S. 369.

<sup>58</sup> Vgl. Petersen (2012), S. 195.

<sup>59</sup> Vgl. Smith (1976), S. 109 und 237 f.; Recktenwald (1987), S. 14.

<sup>60</sup> Vgl. Recktenwald (1987), S. 20 und 23.

<sup>61</sup> Vgl. Recktenwald (1987), S. 24.

<sup>62</sup> Vgl. Petersen (2012), S. 57 f.

<sup>63</sup> Vgl. Petersen (2012), S. 102.

<sup>64</sup> Vgl. Recktenwald (1987), S. 17.

<sup>65</sup> Vgl. Coase (1976), S. 545 f.; Manstetten (2004), S. 233; Evensky (2005), S. 110; Abländer (2007), S. 156; Petersen (2012), S. 52.

<sup>66</sup> Vgl. Recktenwald (1987), S. 13, 17 und 33.

verfolgt.<sup>67</sup> Stattdessen zeigen seine Ausführungen in ‚The Theory of Moral Sentiments‘, dass er sich für einen ‚responsible man‘ einsetzt, welcher sich für die Mitglieder in einer Gemeinschaft interessiert und nach moralischen Werten handelt.<sup>68</sup>

Die aktuelle Kapitalismusdebatte, welche durch die materiellen einseitigen Anreize und das kurzfristige Gewinnstreben der Unternehmen ausgelöst wurde, erhält in der Öffentlichkeit zunehmend Zuspruch.<sup>69</sup> Wiederholt wird gewinnorientierten Unternehmen unterstellt, dass sie aufgrund ihres materiellen Fokus ihren Managern kaum Anreize bieten, damit diese sich sozial engagieren.<sup>70</sup> Stattdessen wird ihnen Vorgeworfen, dass sie lediglich auf die Steigerung des Shareholder Values abzielen und dabei die restliche Gesellschaft außer Acht lassen.<sup>71</sup> Traditionelle, kurzfristige monetäre Anreize und Managementorientierungen sind jedoch – aufgrund der Forderungen der Gesellschaft nach sozialeren Unternehmen – nicht mehr zeitgemäß,<sup>72</sup> da die Vertrauenslücke, welche zwischen den Unternehmen und der Gesellschaft herrscht, mithilfe dieser Methoden nicht adäquat geschlossen werden kann.<sup>73</sup> Bereits SMITH war sich dieser Problematik bewusst und erkannte in seinem Werk ‚The Theory of Moral Sentiments‘, dass immaterieller Wohlstand bedeutender ist als materielles Vermögen. Damit verweist SMITH implizit darauf, dass immaterielle Anreizstrukturen relevanter sind als materielle.<sup>74</sup> Unverkennbar wird deutlich, dass SMITH, im Hinblick auf die im Jahr 2008 vorherrschende Bank- und Finanzkrise, keinesfalls die einseitige Steuerung der Manager beziehungsweise die ausschließliche Verfolgung des Shareholder Values unterstützen würde. Stattdessen steht für ihn stets das Wohlergehen der Gemeinschaft im Vordergrund.<sup>75</sup> Bereits im Jahr 1776 tritt SMITH in ‚An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations‘ für eine empfindliche

---

<sup>67</sup> Vgl. Coase (1976), S. 545 f.

<sup>68</sup> Vgl. Smith (1976), S. 219 ff.; Recktenwald (1987), S. 15 f. und 34; Petersen (2012), S. 28 und 102.

<sup>69</sup> Vgl. Porter/Kramer (2011).

<sup>70</sup> Vgl. Munch (2012), S. 170; Sovacool (2010); Metcalf/Benn (2012); Hiller (2013), S. 287.

<sup>71</sup> Vgl. Munch (2012), S. 173.

<sup>72</sup> Vgl. Drucker (1998), S. 152 ff.; Drucker (2005), S. 139; Pless/Maak/Waldman (2012), S. 57 ff.

<sup>73</sup> Vgl. Pless/Maak/Waldman (2012), S. 57 ff.

<sup>74</sup> Vgl. Evensky (2005), S. 116; Smith (2010), S. 58.

<sup>75</sup> Vgl. Smith (1976), S. 219 ff.; Recktenwald (1987), S. 15 f. und 34; Petersen (2012), S. 28 und 102.

Bankenregulierung ein, um die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Landes im Sinne des Allgemeinwohls zu gewährleisten.<sup>76</sup>

Unverkennbar wird deutlich, dass neue Management-Ansätze benötigt werden, welche berücksichtigen, dass Manager ihre täglichen Entscheidungen nicht ausschließlich aufgrund materieller Anreize fällen, sondern vor allem auch auf Basis immaterieller Stimuli, wie Verantwortung, sozialem Status und persönlichem Ansehen.<sup>77</sup> Unter diese Management-Ansätze fällt das sogenannte Responsible Leadership, welches zusätzlich die sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Interdependenzen des Umfeldes ins Kalkül miteinbezieht.<sup>78</sup> Bei näherer Betrachtung wird zwischen SMITH und dem Management-Ansatz des Responsible Leaderships ein direkter Bezug deutlich.

Abgesehen von der wirtschaftlichen und moralischen Betrachtung berücksichtigt SMITH im Zuge seines Systemverständnisses ebenfalls die rechtlichen Aspekte.<sup>79</sup> Die von Rechts wegen gewährte Sicherheit der Individuen in einem Land wird durch sogenannte Institutionen gewährleistet. Aufbauend auf diesen Institutionen können sich Individuen durch positives Recht<sup>80</sup> frei entfalten. Dies stellt die Basis für ein erfolgreiches Wirtschaftssystem dar. An dieser Stelle muss jedoch angefügt werden, dass die drei untersuchten Aspekte von SMITH interdependent und komplementär zueinander wirken. Dementsprechend ist die wirtschaftliche Ordnung nicht nur von der Selbstbeschränkung der Individuen, auf Basis ethischer und moralischer Werte, sondern vor allem auch von den institutionellen Regeln abhängig.<sup>81</sup> Für ein stabiles System wird somit ein Gleichgewicht zwischen den einzelnen Faktoren benötigt.<sup>82</sup>

## 1.2 Relevanz des Gesellschaftsrechts

Eng verbunden mit den Anreizen der Manager sind das Gesellschaftsrecht und die dazugehörigen Gesellschaftsformen eines jeden Landes, welche die Wahl- und

---

<sup>76</sup> Vgl. Recktenwald (2003), S. 267 (Buch II.ii.294, S. 324); Petersen (2012), S. 157 ff.; Petersen (2014), S. 263.

<sup>77</sup> Vgl. Barnard (1948), S. 14 f.; Barnard (1968), S. 153 ff.; Barnard (1969), S. 14 f.; Meyer (1995), S. 43; Drucker (2003b), S. 3; Drucker (2005), S. 153 und 181.

<sup>78</sup> Vgl. Broberg/Krull (2010), S. 58.

<sup>79</sup> Vgl. Evensky (2005), S. 112; Petersen (2012), S. 6 f. und 26 f.

<sup>80</sup> EVENSKY sieht das positive Recht als externe Beschränkung, das Individuen durch ein geordnetes System auferlegt wird. Vgl. Evensky (2005), S. 113.

<sup>81</sup> Vgl. Evensky (2005), S. 111 ff.

<sup>82</sup> Vgl. Evensky (2005), S. 117.

Handlungsmöglichkeiten der Manager festsetzen. Neben dem geschriebenen Gesetz existieren in jedem Land auch sogenannte Grundsätze der Unternehmensführung. Diese besitzen einen entscheidenden Einfluss auf das Verhalten der Manager. In der Literatur wird zwischen zwei verschiedenen Unternehmensführungsgrundsätzen differenziert, welche auf unterschiedliche Anspruchsgruppen abzielen. Während der erste Ansatz lediglich die treuhänderischen Pflichten der Manager gegenüber den Shareholdern eines Unternehmens berücksichtigt,<sup>83</sup> hat der zweite Grundsatz eine Stakeholder-Perspektive zum Inhalt, die multiple Anspruchsgruppen des Unternehmens heranzieht.<sup>84</sup>

Einer der wichtigsten Vertreter des Stakeholder-Ansatzes ist FREEMAN.<sup>85</sup> Unter Stakeholdern versteht er „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives.“<sup>86</sup> Somit impliziert die Stakeholder-Theorie Elemente der Ethik, der Verantwortung und der Ökonomie. Das letzte Element wird im Sinne des Stakeholder-Ansatzes als eine Reihe von Interaktionen zwischen Individuen gesehen, welche nach ethischen Werten Handel betreiben.<sup>87</sup> Zwischen den Annahmen der Stakeholder- und der Shareholder-Theorie bestehen signifikante Unterschiede. Während der Shareholder-Ansatz davon ausgeht, dass die Maximierung der Profite ein Unternehmen zu Erfolg führt, intendiert der Stakeholder-Ansatz, dass erfüllte Kundenwünsche, langfristige Beziehungen mit Zulieferern, visionäre Mitarbeiter und die Gemeinschaft das Unternehmen erfolgreich machen und dadurch die Profite maximiert werden können.<sup>88</sup> Das Ziel besteht folglich darin, den generierten Wert für alle Stakeholder-Gruppen zu maximieren. Notwendigerweise müssen vor diesem Hintergrund auch die Gewinne der Anteilseigner am Unternehmen berücksichtigt werden.<sup>89</sup>

Speziell in den USA herrscht Uneinigkeit darüber, ob gewinnorientierte Unternehmen gesetzlich dazu verpflichtet sind, einen der beiden Ansätze zu verfolgen.<sup>90</sup> In der Literatur existiert jedoch die Auffassung, dass Manager von Unternehmen, wel-

---

<sup>83</sup> Vgl. Bainbridge (1993); Devinney/Schwalbach/Williams (2013), S. 413.

<sup>84</sup> Vgl. Devinney/Schwalbach/Williams (2013), S. 414.

<sup>85</sup> Vgl. Freeman (1984); Freeman/Harrison/Wicks (2007); Freeman (2010a); Freeman (2010b); Freeman et al. (2010); Freeman et al. (2012); Freeman/Moutchnik (2013).

<sup>86</sup> Freeman (2010b), S. 46.

<sup>87</sup> Vgl. Freeman et al. (2010), S. 29.

<sup>88</sup> Vgl. Freeman et al. (2010), S. 10 f.

<sup>89</sup> Vgl. Freeman et al. (2010), S. 28.

<sup>90</sup> Vgl. Surowiecki (2014).

che dem gewinnorientierten Sektor zugeordnet werden können, rechtlich primär den Shareholdern verpflichtet sind.<sup>91</sup> Gemäß dieser Ansicht wird soziales Verhalten von gewinnorientierten Unternehmen nur als legitim erachtet, wenn simultan der Shareholder Value gesteigert wird.<sup>92</sup>

Unabhängig davon, ob die reine Vermehrung des Shareholder Values rechtlich festgeschrieben ist, fühlt sich die Mehrzahl der Manager von gewinnorientierten Unternehmen dazu verpflichtet, die finanziellen Interessen der Investoren zu verfolgen.<sup>93</sup> Diese Verpflichtung gründet sich vor allem auf den in den USA vorherrschenden Unternehmensführungsgrundsatz, welcher einen starken Fokus auf die Treuhänderplichten der Manager gegenüber den Shareholdern legt.<sup>94</sup> Dementsprechend sind Spannungen zwischen den Forderungen der Gesellschaft und den wahrgenommenen Treuhänderplichten der Manager gegenüber den Shareholdern keine Seltenheit.<sup>95</sup> Letztlich kann festgehalten werden, dass die Gesellschaft zwar eine neue, sozialere Beziehung zwischen den Stakeholdern auf der einen und den gewinnorientierten Unternehmen auf der anderen Seite beansprucht,<sup>96</sup> dies aus moralischen und ethischen Gesichtspunkten auch angebracht ist, aber gleichzeitig durch das Gesellschaftsrecht und den vorherrschenden Unternehmensführungsgrundsatz in den USA behindert wird.<sup>97</sup> Folglich können Unternehmen die Forderungen der Gesellschaft nach verantwortungsvollen Managern – sogenannten Responsible Leaders – sowohl aus rechtlicher Sicht als auch im Hinblick auf die damit verbundenen Anreizstrukturen nur schwer umsetzen. Deutlich wird dies unter anderem daran, dass auch nach der Finanzkrise 2008 die Entlohnungs- und Anreizsysteme für Manager nach wie vor von kurzfristigen Entlohnungsstrukturen geprägt sind.<sup>98</sup> Der Grund für die kurzfristigen Anreize liegt darin, dass von den Shareholdern schnell messbare, positive Unternehmensergebnisse gefordert werden.<sup>99</sup> Dementsprechend erhalten Manager einen starken Anreiz sich in Aktivitäten zu engagieren, die zwar hohe Kapitalerträge ver-

---

<sup>91</sup> Vgl. Badaracco (1992), S. 68; Bromberger (2011), S. 50; Battilana et al. (2012), S. 52; Sabeti (2012), S. 66; Huskins (2014), S. 13.

