

Vorlesung 6:

Unternehmensethische Konzepte

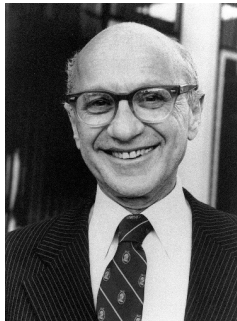
Teil 2

Kritik an CSR/Corporate Citizenship

The Business of Business is Business?

Milton Friedmans CSR-Kritik

- Professor of Economics
University of Chicago (*1912 - †2006)
- Nobel-Preis Wirtschaftswissenschaften 1976
- Sehr einflussreicher Ökonom des 20ten Jahrhunderts



- Artikel in **The New York Times** (1970):

“The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”

Auszüge aus dem New York Times Artikel (1970):

- “When I hear businessmen speak eloquently about the ‘social responsibilities of business in a free-enterprise system’ [...] they are ***preaching pure and unadulterated socialism.***”
- “In a free-enterprise, private-property system, a corporate executive is an **employee of the owners of the business.** He has direct responsibility to his employers. That responsibility is to conduct the business in accordance with their desires, which generally will be to ***make as much money as possible*** while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom.”
- **What does it mean to say that the corporate executive has a "social responsibility" in his capacity as businessman?** If this statement is not pure rhetoric, it must mean that he is to ***act in some way that is not in the interest of his employers.*** [For example, refrain from increasing prices when able to do so, or reduce pollution beyond the amount that is in the best interest of the firm.]

Auszüge aus dem New York Times Artikel (1970), Fortsetzung:

- In each of these cases, the corporate executive would be spending someone else's money for a general social interest. Insofar as his actions in accord with his "social responsibility" reduce returns to stockholders, he is spending their money. Insofar as his actions raise the price to customers, he is spending the customers' money. Insofar as his actions lower the wages of some employees, he is spending their money.
- *He becomes in effect a public employee, a civil servant*, even though he remains in name an employee of a private enterprise.
- This is the basic reason why the doctrine of "social responsibility" involves the acceptance of the socialist view that political mechanisms, not market mechanisms, are the appropriate way to determine the allocation of scarce resources to alternative uses.

2 Kern-Argumente:

1. Wenn Manager andere Ziele als die Gewinnmaximierung verfolgen, verstoßen sie in der Regel (d.h. bei profitorientierten Unternehmen) gegen den Handlungsauftrag, den sie von ihren Arbeitgebern (den Eigentümern des Unternehmens) erhalten haben.

*“In a free-enterprise, private-property system, a corporate executive is an employee of the owners of the business. He has direct responsibility to his employers. That responsibility is to conduct the business in accordance with their desires, which generally will be to **make as much money as possible** [...]”*

2. Sie geben dann Geld aus, das nicht ihnen gehört.

“In each of these cases, the corporate executive would be spending someone else's money for a general social interest. Insofar as his actions in accord with his "social responsibility" reduce returns to stockholders, he is spending their money. Insofar as his actions raise the price to customers, he is spending the customers' money. Insofar as his actions lower the wages of some employees, he is spending their money.”

- Finden Sie Milton Friedmans CSR-Kritik überzeugend?

Weitere Auszüge aus dem New York Times Artikel (1970):

- *“Of course, in some cases his employers may have a different objective. A group of persons might establish a corporation for an eleemosynary [charitable] purpose—for example, a hospital or a school. The manager of such corporation will not have money profit as his objective but the rendering of certain services.”*

→ Unternehmen können andere (soziale) Ziele verfolgen. In diesem Fall ist es richtig, dass der Manager diese Ziele auch verfolgt.

- *“Of course, the corporate executive is also a person in his own right. As a person, he may have many other responsibilities that he recognizes or assumes voluntarily—to his family, his conscience, his feelings of charity, his church, his clubs, his city, his country. He may feel impelled by these responsibilities to devote part of his income to causes he regards as worthy, to refuse to work for particular corporations, even to leave his job [...]. If we wish, we may refer to some of these responsibilities as "social responsibilities." But in these respects [...] he is spending his own money or time or energy, not the money of his employers or the time or energy he has contracted to devote to their purposes. If these are "social responsibilities," they are the social responsibilities of individuals, not business.”*

→ Als Privatpersonen dürfen Manager soziale Verantwortung übernehmen.

Milton Friedman: Wann ist CSR erlaubt?