<sup>92</sup> Vgl. Gottesman (2007), S. 350 f.; Waldman/Siegel (2008), S. 118 ff.; Gupta (2011), S. 213; Pless/Maak/Waldman (2012), S. 53 f.

<sup>93</sup> Vgl. Devinney/Schwalbach/Williams (2013), S. 414; Surowiecki (2014).

<sup>94</sup> Vgl. Devinney/Schwalbach/Williams (2013), S. 413.

<sup>95</sup> Vgl. Huskins (2014), S. 13.

<sup>96</sup> Vgl. Waddock/McIntosh (2009), S. 295.

<sup>97</sup> Vgl. Freeman et al. (2010), S. 204.

<sup>98</sup> Vgl. Kelly (2010), S. 18; Gupta (2011), S. 204.

<sup>99</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1992); Sachs/Rühli (2011); Harrison/Wicks (2013), S. 98.

sprechen, in den meisten Fällen jedoch mit einem hohen Risiko für das Unternehmen einhergehen.<sup>100</sup>

Unverkennbar wird an dieser Stelle deutlich, dass in den USA sowohl das geltende Gesellschaftsrecht als auch der dominierende Unternehmensführungsgrundsatz die sozialen verantwortungsvollen Handlungsmöglichkeiten der Manager von gewinnorientierten Unternehmen und damit die Verfolgung einer sozialen Mission restringieren.<sup>101</sup> Aus diesem Grund fühlen sich die Manager von gewinnorientierten Unternehmen zunehmend unter Druck gesetzt, die finanziellen Interessen der Investoren, anstatt die Forderungen der Gesellschaft, zu befolgen.<sup>102</sup> Zusätzlich erhöhen abschreckende Beispiele, bei welchen Unternehmensführer ihre soziale Mission aufgrund eines vermeintlich vom Gesetz vorgeschriebenen Shareholder-Vorrangs aufgeben,<sup>103</sup> die Unsicherheit für Manager.<sup>104</sup>

---

<sup>100</sup> Vgl. Richter/Furubotn (2010), S. 432.

<sup>101</sup> Vgl. Clark Jr./Vranka (2013b), S. 6; Hiller (2013), S. 287.

<sup>102</sup> Vgl. Clark Jr./Vranka (2013b), S. 6.

<sup>103</sup> Vgl. Clark Jr./Vranka (2013b), S. 6; Suowiecki (2014).

<sup>104</sup> Vgl. Clark Jr./Vranka (2013b), S. 6.

## 2 Benefit Corporation – Equilibrium zwischen einseitigem Kapitalismus und sozialer Mission

Eines der bekanntesten Beispiele, bei welchem die rechtliche Unsicherheit dazu geführt hat, dass die soziale Mission aufgegeben wurde, ist der Fall von Ben & Jerry's.<sup>105</sup> Während PAGE/KATZ argumentieren, dass nicht das Gesetz die Unternehmensführung im Fall Ben & Jerry's dazu gezwungen hat zu verkaufen, sondern die persönliche Einstellung sowie die finanziellen Grenzen ausschlaggebend waren,<sup>106</sup> zeigen die kontroversen Diskussionen im Web 2.0, dass der Gesetzgebung zumindest ein signifikanter Einfluss auf das Verhalten der Unternehmensführung zugesprochen werden kann.<sup>107</sup> Eine ähnliche Sichtweise nehmen auch die Befürworter der hybriden Gesellschaftsform der Benefit Corporation ein. Auch für sie übt das Gesellschaftsrecht einen essentiellen Einfluss auf das Managerverhalten aus. Aufgrund dessen postulieren sie, dass die forcierte Übernahme im Fall Ben & Jerry's mithilfe der hybriden Gesellschaftsform der Benefit Corporation hätte verhindert werden können.<sup>108</sup>

Als einer der Pioniere bei der Übernahme der Benefit Corporation zählt das Textilunternehmen Patagonia.<sup>109</sup> Am ersten Januar 2012 wurde die hybride Rechtsform der Benefit Corporation in Kalifornien eingeführt.<sup>110</sup> Bereits zwei Tage später adaptierte Patagonia als erstes Unternehmen die neue Gesellschaftsform.<sup>111</sup> Besonders erwähnenswert ist, dass Patagonia trotz der globalen Wirtschaftskrise, unter Verwendung einer klaren Mission und Vision,<sup>112</sup> Zuwächse bei den Absätzen verzeichnen konnte.<sup>113</sup> Mithilfe der neuen Gesellschaftsform ist es für Patagonia möglich, die sozialen und ökologischen Werte, welche dem Zweck des Unternehmens entsprechen, in der Unternehmenssatzung zu verankern und somit langfristig zu gewährleisten.<sup>114</sup>

Mithilfe des Falls von Ben & Jerry's erhält der Leser einen Überblick über die Unsicherheit, welche mit den klassischen Gesellschaftsformen in den USA einhergeht.

---

<sup>105</sup> Vgl. Katz/Page (2010), S. 96; Page/Katz (2010), S. 211 ff.

<sup>106</sup> Vgl. Murray (2012), S. 14; Page/Katz (2012); Hiller (2013), S. 289.

<sup>107</sup> Vgl. Hiller (2013), S. 289.

<sup>108</sup> Vgl. Murray (2012), S. 10.

<sup>109</sup> Vgl. Hiller (2013), S. 298.

<sup>110</sup> Vgl. Benefit Corp (2015).

<sup>111</sup> Vgl. The Economist (2012).

<sup>112</sup> Vgl. Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 3; Patagonia (2013), S. 3 f.; Patagonia (2015).

<sup>113</sup> Vgl. Wang (2010), S. 28.

<sup>114</sup> Vgl. Patagonia (2013), S. 3.

Der Fall dient üblicherweise als Beweis dafür, dass Manager in der Praxis – aufgrund von rechtlichen Unsicherheiten – vornehmlich den Shareholder-Vorrang befolgen.<sup>115</sup> Im Gegensatz dazu soll das Fallbeispiel von Patagonia verdeutlichen, dass unter Verwendung der neuen Gesellschaftsform der Benefit Corporation ein umfassender Stakeholder-Ansatz verfolgt werden kann, welcher sowohl moralische und ethische Werte als auch die wirtschaftliche Effizienz berücksichtigt.

## **2.1 Fall Ben & Jerry's: Divergenz zwischen sozialer Mission und geltendem Gesellschaftsrecht**

Zwischen den Jahren 1977 und 2000 betätigte sich Ben & Jerry's nicht nur an vielen gesellschaftlichen Projekten, sondern übernahm auch aktiv Verantwortung für die Umwelt. Im Rahmen der gesellschaftlichen Projekte spendete Ben & Jerry's jährlich 7,5 % der Gewinne an eine Stiftung, beteiligte seine Mitarbeiter am Gewinn, kaufte seine Rohstoffe bei lokalen Milchbauern, ging Partnerschaften mit Non-Profit-Organisationen für Arbeitslose ein und engagierte sich für Obdachlose. Neben den sozialen Projekten setzte sich Ben & Jerry's auch aktiv für die Umwelt ein. Beispielsweise förderte das Unternehmen die nachhaltige Entwicklung von Zulieferern und engagierte sich für die Bewahrung des Regenwaldes. Besonders auffällig ist, dass sich Ben & Jerry's nicht nur sozial und ökologisch engagierte, sondern mithilfe der sozialen Mission gleichzeitig die Gewinne für die Shareholder erhöhte.<sup>116</sup> Unverkennbar wird an dieser Stelle deutlich, dass Ben & Jerry's den aktuellen Forderungen der Gesellschaft im Sinne eines Responsible Leadership nachgekommen ist und sowohl ökologische als auch soziale Ziele in ihre Geschäftstätigkeiten integrierte.

Auch bei der ersten Kapitalerhöhung fand diese soziale Mission von Ben & Jerry's Berücksichtigung. So favorisierte Ben & Jerry's im Jahr 1984 die Herausgabe der Anteile an die Einwohner in Vermont, anstatt an einen Risiko Kapitalgeber, welcher die soziale Mission negativ beeinflusst hätte. Als Ben & Jerry's im darauffolgenden Jahr mehr Kapital für die Erweiterung der Produktionsstätten benötigte, vertraute das Unternehmen abermals auf die Öffentlichkeit und ging an die Börse.<sup>117</sup> Zwar stiegen in den darauffolgenden Jahren die Verkäufe von Ben & Jerry's stetig an und auch die

---

<sup>115</sup> Vgl. Hiller (2013), S. 289.

<sup>116</sup> Vgl. Page/Katz (2010), S. 211 ff.; Plerhoples (2012), S. 221 f.

<sup>117</sup> Vgl. Page/Katz (2010), S. 218 f.

sozialen Aktivitäten florierten, jedoch litt die finanzielle Leistung des Unternehmens zwischen den Jahren 1990 und 2000 zusehends unter dem niedrigen Umsatzwachstum. Im Jahr 1995 folgten dann die ersten Verluste. In diesem Zusammenhang sank unweigerlich auch der Aktienwert.<sup>118</sup> Der niedrige Aktienkurs von Ben & Jerry's führte dazu, dass Wettbewerber auf das Unternehmen aufmerksam wurden und Übernahmeangebote veröffentlichten. Am 11. April 2000 gab der Vorstand von Ben & Jerry's bekannt, dass das Angebot von Unilever, dem größten Hersteller für Speiseeis,<sup>119</sup> akzeptiert wird. Nachdem die Shareholder dem Verkauf zustimmten, wurde Ben & Jerry's im Jahr 2000 eine hundert prozentige Tochterfirma von Unilever.<sup>120</sup>

Prinzipiell war der Vorstand von Ben & Jerry's nicht an einer Veräußerung des Unternehmens interessiert,<sup>121</sup> allerdings kam es aufgrund folgender Umstände zum Verkauf. Nachdem der Aktienkurs von Ben & Jerry's unter \$19 gefallen war, erhielt der Vorstand zwei unterschiedliche Übernahmeangebote. Während der erste Bieter \$38 pro Aktie bot und gleichzeitig bereit war die soziale Mission und die Unabhängigkeit von Ben & Jerry's zu bewahren, war der zweite Bieter gewillt den Shareholdern \$43,60 für ihre Aktien zu zahlen. Dies führte unweigerlich zu einem Trade-off. Einerseits konnte der Vorstand das erste Angebot annehmen, welches im Einklang mit der sozialen Mission des Unternehmens stand. Andererseits bestand durch die Annahme der zweiten Offerte die Möglichkeit den treuhänderischen Pflichten gegenüber den Shareholdern nachzukommen.<sup>122</sup> Die Krux für den Vorstand bestand darin, dass ein Urteil vom obersten Gerichtshof in Delaware existiert, welches besagt, dass sobald ein Unternehmen zum Verkauf steht, der Vorstand die Pflicht hat den Shareholder Value zu maximieren.<sup>123</sup> Falls diesem richterlichen Beschluss nicht nachgekommen wird, kann die Unternehmensführung für die Missachtung ihrer treuhänderischen Pflichten gegenüber den Shareholdern verklagt werden.<sup>124</sup> Folglich fühlte sich der Vorstand von Ben & Jerry's gesetzlich dazu verpflichtet an den höchsten Bieter zu verkaufen, obwohl das niedrigere Angebot mehr den Werten des Vorstands

---

<sup>118</sup> Vgl. Page/Katz (2010), S. 223 f.

<sup>119</sup> Vgl. Page/Katz (2010), S. 215.

<sup>120</sup> Vgl. Page/Katz (2010), S. 225 f.

<sup>121</sup> Vgl. Page/Katz (2012), S. 39.

<sup>122</sup> Vgl. Page/Katz (2010), S. 213 und 225 f.

<sup>123</sup> Vgl. Clark Jr./Babson (2011), S. 837 f.; Plerhoples (2012), S. 236.

<sup>124</sup> Vgl. Page/Katz (2010), S. 228 f.

entsprach. Die Akzeptanz des niedrigeren Gebotes hätte jedoch zu rechtlichen Konsequenzen für das Management führen können.<sup>125</sup>

An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass in der Literatur durchaus kontrovers über den Verkauf von Ben & Jerry's diskutiert wird. Neben der Meinung, dass der Vorstand gesetzlich dazu verpflichtet war an den höchsten Bieter zu verkaufen, existiert auch die Ansicht, dass der Verkauf von Ben & Jerry's an einen niedrigeren Bieter keine rechtlichen Konsequenzen gehabt hätte.<sup>126</sup> PLERHOPLES beispielsweise argumentiert, dass ein Verkauf von Ben & Jerry's an Unilever aufgrund der im Gesetz verankerten Sicherungsmechanismen unter keinen Umständen nötig gewesen sei.<sup>127</sup> Der Vorstand von Ben & Jerry's gibt im Gegensatz dazu an, dass das geltende Recht dazu geführt habe, dass Ben & Jerry's an den höchsten Bieter verkauft wurde.<sup>128</sup> Dies kann durchaus kritisch betrachtet werden, da der Vorstand durch den Verkauf seiner Anteile an den höchsten Bieter den größtmöglichen privaten Gewinn erzielt. Unter Umständen kann somit die Treuhänderpflicht gegenüber den Shareholdern auch lediglich als fingierter Grund dienen, um den privaten Reichtum der Manager zu erhöhen.<sup>129</sup>

Unabhängig davon, wie sich der Vorstand entschieden hat, kann der Fall von Ben & Jerry's als Beispiel dafür gesehen werden, dass die rechtliche Unsicherheit, welche mit der Verfolgung einer sozialen Mission einhergeht, die Entscheidungen der Manager in der Praxis maßgeblich beeinflusst.<sup>130</sup> PAGE/KATZ weisen in diesem Zusammenhang jedoch ausdrücklich darauf hin, dass nicht nur das Gesellschaftsrecht für die Behinderung der sozialen Mission verantwortlich ist, sondern in erster Linie das Verhalten der Führungskräfte.<sup>131</sup> Dementsprechend wird eine verantwortungsvolle Führung im Sinne des Responsible Leadership sowohl von den gesetzlichen Rahmenbedingungen als auch von den Anreizen bestimmt, welche den Managern gesetzt werden. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass zwar das Gesellschaftsrecht die Wahl- und Handlungsmöglichkeiten der Unternehmensführung determi-

---

<sup>125</sup> Vgl. Page/Katz (2010), S. 211 f. und 228 f.; Clark Jr./Babson (2011), S. 837 f.; Plerhoples (2012), S. 236 f.; Hiller (2013), S. 289.

<sup>126</sup> Vgl. Page/Katz (2010), S. 233 ff.; Murray (2012), S. 16.

<sup>127</sup> Vgl. Plerhoples (2012), S. 238 f.

<sup>128</sup> Vgl. Page/Katz (2010), S. 226; Murray (2012), S. 14; Plerhoples (2012), S. 237; Hiller (2013), S. 289.

<sup>129</sup> Vgl. Page/Katz (2010), S. 226 ff.; Plerhoples (2012), S. 237.

<sup>130</sup> Vgl. Hiller (2013), S. 289.

<sup>131</sup> Vgl. Page/Katz (2012), S. 38 ff.; Hiller (2013), S. 289.

niert, die Entscheidungen und das Verhalten jedoch individuell vom Manager und seinen Anreizen abhängen.

## **2.2 Fall Patagonia: Konvergenz zwischen sozialer Mission und geltendem Gesellschaftsrecht**

Als Reaktion auf die Forderungen der Gesellschaft und wegen der Unsicherheit, welche für das Management von gewinnorientierten Unternehmen bei der Verfolgung einer sozialen Mission einhergeht,<sup>132</sup> haben einige Bundesstaaten in den USA neue hybride Gesellschaftsformen eingeführt.<sup>133</sup> Diese hybriden Gesellschaftsformen können dem sogenannten vierten Sektor zugeordnet werden. Zwar beinhaltet der vierte Sektor Analogien zu allen drei klassischen Sektoren, allerdings kann er weder dem privaten- noch dem gemeinwirtschaftlichen- oder dem Regierungs-Sektor eindeutig zugeordnet werden.<sup>134</sup> Eine hybride Gesellschaftsform, welche seit dem Jahr 2010<sup>135</sup> zunehmend in das Gesellschaftsrecht US-amerikanischer Bundesstaaten aufgenommen wird, ist die sogenannte Benefit Corporation.<sup>136</sup> Das Ziel dieser Rechtsform ist es, die durch die Forderung der Gesellschaft entstandene Lücke zwischen traditionellen Profit-Organisationen und klassischen Non-Profit-Organisationen zu schließen.<sup>137</sup> Dies gelingt, indem dem Management einer Benefit Corporation nicht nur die Erwirtschaftung von Unternehmensgewinnen erlaubt, sondern auch die simultane Durchführung von sozialen Aktivitäten vorgeschrieben wird.<sup>138</sup> In diesem Rahmen bietet die Benefit Corporation den Managern umfassende und flexible rechtliche Schutzmechanismen, um den Forderungen der Gesellschaft nach mehr sozialer Verantwortung nachzukommen.<sup>139</sup> Beispielsweise ist die soziale Mission einer Benefit Corporation bei einer Übernahme oder einem Aktientausch geschützt und bleibt trotz veränderter Anteilsstrukturen bestehen. Dem Vorstand im Fall von Ben & Jerry's

---

<sup>132</sup> Vgl. Murray (2012), S. 42.

<sup>133</sup> Vgl. Munch (2012), S. 171. Für eine Übersicht über die eingeführten hybriden Gesellschaftsformen können Doeringer (2010); Nicholls (2010); Bromberger (2011), S. 50 ff.; Gupta (2011), S. 210 ff.; Murray (2012), S. 23 ff.; Clark Jr./Vranka (2013a), S. 2 ff. herangezogen werden.

<sup>134</sup> Vgl. Waddock/McIntosh (2011), S. 318; Michelini (2012), S. 20.

<sup>135</sup> Im Jahr 2010 wurde in Maryland zum ersten Mal die Gesellschaftsform der Benefit Corporation im Gesetz verankert. Vgl. Reiser (2011), S. 594; Munch (2012), S. 184; Fischer/Georg/Hamann (2013), S. 4.

<sup>136</sup> Vgl. Munch (2012), S. 171; Murray (2012), S. 22.

<sup>137</sup> Vgl. Fischer/Georg/Hamann (2013), S. 4.

<sup>138</sup> Vgl. Katz/Page (2010), S. 59; Reiser (2011), S. 610 und 617; Munch (2012), S. 170.

<sup>139</sup> Vgl. Clark Jr./Vranka (2013b), S. 1. Im Zuge dieser Arbeit liegt der Fokus ausschließlich auf der hybriden Gesellschaftsform der Benefit Corporation.

wäre es demnach aufgrund der Sicherungsmechanismen der Benefit Corporation möglich gewesen, sowohl das niedrigere Angebot als auch das von Unilever anzunehmen, ohne dass eines der beiden einen Einfluss auf die soziale Mission gehabt hätte. Die Gesellschaftsform der Benefit Corporation ist dabei nicht ausschließlich für bereits existierende Unternehmen verfügbar, sondern auch neugegründete Unternehmen können diese Gesellschaftsform übernehmen. Wichtigste Bedingung hierfür ist die Anpassung der Unternehmenssatzung. Diese muss sowohl einen allgemeinen positiven Einfluss auf die Gesellschaft als auch auf die Umwelt zum Inhalt haben. Zur Verifizierung des positiven Einflusses muss eine unabhängige Institution den jährlich zu veröffentlichenden Bericht der Benefit Corporation überprüfen.<sup>140</sup>

Eine der größten und erfolgreichsten Benefit Corporations ist das Textilunternehmen Patagonia.<sup>141</sup> Trotz der weltweiten Wirtschaftskrise und der darauffolgenden Rezession konnte es in den beiden Jahren zwischen 2008 und 2010 die meisten Verkäufe seit seiner Gründung verzeichnen.<sup>142</sup> Patagonia verpflichtet sich in seiner Unternehmenssatzung dazu, Umweltorganisationen, welche sich für den Schutz von bisher unberührten Teilen der Erde einsetzen, finanziell zu unterstützen. Darüber hinaus weist Patagonia in seiner Satzung darauf hin, dass den Herausforderungen des Klimawandels, der destruktiven Haltung der Finanzmärkte sowie dem ungezügelter Konsum ausschließlich durch eine Gemeinschaft von Unternehmen entgegengewirkt werden kann. Anlässlich dessen versucht Patagonia mit einer klaren Mission und Vision die sozialen und ökologischen Herausforderungen in der Textilindustrie zu verringern. Konkret beinhaltet die Mission von Patagonia, das beste Produkt zu kreieren, niemandem unnötiges Leid zuzufügen und die Position des Unternehmens dafür zu nutzen, um gesellschaftliche und ökologische Lösungen zu implementieren sowie andere Unternehmen mithilfe dieser Lösungen zu inspirieren.<sup>143</sup> Verwendet wird dafür eine disruptive Vorgehensweise, welche tief im Unternehmen verankert ist und sowohl Produktinnovationen als auch eine ständige Weiterentwicklung der Lieferkette beinhaltet.<sup>144</sup>

---

<sup>140</sup> Vgl. Gupta (2011), S. 224.

<sup>141</sup> Vgl. Casadesus-Masanell et al. (2009), S. 208.

<sup>142</sup> Vgl. Wang (2010), S. 28.

<sup>143</sup> Vgl. Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 3; Patagonia (2013), S. 3 f.; Patagonia (2015).

<sup>144</sup> Vgl. Patagonia (2013), S. 3 f.

Maßgeblich basieren die aktuellen Wertvorstellungen von Patagonia auf den Grundsätzen und Leitbildern der Unternehmensgründer. Neben der Funktionalität der Produkte, stand für sie besonders die Erhaltung der Umwelt im Mittelpunkt. Zurückgeführt werden kann dieses Interesse am Umweltschutz auf die präferierten Sportarten der Gründer. Vor allem ihre gemeinsame Passion für sportliche Outdoor-Aktivitäten war ausschlaggebend für ihre Affinität zur Natur.<sup>145</sup> Infolge dieser Werte entstand das aktuelle Leitbild von Patagonia, welches Abbildung 1 entnommen werden kann.

<b>Unternehmensphilosophie von Patagonia – Unser Leitbild</b>		
<p>Patagonia entwickelte sich aus einem kleinen Unternehmen, das Zubehör für Kletterer fertigte.</p> <p>Der Alpinismus bleibt bis heute der Kern eines weltweit tätigen Unternehmens, welches immer noch Bekleidung fürs Klettern, aber auch fürs Skifahren, Snowboarden, Surfen, Fliegenfischen, Paddeln und Laufen herstellt. Alle diese Sportarten sind lautlos. Keine bedarf eines Motors; keine verhilft einem zu rauschendem Beifall. Jede Sportart belohnt einen in Form von mühsam erworbener Anmut und Augenblicken der Verbundenheit zwischen Mensch und Natur.</p> <p>Unsere Unternehmenswerte spiegeln die Werte einer Gruppe Kletterer und Surfer wider, die das Unternehmen einst auf den Weg brachten, und deren minimalistischen Stils. Unser Produktdesign offenbart unsere Vorliebe für Schlichtheit und Funktionalität.</p> <p>Für uns bei Patagonia bedeutet die Liebe zu unberührten und großartigen Landstrichen, dass man sich am Kampf zum Erhalt ebendieser beteiligt. Und dass man dazu beiträgt, den besorgniserregenden Umweltzustand...</p>		<p>...unseres Planeten ins Gegenteil umzukehren. Wir widmen unsere Zeit, unsere Dienste und mindestens 1% unseres Umsatzes Hunderten von vorwiegend kleinen Umweltschutzgruppen in aller Welt, die versuchen, dieses Blatt zu wenden.</p> <p>Wir wissen, dass unsere unternehmerische Tätigkeit - angefangen bei der Beleuchtung von Geschäften bis hin zum Bleichen von Hemden - mit der Verschmutzung unserer Umwelt einhergeht. Deswegen arbeiten wir fortwährend daran, diese Belastungen zu reduzieren. Wir verwenden recyceltes Polyester in vielen unserer Kleidungsstücke und statt unter Einsatz von Pestiziden bauen wir unsere Baumwolle ausschließlich biologisch an.</p> <p>Dass wir unseren zentralen Werten über mehr als dreißig Jahren Geschäftstätigkeit treu geblieben sind, hat uns dabei geholfen, ein Unternehmen zu schaffen, das wir gerne führen und für welches wir mit Stolz arbeiten. Und mit höchster Produktqualität zum Ziel hat sich der geschäftliche Erfolg eingestellt.</p>

Abbildung 1: Leitbild von Patagonia (entnommen von Patagonia (2015c).)

Bevor Patagonia zu Beginn des Jahres 2012 die Gesellschaftsform der Benefit Corporation übernommen hat, einigten sich die Unternehmensführung und die Shareholder einstimmig auf sechs spezifische öffentliche Zwecke, welche neben dem allgemeinen öffentlichen Nutzen verfolgt werden sollten. Bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass diese spezifischen Zwecke sowohl die Mission als auch die tief verankerten moralischen Werte des Unternehmens widerspiegeln.<sup>146</sup> Die erste Maßnahme umfasst beispielsweise, eine jährliche Spende von einem Prozent der Netto-Einnahmen an Non-Profit-Organisationen, welche die Erhaltung der Umwelt fördern. Neben der finanziellen Unterstützung erhalten die Unternehmen auch Spenden in Form von Produkten und Dienstleistungen.<sup>147</sup> Eine weitere Maßnahme, auf welche sich vorab geeinigt wurde, ist die partnerschaftliche Beziehung zwischen Patagonia

<sup>145</sup> Vgl. Patagonia (2015c).

<sup>146</sup> Vgl. Casadesus-Masanell et al. (2009), S. 208 und 211 f.; Patagonia (2013), S. 7 f.

<sup>147</sup> Vgl. Casadesus-Masanell et al. (2009), S. 208 und 211 f.; Patagonia (2013), S. 7 f.

und seinen Konsumenten. Konkret wird in diesem Zusammenhang von beiden Parteien ein nachhaltiger Umgang mit den Ressourcen gefordert – unabhängig davon, ob es sich um die Herstellung oder um die Verwendung eines Produktes handelt.<sup>148</sup> Vor diesem Hintergrund versucht Patagonia nicht nur das Bewusstsein der Konsumenten für einen verantwortungsvollen Konsum zu etablieren, sondern auch die Kunden für die Vision des Umweltschutzes zu sensibilisieren. So verwundert es nicht, dass Patagonia seine Konsumenten dazu auffordert weniger zu konsumieren, beim Kauf von Produkten auf die Umwelteinflüsse zu achten sowie Produkte reparieren oder recyceln zu lassen, anstatt diese unsachgemäß zu entsorgen. Unterstützt werden die Kunden, indem Patagonia ohne zusätzliche Kosten für die Konsumenten Produkte für Reparaturmaßnahmen oder für die Aufbereitung und Wiederverwendung entgegennimmt.<sup>149</sup>

Besonders die Vermeidung von negativen Effekten, wie beispielsweise die Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Austoßes, der Wasser- und Energienutzung sowie der Verwendung von Chemikalien und Gefahrenstoffen, kann als weiteres Ziel dieser sechs spezifisch festgelegten öffentlichen Zwecke identifiziert werden.<sup>150</sup> In diesen Bereichen teilt Patagonia sein Know-how und seine Technologien mit direkten Wettbewerbern, um die negativen Umwelteinflüsse, welche die Textilbranche bei der Herstellung ihrer Produkte erzeugt, zu reduzieren.<sup>151</sup> Durch den Wissenstransfer versucht Patagonia andere Unternehmen dazu zu inspirieren, mehr Verantwortung gegenüber der Umwelt zu übernehmen. In diesem Zusammenhang sieht sich Patagonia als Katalysator für den sozialen und nachhaltigen Wandel, mit dem Ziel einen umfassenden positiven Effekt auf die Umwelt auszulösen.<sup>152</sup> Während der Umweltschutz bei Patagonia eine große Rolle einnimmt, kann auch der Profitabilität und dem Wachstum eine gewisse Relevanz zugesprochen werden, da die nachhaltigen Handlungen von Patagonia ansonsten ihren inspirierenden Charakter für andere Unternehmen in der Branche verlieren.<sup>153</sup>

Abgesehen von dem direkten Engagement für die Umwelt, versucht Patagonia auch durch eine enge Zusammenarbeit mit seinen Zulieferern und Produzenten, die ver-

---

<sup>148</sup> Vgl. Patagonia (2013), S. 9.

<sup>149</sup> Vgl. Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 8 f.; Wang (2010), S. 28 ff.; Sacks (2015).

<sup>150</sup> Vgl. Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 8; Patagonia (2013), S. 10.

<sup>151</sup> Vgl. Wang (2010), S. 30; Patagonia (2013), S. 10; Sacks (2015).

<sup>152</sup> Vgl. Casadesus-Masanell et al. (2009), S. 208; Patagonia (2013), S. 10.

<sup>153</sup> Vgl. Chouinard (2005), S. 160; Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 9.

brauchten Ressourcen und die Umweltbelastung zu minimieren.<sup>154</sup> Die Auswahl der Geschäftspartner beruht dabei nicht nur auf deren kommerziellen Erfolg, sondern vor allem auf den von ihnen verfolgten Werten.<sup>155</sup> Im direkten Vergleich mit seinen Wettbewerbern unterhält Patagonia zu einer relativ geringen Anzahl an Zulieferern eine Beziehung. Doch nicht nur die Anzahl der Lieferanten ist branchenunüblich für die Textilindustrie, sondern auch die Kontinuität der Beziehungen.<sup>156</sup> Aufgrund der langfristigen strategischen Zusammenarbeit ist es für Patagonia möglich, die Standards und die Qualität sowie die Umweltverantwortung seiner Geschäftspartner zu überprüfen und langfristig zu gewährleisten.<sup>157</sup> Besonders erwähnenswert ist, dass Patagonia daran interessiert ist, seine Umweltschutzprogramme konsistent über alle Supply Chains und Länder hinweg zu etablieren,<sup>158</sup> um den größtmöglichen positiven Einfluss auf die Umwelt zu erzielen.

Unverkennbar wird an dieser Stelle deutlich, dass in der Mission von Patagonia die Verpflichtung gegenüber der Umwelt das Kernelement darstellt. Aufgrund dessen werden alle Entscheidungen im Unternehmen vor dem Hintergrund des Umweltschutzes getroffen.<sup>159</sup> Bei der Produktherstellung beispielsweise wird nicht nur auf die Qualität und das Design Wert gelegt, sondern vorrangig auf den Umwelteinfluss.<sup>160</sup> Auch bei der Auswahl der Mitarbeiter wird darauf geachtet, dass diese identische Werte wie Patagonia verfolgen. Traditionelle akademische oder wirtschaftliche Referenzen werden bei der Anstellung absichtlich vernachlässigt, während dem unternehmerischen Spirit und dem Bezug zur Umwelt eine hohe Relevanz beigemessen wird.<sup>161</sup> So verwundert es nicht, dass die Mitarbeiter von Patagonia permanent dazu animiert werden das eigene Handeln in Bezug auf die Umwelt zu überdenken.<sup>162</sup> Beispielsweise steht es den Mitarbeitern jedes Jahr frei zwei Monate für eine Umweltorganisation zu arbeiten, ohne dabei auf ihr Gehalt verzichten zu müssen.<sup>163</sup>

---

<sup>154</sup> Vgl. Casadesus-Masanell et al. (2009), S. 209; Wang (2010), S. 28; Saicheua/Cooper/Knox (2012), S. 12; Patagonia (2015b).

<sup>155</sup> Vgl. Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 5.

<sup>156</sup> Vgl. Chouinard (2005), S. 120 ff.; Casadesus-Masanell et al. (2009), S. 209; Patagonia (2013), S. 29.

<sup>157</sup> Vgl. Chouinard (2005), S. 120 ff.; Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 5; Patagonia (2013), S. 29.

<sup>158</sup> Vgl. Patagonia (2013), S. 24.

<sup>159</sup> Vgl. Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 7.

<sup>160</sup> Vgl. Casadesus-Masanell et al. (2009), S. 208 f.; Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 4.

<sup>161</sup> Vgl. Chouinard (2005), S. 11; Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 7.

<sup>162</sup> Vgl. Hartman/Haas (1995), S. 4 f.; Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 7.

<sup>163</sup> Vgl. Casadesus-Masanell et al. (2009), S. 212; Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 7.

Dementsprechend kann bei Patagonia beobachtet werden, dass die Werte der Mission tief im Bewusstsein und Handeln der Mitarbeiter verankert sind und maßgeblich die Unternehmenskultur prägen.<sup>164</sup> Die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel, welches die Mitarbeiter motiviert die negativen Umwelteinflüsse zu reduzieren, erfolgt bei Patagonia mithilfe der Vision.<sup>165</sup> Auch die Unternehmensführung von Patagonia wird dazu angehalten die Mission und Vision zu berücksichtigen. Dabei spielt vor allem das Werteverständnis der Geschäftsführung eine entscheidende Rolle. Aufgrund dieser visionären Einstellung herrscht bei Patagonia eine hohe Fluktuation an externen Managern, weil deren Einstellung selten mit den Werten des Unternehmens übereinstimmt.<sup>166</sup> Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass sowohl in den Köpfen der Mitarbeiter als auch der Manager die Vision und Mission direkt miteinander verknüpft sind.<sup>167</sup>

Auch im Wettbewerb spielt die Mission laut der Unternehmensführung von Patagonia eine nicht unbeträchtliche Rolle. Beispielsweise wird der Wettbewerbsvorteil gegenüber anderer Unternehmen der Branche, auf die mit der Mission einhergehenden Umweltverpflichtung zurückgeführt.<sup>168</sup> Infolge dieser Verantwortung und dem Wissensaustausch mit seinen Wettbewerbern ist Patagonia dazu angehalten kontinuierlich zu innovieren.<sup>169</sup> Vor allem im Bereich Recycling betreibt Patagonia aktiv Forschung und Entwicklung.<sup>170</sup> Beispielsweise verfügt Patagonia seit dem Jahr 1993 über ein Verfahren,<sup>171</sup> bei welchem die Fasern von Fleece-Textilien aus recycelten PET-Flaschen bestehen.<sup>172</sup> Innerhalb eines Zeitraumes von 13 Jahren konnten dadurch ca. 86 Millionen Flaschen recycelt und zu neuen Textilien verarbeitet werden.<sup>173</sup> Aufgrund des Unternehmergeists nimmt Patagonia in der Industrie eine führende Rolle bei technischen Innovationen ein.<sup>174</sup> Ausschlaggebend für die Innovationen und kreativen Lösungen sind vor allem der Trade-off, welcher durch die Mission auftritt. Bei gleichbleibender Qualität der Produkte steht für Patagonia die kontinu-

---

<sup>164</sup> Vgl. Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 3.

<sup>165</sup> Vgl. Chouinard (2005), S. 84; Wang (2010), S. 32.

<sup>166</sup> Vgl. Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 3.

<sup>167</sup> Vgl. Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 3.

<sup>168</sup> Vgl. Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 10.

<sup>169</sup> Vgl. Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 10.

<sup>170</sup> Vgl. Wang (2010), S. 30; Saicheua/Cooper/Knox (2012), S. 14; Patagonia (2015c).

<sup>171</sup> Vgl. Saicheua/Cooper/Knox (2012), S. 11.

<sup>172</sup> Vgl. Hartman/Haas (1995), S. 2 f.; Claudio (2007), S. 453; Casadesus-Masanell et al. (2009), S. 212.

<sup>173</sup> Vgl. Claudio (2007), S. 453.

<sup>174</sup> Vgl. Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 4.

ierliche Reduzierung der Umweltbelastung im Vordergrund.<sup>175</sup> Es besteht kein Zweifel daran, dass der ökologische Fußabdruck eines Unternehmens nie auf null reduziert werden kann. Patagonia versucht, jedoch die aufkommenden Schäden durch seine Innovationsfähigkeit so weit wie möglich zu reduzieren und zu internalisieren.<sup>176</sup> Unverkennbar wird an dieser Stelle deutlich, dass die von Patagonia formulierten spezifischen Zwecke, welche mit dem Wechsel hin zu einer Benefit Corporation formuliert wurden, direkt mit der in der Unternehmenssatzung und in den Köpfen der Mitarbeiter verankerten Mission einhergehen.

Abschließend kann festgehalten werden, dass bei Patagonia die Verantwortung des Managements über die treuhänderischen Pflichten gegenüber den Shareholdern hinausgeht.<sup>177</sup> Deutlich wird dies nicht nur anhand der spezifischen Ziele von Patagonia, sondern vor allem durch die in der Mission verankerten Werte. Aufgrund dieser berücksichtigt die Unternehmensführung permanent alle Stakeholder-Gruppen und geht mit diesen eine kooperative Beziehung ein.<sup>178</sup> Zudem wird ersichtlich, dass Patagonia sowohl mithilfe der Mission und Vision als auch mit der Gesellschaftsform der Benefit Corporation für das Management Anreize setzt, damit dieses einen innovativen Management-Ansatz im Sinne des Responsible Leaderships verfolgt.

---

<sup>175</sup> Vgl. Hartman/Haas (1995), S. 3 f.

<sup>176</sup> Vgl. Chouinard (2005), S. 90; Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 10.

<sup>177</sup> Vgl. Patagonia (2013), S. 3.

<sup>178</sup> Vgl. Chouinard (2005), S. 121.

### 3 Responsible Leadership in Theorie und Praxis

Mithilfe seines umfassenden Theoriesystems liefert BARNARD die theoretische Basis für eine verantwortungsvolle Führung im Sinne des Responsible Leaderships. Deutlich wird dies vor allem anhand der von BARNARD getroffenen Aussagen über die Organisation. Ähnlich wie beim Responsible Leadership stellen Organisationen bei BARNARD autonome ethische Systeme dar, welche ohne eine verantwortungsvolle und moralische Führung nicht existieren können.<sup>179</sup> Ferner verkörpern Organisationen, sowohl bei Barnard als auch im Theoriesystem des Responsible Leaderships, kooperative Systeme mit dem Ziel einen gemeinsamen Mehrwert zu erzeugen. Innerhalb dieser Systeme besteht die Führungsaufgabe vor allem darin, mithilfe einer konsistenten Vision, alle am Unternehmen beteiligten Parteien auf ein gemeinsames Ziel auszurichten. Auch in diesem Kontext existieren Analogien zwischen den Ausführungen von BARNARD und den Theorien des Responsible Leaderships.<sup>180</sup> Eine weitere Übereinstimmung zeigt sich beim ständigen Austausch mit den Stakeholdern. Im Mittelpunkt steht nicht nur bei BARNARD, sondern auch bei der Theorie des Responsible Leaderships der kontinuierliche Dialog zwischen der Unternehmensführung und all ihren Stakeholdern.<sup>181</sup> BARNARD liefert folglich das ursprüngliche Ordnungsprinzip für den innovativen Management-Ansatz des Responsible Leaderships. Dementsprechend werden im Folgenden zuerst die Ausführungen von BARNARD theoretisch erläutert, um darauffolgend das Konzept des Responsible Leaderships am Beispiel von Patagonia zu illustrieren.

#### 3.1 Führungsverantwortung nach BARNARD

Bereits im Jahr 1968 hat BARNARD in seinem Werk ‚The Functions of the Executive‘ die Notwendigkeit einer wertebasierten und verantwortungsvollen Unternehmensführung herausgearbeitet. Diese stellt eine essentielle Determinante für das gesamte Organisationssystem und die damit verbundene Ökonomie der Anreize dar. Besonders im vierten Teil seiner Arbeit befasst sich BARNARD mit dem Prozess der Unternehmensführung. Dabei geht er nicht nur detailliert auf die Führungsverantwortung ein, sondern auch auf die Führungsfunktion. Aus Sicht von BARNARD umfasst die Füh-

---

<sup>179</sup> Vgl. Barnard (1968), S. 106 f.; Wolf (1974), S. 114 ff; Maak/Pless (2006), S. 101 ff.

<sup>180</sup> Vgl. Barnard (1968), S. 216 ff.; Maak/Pless (2006), S. 104.

<sup>181</sup> Vgl. Wolf (1974), S. 63 ff.; Maak/Pless (2006), S. 101 und 106 f.

rungsfunktion drei unterschiedliche Aufgaben, die eng miteinander verbunden sind. Zum einen die Etablierung einer effektiven als auch effizienten Organisation. Zum anderen die Konstituierung einer formalen Organisation, welche von der informalen getragen wird.<sup>182</sup> Diese drei Elemente können der nachfolgenden Abbildung 2 entnommen werden.

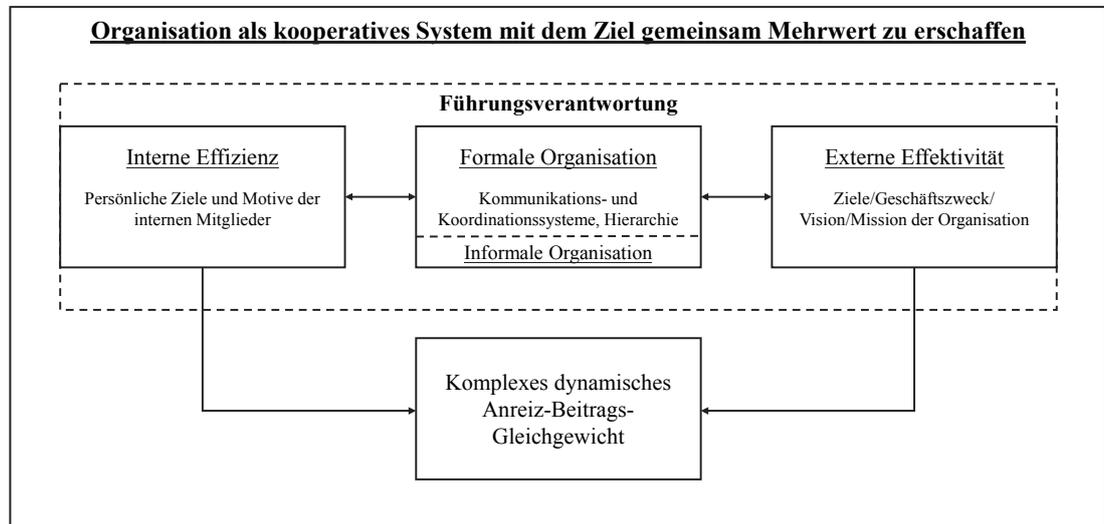


Abbildung 2: Organisation als kooperatives System (in Anlehnung an Barnard (1968), S. 216 ff.)

Während die externe Effektivität einer Organisation vor allem von der Wertschätzung und Anerkennung der Führungskräfte abhängt,<sup>183</sup> wird die interne Effizienz bedingt durch die Fähigkeit der Organisation individuelle Anreize für alle Beteiligten zu bieten.<sup>184</sup> Erstere wird mithilfe der Kommunikationssysteme und der Autorität der Führungskräfte durchgesetzt, mit dem Ziel die Tätigkeiten der beteiligten Personen an der Organisation auf einen gemeinsamen Zweck auszurichten.<sup>185</sup> Letzteres wird erreicht, indem die geschaffenen Werte im Sinne eines als fair empfundenen Verteilungsprozesses distribuiert werden mit der Funktion die persönlichen Ziele der Mitglieder zu verwirklichen.<sup>186</sup> Die formale Organisation als dritter Faktor hat neben der Aufrechterhaltung der Kommunikations- und Entscheidungssysteme auch die Etablierung einer Werteskala zum Inhalt.<sup>187</sup> Notwendigerweise müssen die Interdependenzen, welche zwischen der formalen Organisation, der externen Effektivität sowie der internen Effizienz existieren von jeder Unternehmensführung verantwortungsbe-

<sup>182</sup> Vgl. Barnard (1968), S. 216 ff.; Meyer (1995), S. 43 ff. und 143 f.

<sup>183</sup> Vgl. Barnard (1968), S. 184.

<sup>184</sup> Vgl. Barnard (1968), S. 67 ff.

<sup>185</sup> Vgl. Barnard (1968), S. 161 ff. und 185 f.; Wolf (1974), S. 64.

<sup>186</sup> Vgl. Barnard (1968), S. 67 ff.

<sup>187</sup> Vgl. Barnard (1968), S. 216 ff.

wusst koordiniert werden, um das kooperative System der Organisation aufrechtzuerhalten.<sup>188</sup> Neben der Koordination der drei Bereiche der Unternehmensführung darf die moralische Verantwortung der Manager nicht vernachlässigt werden. In diesem Kontext argumentiert BARNARD: „Organizations endure, [...] in proportion to the breath of the morality by which they are governed.“<sup>189</sup> Demnach determiniert nicht nur die Leistungsfähigkeit der Unternehmensführung, sondern auch die damit verbundene moralische Verantwortung den Fortbestand und den Erfolg einer jeden Organisation.<sup>190</sup> Es kann festgehalten werden, dass bei BARNARD das Verantwortungsbewusstsein der Führung die Voraussetzung für den Erfolg einer Organisation darstellt.<sup>191</sup>

Bei näherer Betrachtung kann die interne Effizienz im Konzept von BARNARD mit der internen Anpassung beziehungsweise einer Inside-Out-Perspektive des Unternehmens gleichgesetzt werden. Demgemäß werden die verschiedenen internen Ziele und Ressourcen eines Unternehmens aufeinander abgestimmt und stellen den Ursprung des Handelns im Wettbewerb dar.<sup>192</sup> Im Gegensatz dazu kann die externe Effektivität bei BARNARD als Outside-In-Perspektive betrachtet werden. Den Ausgangspunkt für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen verkörpern hier die Unternehmensumwelt und die dazugehörigen Stakeholder.<sup>193</sup> Die Aufgabe der Unternehmensführung besteht darin, das Unternehmen sowohl effektiv als auch effizient zu halten – unabhängig davon, ob die beiden Dimensionen konträre Ausprägungen besitzen.<sup>194</sup> Zurückgeführt werden kann dies – ähnlich wie bei der Inside-Out- und Outside-In-Perspektive –<sup>195</sup> auf die komplementäre Kausalität, welche zwischen den beiden Determinanten vorherrscht.<sup>196</sup> Illustriert wird dieser Zusammenhang anhand von Abbildung 3.

---

<sup>188</sup> Vgl. Barnard (1968), S. 245.

<sup>189</sup> Barnard (1968), S. 282.

<sup>190</sup> Vgl. Barnard (1968), S. 282; Humphreys/Einstein (2003), S. 91.

<sup>191</sup> Vgl. Wolf (1974), S. 48.

<sup>192</sup> Vgl. Strother (1976), S. 19; Zentes/Schramm-Klein (2003), S. 261 f.; Kräkel (2010), S. 44; Wit/Meyer (2010), S. 8 f., 234, 254 ff. und 282 f.

<sup>193</sup> Vgl. Barnard (1968), S. 100 und 196; Scott (1990), S. 44; Meyer (1998), S. 74 f.; Wit/Meyer (2010), S. 8 f., 234, 254 ff. und 282 f.; Filatotchev/Nakajima (2014), S. 290.

<sup>194</sup> Vgl. Wolf (1974), S. 70.

<sup>195</sup> Vgl. Zentes/Schramm-Klein (2003), S. 274.

<sup>196</sup> Vgl. Barnard (1968), S. 245.

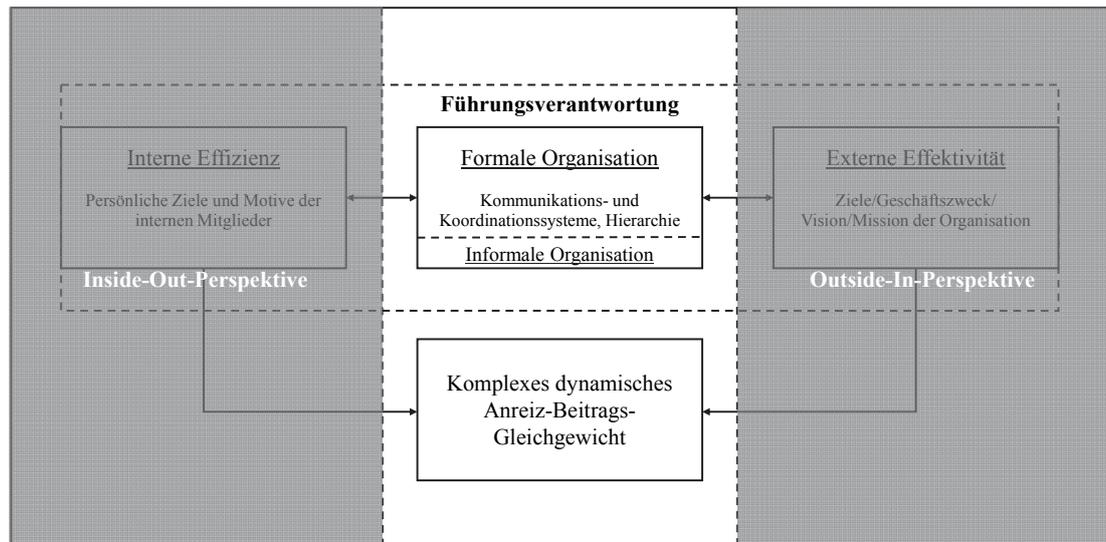


Abbildung 3: Verschiedene Perspektiven der Organisation nach BARNARD (in Anlehnung an Barnard (1968), S. 216 ff.)

BARNARD beschreibt die Effektivität und Effizienz wie folgt: „Effectiveness relates to the accomplishment of the coöperative [sic!] purpose, which is social and non-personal in character. Efficiency relates to the satisfaction of individual motives, and is personal in character.“<sup>197</sup> Effektivität wird demnach erreicht, wenn der kooperative Zweck erreicht wird, den das Unternehmen vorgibt. Effizienz hingegen wird realisiert, wenn das Unternehmensziel unter der Prämisse erreicht wird, dass die persönlichen Intentionen der Mitglieder befriedigt werden.<sup>198</sup> Somit kann die Kooperationsbereitschaft im Sinne der Effizienz nur erreicht werden, wenn aus Sicht der beteiligten Individuen das Unternehmen einen evidenten Geschäftszweck besitzt.<sup>199</sup> „Purpose, thus, is the coordinating and unifying principle of formal organization.“<sup>200</sup> Effektiv ist folglich nur das Unternehmen, dessen Mitarbeiter bereit sind ihre Arbeitskraft im Sinne der Organisation einzusetzen. Geführt werden die Mitarbeiter durch den Zweck des Unternehmens.<sup>201</sup> Bedingung für eine erfolgreiche Führung ist die Schaffung einer Organisationsmoral. Notwendigerweise muss diese einem kollektiven Zweck entsprechen, welcher von den Mitarbeitern des kooperativen Systems als übergeordnetes Ziel wahrgenommen wird. Dementsprechend muss die Organisationsmoral Anreize kreieren, welche die beteiligten Individuen effektiv macht, inspi-

<sup>197</sup> Barnard (1968), S. 60.

<sup>198</sup> Vgl. Wolf (1974), S. 69.

<sup>199</sup> Vgl. Wolf (1974), S. 65.

<sup>200</sup> Wolf (1974), S. 65.

<sup>201</sup> Vgl. Wolf (1974), S. 111.

riert und die Solidarität gegenüber dem Unternehmen unterstützt.<sup>202</sup> Gelingt es der Unternehmensführung nicht eine adäquate Organisationsmoral mit den dazugehörigen Prämissen aufzubauen, ist das Überleben des Unternehmens in Gefahr.<sup>203</sup> Limitiert wird die Führung dabei durch die Funktion der Kommunikation, welche essentiell für die Koordination der verschiedenen Bereiche der Führungsverantwortung ist.<sup>204</sup> Hilfreich kann hingegen in diesem Zusammenhang die Schaffung sogenannter Indifferenzonen sein.<sup>205</sup>

Grundsätzlich beschreibt der Bereich der Indifferenzzone bis zu welchem Grad die Mitarbeiter einer Organisation die Anweisungen der Unternehmensführung akzeptieren und durchführen, ohne dass diese hinterfragt werden.<sup>206</sup> Das Verhalten der Mitarbeiter ist demnach abhängig von der Ausprägung ihrer Indifferenzzone,<sup>207</sup> welche wiederum bedingt wird von dem Respekt gegenüber der Führungskraft.<sup>208</sup> HUMPHREYS/EINSTEIN unterscheiden drei Stufen der Akzeptanz von Anordnungen. Erstens die Anweisung, welche nicht akzeptiert wird. Zweitens die Akzeptanz, welche mehr oder weniger neutral wahrgenommen wird. Drittens die Anordnung, welche ohne zu hinterfragen akzeptiert wird. Letztere entspricht der Indifferenzzone. Die Größe der Indifferenzzone bemisst sich anhand des Nutzens, welchen jeder Mitarbeiter durch seine Zugehörigkeit am Unternehmen erfährt. Nach BARNARD sind die Indifferenzonen, der am Unternehmen beteiligten Individuen, jedoch nicht konstant, sondern können in Abhängigkeit von der Unternehmensführung erweitert werden. Je mehr Wertschätzung und Respekt die Individuen innerhalb einer Organisation der Position und den spezifischen Fähigkeiten der Manager entgegenbringen, desto größer wird ihre Indifferenzzone. Eng verbunden und wichtig für den Bestand der Wertschätzung und des Respekts gegenüber der Unternehmensführung ist die informale Organisation.<sup>209</sup> So verwundert es nicht, dass die informale Organisation den Ursprung für die formale Organisation verkörpert und diese gleichzeitig signifikant beeinflusst.<sup>210</sup>

---

<sup>202</sup> Vgl. Wolf (1974), S. 123.

<sup>203</sup> Vgl. Simon (1957), S. 110 ff.; Barnard (1968), S. 139 ff.; Scott (1990), S. 39.

<sup>204</sup> Vgl. Wolf (1974), S. 64.

<sup>205</sup> Vgl. Humphreys/Einstein (2003), S. 90 f.

<sup>206</sup> Vgl. Strother (1976), S. 19; Humphreys/Einstein (2003), S. 90 f.

<sup>207</sup> Vgl. Strother (1976), S. 19.

<sup>208</sup> Vgl. Humphreys/Einstein (2003), S. 90.

<sup>209</sup> Vgl. Humphreys/Einstein (2003), S. 90.

<sup>210</sup> Vgl. Barnard (1968), S. 120; Scott (1990), S. 40.

Zusammenfassend können die drei Elemente der Führungsverantwortung nach BARNARD wie folgt abstrahiert werden. Die formale Organisation gleicht dem Kommunikations- und Koordinationssystem in einem Unternehmen. Die interne Effizienz spiegelt sich in den Motivations- und Anreizstrukturen wider und die externe Effektivität kann mit der Funktion des Geschäftszwecks gleichgesetzt werden.<sup>211</sup>

### 3.2 Führungsverantwortung bei Patagonia

Nachfolgend wird das Theoriesystem von BARNARD am Beispiel von Patagonia verdeutlicht. Die **externe Effektivität** wird durch eine konsistente Vision und Mission sowie über den damit einhergehenden Unternehmenszweck erreicht. Patagonia zielt darauf ab, die sozialen und ökologischen Herausforderungen der Textilbranche zu reduzieren.<sup>212</sup> Bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass die Verpflichtung gegenüber der Umwelt das Kernelement in der Mission und den Zielen von Patagonia darstellt.<sup>213</sup> Deutlich wird dies vor allem durch den innovativen und inspirativen Charakter von Patagonia. Abgesehen von Produkten, die keine unnötigen Schäden an der Umwelt verursachen,<sup>214</sup> versucht Patagonia auch Lösungen zu implementieren, um die Umwelt zu schützen.<sup>215</sup>

Die **interne Effizienz** wird bei Patagonia anhand der beteiligten Parteien des kooperativen Systems, wie beispielsweise den Zulieferern, Mitarbeitern und Konsumenten deutlich. Bei seinen Zulieferern zielt Patagonia auf eine langfristige Zusammenarbeit ab und unterstützt diese bei Themen wie soziale Missstände und Umweltschutz.<sup>216</sup> Patagonia fördert vor allem auch die persönlichen Motive der Zulieferer. Deutlich wird dies anhand des Auswahlprozesses der Geschäftspartner. So spielt der kommerzielle Erfolg eine Nebenrolle, während die Werte und Prinzipien der Zulieferer das Hauptauswahlkriterium darstellen.<sup>217</sup> Folglich besteht kein Zweifel, dass Patagonia die interne Effizienz aufrechterhalten möchte, indem jedem Individuum des kooperativen Systems eine Möglichkeit geboten wird, die persönlichen Ziele und Motive zu

---

<sup>211</sup> Vgl. Wolf (1974), S. 65.

<sup>212</sup> Vgl. Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 3; Patagonia (2013), S. 3 f.; Patagonia (2015).

<sup>213</sup> Vgl. Chouinard (2005), S. 11; Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 4 und 7.

<sup>214</sup> Vgl. Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 3.

<sup>215</sup> Vgl. Patagonia (2013), S. 3 ff.

<sup>216</sup> Vgl. Casadesus-Masanell et al. (2009), S. 209; Wang (2010), S. 28; Saicheua/Cooper/Knox (2012), S. 12; Patagonia (2015b).

<sup>217</sup> Vgl. Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 5.

verwirklichen. Patagonia ist in diesem Zusammenhang bewusst, dass der Erfolg eines kooperativen Systems von der Leistungsfähigkeit jedes Einzelnen abhängt.<sup>218</sup>

Notwendigerweise sind passende Anreizstrukturen für die einzelnen Mitglieder des kooperativen Systems notwendig. Neben der Möglichkeit für die Mitarbeiter ihre Hingabe zur Umwelt auszuleben, indem sie in ihrer Gleizeit am nahegelegenen Strand surfen gehen können,<sup>219</sup> erhalten sie auch Anreize sich allgemein für das oberste Ziel von Patagonia – den Schutz der Umwelt – zu engagieren.<sup>220</sup> Im Rahmen des Umweltschutzes werden die Mitarbeiter von Patagonia dazu animiert, freiwillig für eine Umweltorganisation zu arbeiten, wobei sie weiterhin ihr Gehalt von Patagonia beziehen.<sup>221</sup> Ein weiterer Anreiz, welcher darauf abzielt, das Unternehmensziel von Patagonia in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern, stellt der Zuschuss beim Kauf von hybriden Autos dar. Außerdem werden die Mitarbeiter von Patagonia bei Protesten für die Erhaltung der Umwelt finanziell unterstützt.<sup>222</sup>

Der Umweltschutz spielt folglich nicht nur im Zusammenhang mit der externen Effektivität, sondern auch bei den Mitarbeitern und damit bei der internen Effizienz des Unternehmens eine entscheidende Rolle.<sup>223</sup> Hier versucht die Unternehmensführung die Effektivität im Sinne der Mission und die persönlichen Ziele der Mitarbeiter im Sinne der Effizienz miteinander zu verbinden.<sup>224</sup> Außerdem versucht die formale Organisation auch die Konsumenten mithilfe passender Anreizstrukturen dazu zu motivieren, sich für den Umweltschutz einzusetzen.<sup>225</sup> Beispielsweise können Produkte von Patagonia für Reparaturen kostenlos eingeschickt werden.<sup>226</sup>

Die Funktionsfähigkeit der **formalen Organisation** wird bei Patagonia anhand der spezifisch festgelegten Zwecke deutlich. Obwohl Patagonia soziale und ökologische Ziele verfolgt, herrscht in Bezug auf den Zweck des Unternehmens zwischen den Shareholdern und der Unternehmensführung ein einstimmiger Konsens.<sup>227</sup> Neben der direkten und ausführlichen Kommunikation mit den Shareholdern legt Patagonia

---

<sup>218</sup> Vgl. Chouinard (2005), S. 120 ff.

<sup>219</sup> Vgl. Wang (2010), S. 28.

<sup>220</sup> Vgl. Hartman/Haas (1995), S. 4 f.; Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 7.

<sup>221</sup> Vgl. Casadesus-Masanell et al. (2009), S. 212; Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 7.

<sup>222</sup> Vgl. Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 7.

<sup>223</sup> Vgl. Hartman/Haas (1995), S. 4 f.; Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 7.

<sup>224</sup> Vgl. Chouinard (2005), S. 84; Wang (2010), S. 32.

<sup>225</sup> Vgl. Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 8 f.; Wang (2010), S. 28 ff.; Sacks (2015).

<sup>226</sup> Vgl. Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 8 f.; Wang (2010), S. 28 ff.; Sacks (2015).

<sup>227</sup> Vgl. Patagonia (2013), S. 7 f.

besonderen Wert auf engen Austausch mit seinen Zulieferern. Es wird eine Kommunikation angestrebt, welche dem Informationsaustausch zwischen den einzelnen Abteilungen des Unternehmens entspricht. In diesem Zusammenhang sieht sich Patagonia als ein holistisches Ökosystem, wobei sowohl die vor- als auch die nachgelagerten Wertschöpfungsstufen ein fester Bestandteil des kooperativen Systems sind.<sup>228</sup> Der langjährige Unternehmensführer und Gründer von Patagonia erläutert die Zusammenhänge in einem kooperativen System – ähnlich wie BARNARD – folgendermaßen: „A problem anywhere in the system eventually affects the whole, and this gives everyone an overriding responsibility to the health of the whole organism.“<sup>229</sup>

Wichtig für die Existenz der formalen Organisation ist die **informale Organisation**.<sup>230</sup> Bei Patagonia gründet sich Erstere vor allem auf den Werten und der Kultur, welche mit Letzterer einhergehen.<sup>231</sup> Angesichts der ausgeprägten informalen Organisation und der konsistenten Vision bei Patagonia entsteht ein dynamisches komplexes Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht, das alle Beteiligten am Unternehmen kooperativ hält. Dementsprechend verfolgen alle Stakeholder kollektiv den Zweck des Unternehmens, ohne sich dem Unternehmensziel unterzuordnen. Unverkennbar wird an dieser Stelle, dass die informale Organisation die Indifferenzonen Aller ausweitet, so dass sich diese den Zielen des Unternehmens verpflichten und damit den kooperativen Prozess im Sinne eines ‚Creating Shared Value‘ in Gang halten.

Letztlich kann festgehalten werden, dass bei Patagonia eine konsistente Organisationsmoral geschaffen wurde. Die Unternehmensführung versucht allen Stakeholdern das Gefühl zu vermitteln, dass sie an der Organisation beteiligt sind und Jeder eine wichtige Leistung zum erfolgreichen Fortbestand der Organisation beiträgt. Besonders wird dies durch den gemeinsamen Zweck, die passenden Anreize, durch welche die freie Entfaltung der einzelnen Mitglieder ermöglicht wird, und die Zusammengehörigkeit bei Patagonia deutlich.<sup>232</sup> Notwendigerweise wurde die Verpflichtung gegenüber der Umwelt sowohl als Ziel in der externen Effektivität als auch in allen Unternehmensbereichen im Sinne der internen Effizienz etabliert.<sup>233</sup>

---

<sup>228</sup> Vgl. Chouinard (2005), S. 121.

<sup>229</sup> Chouinard (2005), S. 121.

<sup>230</sup> Vgl. Barnard (1968), S. 120; Scott (1990), S. 40.

<sup>231</sup> Vgl. Patagonia (2015c).

<sup>232</sup> Vgl. Wolf (1974), S. 123.

<sup>233</sup> Vgl. Chouinard (2005), S. 11; Reinhardt/Kim/Casadesus-Masanell (2010), S. 4 und 7.

## 4 Fazit und Ausblick auf das Dissertationsprojekt

Abschließend kann festgehalten werden, dass sowohl die direkten Anreize, welche den Managern in Form von materiellen und immateriellen Vergütungen angeboten werden, als auch die rechtlichen Rahmenbedingungen maßgeblich das Verhalten der Manager beeinflussen. Dementsprechend wird für einen neuen Management-Ansatz, im Sinne des Responsible Leaderships, nicht nur eine evidente Vision und Mission benötigt, sondern auch Anreizstrukturen und gesellschaftsrechtliche Determinanten, welche es den Managern erlauben, im langfristigen Interesse der Stakeholder zu handeln. Die Ausführungen von BARNARD haben in diesem Zusammenhang gezeigt, dass die Führung dafür verantwortlich ist, den kooperativen Prozess, welcher in jeder Organisation existiert, in Gang zu halten. Notwendigerweise bedarf es für die Aufrechterhaltung dieses Prozesses von der Unternehmensführung einer moralischen und ethischen Identifikation mit dem Unternehmen. Aufgrund dessen werden vor dem Hintergrund des globalen Wettbewerbs verantwortungsvolle Manager benötigt, die ähnlich wie die Gründer von Patagonia mithilfe ihrer Werte und Moral den Wettbewerb dazu animieren die Interdependenz, welche im wirtschaftlichen System zwischen allen Akteuren herrscht, zu antizipieren. Unter Verwendung einer solchen Führung kombiniert mit der Gesellschaftsform der Benefit Corporation ergibt sich die Möglichkeit, auf Basis einer sozialen Mission nachhaltige Profite zu erwirtschaften und langfristige Wettbewerbsvorteile zu kreieren.

Im Zuge des Dissertationsprojektes werden sowohl das Verhalten der Manager als auch die gesellschaftsrechtlichen Determinanten, welche einen direkten Einfluss auf die Entscheidungen der Unternehmensführung besitzen, untersucht. Nicht nur die klassischen Organisationsformen, wie Profit- und Non-Profit-Organisationen stehen dabei im Mittelpunkt, sondern auch die hybride Gesellschaftsform der Benefit Corporation. Verwendet wird hierfür ein institutionenökonomischer Ansatz mit dem Fokus auf der theoretischen Konzeption von North. Ausschlaggebend für die Verwendung von NORTH ist die holistische Struktur seiner Theorie. Abgesehen von der Konformität seiner Ansichten mit den positiven Gesetzen im Sinne der Moral nach SMITH, korrespondieren seine Annahmen mit den wegweisenden Ansätzen in der Organisationsforschung von BARNARD.

## Literaturverzeichnis

- Angelides, P.; Thomas, B. (2011):** The Financial Crisis Inquiry Report: Final Report of the National Commission on the Causes of the financial and economic crisis in the United States, The Financial Crisis Inquiry Commission, Washington, DC.
- Abländer, M. S. (2007):** Adam Smith zur Einführung, Junius Verlag, Hamburg.
- Austin, J. E.; Leonard, H. B.; Reficco, E.; Wei-Skillern, J. (2011):** Social Entrepreneurship: It Is for Corporations, Too, in: Nicholls, A. (Hrsg.): Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change, Oxford University Press, Oxford [u. a.], S. 169-180.
- Avdeev, V.; Ekmekjian, E. C. (2012):** The Need for Hybrid Businesses, CPA Journal, Vol. 82 (8), S. 48-53.
- Badaracco, J. L. (1992):** Business Ethics: Four Spheres of Executive Responsibility, California Management Review, Vol. 34 (3), S. 64-79.
- Bainbridge, S. M. (1993):** In Defense of the Shareholder Wealth Maximization Norm: A Reply to Professor Green, Washington and Lee Law Review, Vol. 50 (4), S. 1423-1447.
- Barnard, C. I. (1948):** Organization and Management, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Barnard, C. I. (1958):** Elementary Conditions of Business Morals, California Management Review, Vol. 1 (1), S. 1-13.
- Barnard, C. I. (1968):** The Functions of the Executive, 15. Nachdruck, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Barnard, C. I. (1969):** Organisation und Management, Carl Ernst Peschel Verlag, Stuttgart.

- Barnard, C. I. (1970):** Die Führung großer Organisationen, Verlag W. Girardet, Essen.
- Battilana, J.; Lee, M.; Walker, J.; Dorsey, C. (2012):** In Search of the Hybrid Ideal, *Stanford Social Innovation Review*, Vol. 10 (3), S. 50-55.
- Baums, T.; Scott, K. E. (2005):** Taking Shareholder Protection Seriously? Corporate Governance in the United States and Germany, *The American Journal of Comparative Law*, Vol. 53 (4), S. 31-76.
- Benefit Corp (2015):** State by State Legislative Status <http://benefitcorp.net/state-by-state-legislative-status>, Abruf: 04.05.2015.
- Broberg, T.; Krull, P. (2010):** Where Creativity and Innovation Go to School, *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 39, S. 57-86.
- Bromberger, A. R. (2011):** A NEW TYPE OF HYBRID, *Stanford Social Innovation Review*, Vol. 9 (2), S. 49-53.
- Campbell, T. D.; Ross, I. S. (1981):** The Utilitarianism of Adam Smith's Policy Advice, *Journal of the History of Ideas*, Vol. 42 (1), S. 73-92.
- Carroll, A. B.; Buchholtz, A. K. (2015):** *Business & Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*, 9. Aufl., Cengage Learning, Stamford.
- Casadesus-Masanell, R.; Crooke, M.; Reinhardt, F.; Vasishth, V. (2009):** Households' Willingness to Pay for "Green" Goods: Evidence from Patagonia's Introduction of Organic Cotton Sportswear, *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 18 (1), S. 203-233.
- Chouinard, Y. (2005):** *Let My People Go Surfing*, The Penguin Press, New York.
- Christensen, C. M.; Bever, D. v. (2014):** The Capitalist's Dilemma, *Harvard Business Review*, Vol. 92 (6), S. 60-68.

- Clark Jr., W. H.; Babson, E. K. (2011):** How Benefit Corporations are redefining the purpose of business corporations, *William Mitchell Law Review*, Vol. 38 (2), S. 817-851.
- Clark Jr., W. H.; Vranka, L. (2013a):** Appendix C: Alternative Corporate Structures Intended to Address the Legal Issues Described Above, *Benefit Corp Information Center, B Lab, White Paper*, ohne Ortsangabe.
- Clark Jr., W. H.; Vranka, L. (2013b):** The Need and Rationale for the Benefit Corporation: Why it is the Legal Form that Best Addresses the Needs of Social Entrepreneurs, Investors and Ultimately, the Public, *Benefit Corp Information Center, B Lab, White Paper*, ohne Ortsangabe.
- Claudio, L. (2007):** Waste Couture: Environmental Impact of the Clothing Industry, *Environmental Health Perspectives*, Vol. 115 (9), S. A448-A454.
- Coase, R. H. (1976):** Adam Smith's View of Man, *Journal of Law and Economics*, Vol. 19 (3), S. 529-546.
- Demsetz, H. (1988):** The Theory of the Firm Revisited, *Journal of Law, Economics, & Organization*, Vol. 4 (1), S. 141-161.
- Devinney, T. M.; Schwalbach, J.; Williams, C. A. (2013):** Corporate Social Responsibility and Corporate Governance: Comparative Perspectives, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 21 (5), S. 413-419.
- Doeringer, M. F. (2010):** Fostering Social Enterprise: A historical and international analysis, *Duke Journal of Comparative & International Law*, Vol. 20, S. 291-329.
- Drucker, P. F. (1998):** Management's New Paradigms, *Forbes*, Vol. 162 (7), S. 152-177.
- Drucker, P. F. (2003a):** Future of Management, *Executive Excellence*, Vol. 20 (5), S. 3.

- Drucker, P. F. (2003b):** New Trends in Management, Executive Excellence, Vol. 20 (8), S. 8-9.
- Drucker, P. F. (2005):** Managing the Nonprofit Organization: Principles and Practices, HarperCollins, New York.
- Engeser, M. (2015):** Partizipation ist die neue Wertschöpfung, WirtschaftsWoche, ohne Jg. (4), S. 68-70.
- Euteneuer, J. (2015):** Hundert Milliarden und kein Ende in Sicht, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/strafe-banken-zahlen-in-usa-hundert-milliarden-12864735.html>, Abruf: 14.04.2015.
- Evensky, J. (2005):** Adam Smith's Theory of Moral Sentiments: On Morals and Why They Matter to a Liberal Society of Free People and Free Markets, Journal of Economic Perspectives, Vol. 19 (3), S. 109-130.
- Filatotchev, I.; Nakajima, C. (2014):** CORPORATE GOVERNANCE, RESPONSIBLE MANAGERIAL BEHAVIOR, AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: ORGANIZATIONAL EFFICIENCY VERSUS ORGANIZATIONAL LEGITIMACY?, Academy of Management Perspectives, Vol. 28 (3), S. 289-306.
- Fischer, S.; Georg, S. J.; Hamann, H. (2013):** Cui Bono, Benefit Corporation: An Experiment Inspired by Social Enterprise Legislation in Germany and the US, Preprints of the Max Planck Institute for Research on Collective Goods 2013/4, Max Planck Institute for Research on Collective Goods, Max Planck Gesellschaft, Bonn.
- Force, P. (2003):** Self-Interest before Adam Smith: A Genealogy of Economic Science, Cambridge University Press, Cambridge [u. a.].
- Freeman, E. R. (1984):** Strategic management: A Stakeholder Approach, Nachdruck der Ausgabe von 1984, Pitman, Boston [u. a.].

- Freeman, E. R. (2010a):** Managing for Stakeholders: Trade-offs or Value Creation, Journal of Business Ethics, Vol. 96 (1), S. 7-9.
- Freeman, E. R.; Harrison, J. S.; Wicks, A. C. (2007):** Managing for Stakeholder: Survival, Reputation, and Success, Yale University Press, New Haven & London.
- Freeman, E. R.; Harrison, J. S.; Wicks, H. C.; Parmar, B.; de Colle, S. (2010):** Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge University Press, Cambridge [u. a.].
- Freeman, E. R.; Moutchnik, A. (2013):** Stakeholder management and CSR: questions and answers, uwf UmweltWirtschaftsForum, Vol. 21 (1-2), S. 5-9.
- Freeman, E. R.; Rusconi, G.; Signori, S.; Strudler, A. (2012):** Stakeholder Theory(ies): Ethical Ideas and Managerial Action, Journal of Business Ethics, Vol. 109 (1), S. 1-2.
- Freeman, R. E. (2010b):** Strategic management: A Stakeholder Approach, Nachdruck der Ausgabe von 1984, Cambridge University Press, Cambridge [u. a.].
- Gottesman, M. D. (2007):** From Cobblestones to Pavement: The Legal Road Forward for the Creation of Hybrid Social Organizations, Yale Law & Policy Review, Vol. 26 (1), S. 345-358.
- Grampp, W. D. (1948):** Adam Smith and the Economic Man, Journal of Political Economy, Vol. 56 (4), S. 315-336.
- Gupta, A. (2011):** L3CS and B Corps: New Corporate forms fertilizing the field between traditional For-Profit and NonProfit Corporations, NYU Journal of Law & Business, Vol. 8, S. 203-226.
- Hamilton, R. W. (2003):** The Crisis in Corporate Governance: 2002 Style, Houston Law Rreview, Vol. 40 (1), S. 1-75.

- Harrison, J. S.; Wicks, A. C. (2013):** Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 23 (1), S. 97-124.
- Hartman, H.; Haas, E. J. (1995):** Patagonia struggles to reduce its impact on the environment, *Environmental Quality Management*, Vol. 5 (1), S. 1-7.
- Herzig, C.; Moon, J. (2013):** Discourses on corporate social ir/responsibility in the financial sector, *Journal of Business Research*, Vol. 66 (10), S. 1870-1880.
- Hiller, J. S. (2013):** The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, Vol. 118 (2), S. 287-301.
- Humphreys, J. H.; Einstein, W. O. (2003):** Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective, *Management Decision*, Vol. 41 (1), S. 85-95.
- Huskins, P. C. (2014):** Benefit corporations: Socially responsible capitalism, *InsideCounsel*, Vol. 25 (276), S. 13-13.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1992):** The balanced scorecard: Measures that drive performance, *Harvard Business Review*, Vol. 70 (1), S. 71-79.
- Katz, R. A.; Page, A. (2010):** The Role of Social Enterprise, *Vermont Law Review*, Vol. 35 (1), S. 59-103.
- Kelly, M. (2010):** Not Just for Profit, *Reflections*, Vol. 10 (1), S. 9-19.
- Kligler-Vilenchik, N.; Thorson, K. (2015):** Good citizenship as a frame contest: Kony2012, memes, and critiques of the networked citizen, *New Media & Society*, ohne Volume, März 2015, S. 1-19.
- Kräkel, M. (2010):** *Organisation und Management*, 4. Aufl., Mohr Siebeck, Tübingen.

- Lamond, D.; Novicevic, M. M.; Davis, W.; Dorn, F.; Buckley, M. R.; Brown, J. A. (2005):** Barnard on conflicts of responsibility, *Management Decision*, Vol. 43 (10), S. 1396-1409.
- Maak, T.; Pless, N. M. (2006):** Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective, *Journal of Business Ethics*, Vol. 66 (1), S. 99-115.
- Macharzina, K.; Wolf, J. (2005):** Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen, Gabler, Wiesbaden.
- Manstetten, R. (2004):** Das Menschenbild der Ökonomie - Der homo oeconomicus und die Anthropologie von Adam Smith, 3. Aufl., Alber, Freiburg/München.
- Massetti, B. (2012):** The Duality of Social Enterprise: A Framework for Social Action, *Review of Business*, Vol. 33 (1), S. 50-64.
- McGregor, R.; Stanley, A. (2015):** Banks pay out \$100bn in US fines, <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/802ae15c-9b50-11e3-946b-00144feab7de.html#axzz3XH4vmvuL>, Abruf: 14.04.2015.
- Mestmäcker, E.-J. (1977):** Selbstliebe und soziale Gerechtigkeit bei Adam Smith, *Festschrift für Konrad Duden zum 70. Geburtstag*, ohne Jg., S. 319-334.
- Metcalf, L.; Benn, S. (2012):** The Corporation is Ailing Social Technology: Creating a 'Fit for Purpose' Design for Sustainability, *Journal of Business Ethics*, Vol. 111 (2), S. 195-210.
- Meyer, J. (2013):** Globale Marken und CSR-Kommunikation in sozialen Netzwerken. Eine institutionenökonomische Interpretation, *Research Papers on Marketing Strategy*, Nr. 6, Universität Würzburg, Würzburg.
- Meyer, M. (1995):** Ökonomische Organisation der Industrie: Netzwerkarrangements zwischen Markt und Unternehmung, Gabler, Wiesbaden.

- Meyer, M. (1998):** Wettbewerbsprozeßtheorie, Unternehmertum und Marketing, Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 27. Jg. (2), S. 71-75.
- Meyer, M.; Waßmann, J. (2011):** Strategische Corporate Social Responsibility: Konzeptionelle Entwicklung und Implementierung in der Praxis am Beispiel 'dm-drogerie markt', Research Papers on Marketing Strategy No. 3, Lehrstuhl für BWL und Marketing, Julius-Maximilians-Universität Würzburg, Würzburg.
- Michelini, L. (2012):** Social Innovation and New Business Models: Creating Shared Value in Low-Income Markets, Springer, Heidelberg [u. a.].
- Miska, C.; Hilbe, C.; Mayer, S. (2014):** Reconciling Different Views on Responsible Leadership: A Rationality-Based Approach, Journal of Business Ethics, Vol. 125 (2), S. 349-360.
- Munch, S. (2012):** Improving the Benefit Corporation: How Traditional Governance Mechanisms Can Enhance the Innovative New Business Form, Northwestern Journal of Law and Social Policy, Vol. 7 (1), S. 170-196.
- Murray, J. H. (2012):** CHOOSE YOUR OWN MASTER: SOCIAL ENTERPRISE, CERTIFICATIONS, AND BENEFIT CORPORATION STATUTES, American Business Law Review, Vol. 2 (1), S. 1-53.
- Nicholls, A. (2010):** Institutionalizing social entrepreneurship in regulatory space: Reporting and disclosure by community interest companies, Accounting Organizations and Society, Vol. 35 (4), S. 394-415.
- Page, A.; Katz, R. A. (2010):** Freezing out Ben & Jerry: Corporate Law and the Sale of a Social Enterprise Icon, Vermont Law Review, Vol. 35 (1), S. 211-250.
- Page, A.; Katz, R. A. (2012):** Contrary to myth, the sale of Ben & Jerry's to corporate giant Unilever wasn't legally required, Stanford Social Innovation Review, Vol. 10 (4), S. 38-43.

- Patagonia (2013):** Annual Benefit Corporation Report Fiscal Year 2013, Patagonia,
- Patagonia (2015a):** Our reason for being,  
<http://www.patagonia.com/us/patagonia.go?&&assetid=2047>,  
Abruf: 24.03.2015.
- Patagonia (2015b):** Recycled Polyester,  
<http://www.patagonia.com/us/patagonia.go?assetid=2791>,  
Abruf: 24.03.2015.
- Patagonia (2015c):** Unser Leitbild,  
<http://www.patagonia.com/eu/deSE/patagonia.go?assetid=35993>,  
Abruf: 19.05.2015.
- Patagonia (2015d):** Working with Factories,  
<http://www.patagonia.com/us/patagonia.go?assetid=67583>,  
Abruf: 24.03.2015.
- Petersen, J. (2012):** Adam Smith als Rechtstheoretiker, 1. Aufl., de Gruyter, Berlin  
[u. a.].
- Petersen, J. (2014):** Freiheit unter dem Gesetz: Friedrich August von Hayeks  
Rechtsdenken, 1. Aufl., Mohr Siebeck, Tübingen.
- Plerhopes, A. E. (2012):** Can an Old Dog Learn New Tricks? Applying Traditional  
Corporate Law Principles to New Social Enterprise Legislation, The  
Tennessee Journal of Business Law, Vol. 13 (2), S. 221-265.
- Pless, N. M.; Maak, T.; Waldman, D. A. (2012):** Different approaches toward  
doing the right thing: mapping the responsibility orientations of leaders,  
Academy of Management Perspectives, Vol. 26 (4), S. 51-65.
- Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2011):** Creating Shared Value: How to reinvent  
capitalism - and unleash a wave of innovation and growth, Harvard Business  
Review, Vol. 89 (1/2), S. 62-77.

- Recktenwald, H. C. (1987):** Über ökonomische und ethische Normen. Kritisches zu einem Schlüsselwerk für moderne Forschung, in: Akademie der Wissenschaften und der Literatur (Hrsg.): Abhandlungen der Geistes- und Sozialwissenschaftlichen Klasse, Jahrgang 1987, Heft 10, Franz Steiner Verlag Wiesbaden GmbH, Stuttgart, S. 5-58.
- Recktenwald, H. C. (2003):** Der Wohlstand der Nationen: Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen, 10. Aufl., Deutscher Taschenbuch-Verlag, München.
- Reinhardt, F.; Kim, H. J.; Casadesus-Masanell, R. (2010):** Patagonia, Case Study, Harvard Business School, Boston.
- Reiser, D. B. (2011):** Benefit Corporations—A sustainable form of organization?, Wake Forest Law Review, Vol. 46, S. 591-625.
- Richter, R.; Furubotn, E. G. (2010):** Neue Institutionenökonomik, 4. Aufl., Mohr Siebeck, Tübingen.
- Sabeti, H. (2012):** Das wohltätige Unternehmen, Harvard Business manager, 34. Jg. (2), S. 63-69.
- Sachs, S.; Rühli, E. (2011):** Stakeholders matter: A new paradigm for strategy in society, Cambridge University Press, Cambridge.
- Sacks, D. (2015):** "Any fight worth fighting-that's the attitude that we take", <http://www.fastcompany.com/3039739/creative-conversations/any-fight-worth-fighting-thats-the-attitude-that-we-take>, Abruf: 22.01.2015.
- Saicheua, V.; Cooper, T.; Knox, A. (2012):** Public understanding towards sustainable clothing and the supply chain, Fashion Colloquia London, London.

- Schmidpeter, R. (2013):** Social Innovation as an Emerging Paradigm, in: Osburg, T. H.; Schmidpeter, R. (Hrsg.): Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future, 1. Aufl., Springer, Berlin [u. a.], S. xiii-xvi.
- Schwab, K. (2008):** Global Corporate Citizenship: Working with Governments and Civil Society, Foreign Affairs, Vol. 87 (1), S. 107-118.
- Scott, R. W. (1990):** Symbols and Organizations: From Barnard to the Institutionalists, in: Williamson, O. E. (Hrsg.): Organization Theory, Oxford University Press, New York, S. 38-55.
- Simon, H. A. (1957):** Models of Man: Social and Rational, John Wiley and Sons, Inc., New York.
- Smith, A. (1976):** The Theory of Moral Sentiments, Clarendon Press, Oxford.
- Smith, A. (2010):** Theorie der ethischen Gefühle, auf der Grundlage der Übersetzung von Walther Eckstein, Brandt, H. D. (Hrsg.), Felix Meiner Verlag, Hamburg.
- Sovacool, B. K. (2010):** Broken by Design: The corporation as a Failed Technology, Science, Technology, Society, Vol. 15 (1), S. 1-25.
- Strother, G. (1976):** The Moral Codes of Executives: A Watergate-inspired Look at Barnard's Theory of Executive Responsibility, Academy of Management Review, Vol. 1 (2), S. 13-22.
- Surowiecki, J. (2014):** Companies with Benefits,  
<http://www.newyorker.com/magazine/2014/08/04/companies-benefits>, Abruf: 20.01.2015.
- The Economist (2012):** Firms with benefits,  
<http://www.economist.com/node/21542432>, Abruf: 04.05.2015.

- Voegtlin, C.; Patzer, M.; Scherer, A. (2012):** Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes, *Journal of Business Ethics*, Vol. 105 (1), S. 1-16.
- Waddock, S.; McIntosh, M. (2009):** Beyond Corporate Responsibility: Implications for Management Development, *Business & Society Review*, Vol. 114 (3), S. 295-325.
- Waddock, S.; McIntosh, M. (2011):** Business Unusual: Corporate Responsibility in a 2.0 World\*, *Business and Society Review*, Vol. 116 (3), S. 303-330.
- Waldman, D. A.; Siegel, D. S. (2008):** Defining the socially responsible leader, *The Leadership Quarterly*, Vol. 19 (1), S. 117-131.
- Wang, J. (2010):** Patagonia, from the ground up, *Entrepreneur*, Vol. 38 (6), S. 26-32.
- Waßmann, J. (2013):** Corporate Social Responsibility und Konsumentenverhalten: Theoretische Ansätze und empirische Befunde, Gabler, Wiesbaden.
- Wit, B. d.; Meyer, R. (2010):** Strategy: Process, Content, Context - An International Perspective, 4. Aufl., Cengage Learning EMEA, Andover [u.a.].
- Wolf, W. B. (1974):** The Basic Barnard: An Introduction to Chester I. Barnard and His Theories of Organization and Management, W. F. Humphrey Press, Inc., New York.
- Zentes, J.; Schramm-Klein, H. (2003):** Exogene und endogene Einflussfaktoren der Kooperation, in: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen - Ansätze - Perspektiven*, 1. Aufl., Springer, Wiesbaden, S. 257-276.