Weitere Auszüge aus dem New York Times Artikel (1970),
Fortsetzung:

- *“Of course, [...] it may well be in the long run interest of a corporation to devote resources to providing amenities to the community or to improving its government. That may make it easier to attract desirable employees, reduce the wage or have other worthwhile effects. Or it may be that [...] the stockholders can contribute more to charities they favor by having the corporation make the gift than by doing it themselves, since they can in that way contribute an amount that would otherwise have been paid as corporate taxes.*

In each of these--and many similar--cases, there is a strong temptation to rationalize these actions as an exercise of "social responsibility." In the present climate of opinion, with its widespread aversion to "capitalism," "profits," the "soulless corporation" and so on, this is one way for a corporation to generate goodwill as a by-product of expenditures that are entirely justified on its own self-interest.”

→ **“Social responsibility”, insofern dass es den Gewinn der Firma/der Shareholder erhöht ist erlaubt, sollte aber nicht so genannt werden.**

In Anbetracht der gerade genannten “Schlupflöcher”:

- Wie überzeugend finden Sie Milton Friedmans CSR-Kritik?
- Erfasst Friedmans Theorie alle nötigen Facetten/Ziele, die eine moderne Theorie der Unternehmensethik beinhalten sollte?
- In Anbetracht der genannten Schlupflöcher: Stimmen Sie der Doktrine “the business of business is business” zu?

Stakeholder Theorie

The Business of Business is Business?

Freemans Stakeholder-Theorie (1984)

- Fokus nicht nur auf Shareholder (Anteilseigner), sondern auf alle relevanten Stakeholder
- Definition: „**Stakeholder sind alle internen und externen Personengruppen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind.**“ (Gabler Wirtschaftslexikon)

Interne Stakeholder	Externe Stakeholder
<ul style="list-style-type: none">- Eigentümer (Shareholder)- Manager- Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none">- Kunden- Lieferanten (und deren Mitarbeiter)- Gläubiger- Gesellschaft- Staat- Umwelt?

- Unternehmen müssen analysieren, wer relevante Stakeholder sind
- Geschäftsentscheidungen sollten die Auswirkungen auf **alle relevanten Stakeholder berücksichtigen und deren Interessen mitbeachten**

Drei (sich ergänzende) Perspektiven zum Stakeholder-Ansatz:

1. Mindestanforderung: Sicherung der Grundrechte aller Stakeholder (Sorgfaltspflicht)
2. Langfristige Gewinnmaximierung: Es zahlt sich aus, die Interessen der Stakeholder zu berücksichtigen
3. Eingriff in Unternehmensziele: Statt der Gewinne (“shareholder value”) maximiert die Firma den Nutzen/die Wohlfahrt der relevanten Stakeholder.

1. Sicherung der Grundrechte: Warum ist der Stakeholder-Ansatz wichtig?

- Wieder Milton Friedman (NYT, 1970):

“In an ideal free market [...] no individual can coerce any other, all cooperation is voluntary, all parties [i.e. stakeholders] benefit.”

→ **In einer idealen Gesellschaft** sind Menschenrechte, Umwelt- und Klimaschutz, und andere “soziale” Ziele vom Gesetzgeber geregelt und sichergestellt. Da alle Stakeholder geschützt sind und freiwillig agieren, bedarf es nur die Sicht auf die Shareholder (Gewinnmaximierung als primäres Ziel).

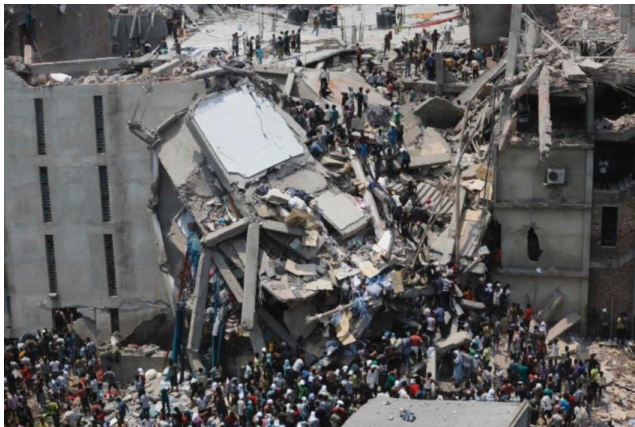
Warum ist der Stakeholder-Ansatz wichtig?



Wirecard Accounting-Skandal



VW Diesel-Skandal



Rana Plaza Gebäudeeinsturz (Bangladesh)



Hambacher Braunkohle-Tagebau

1. Sicherung der Grundrechte: Warum ist der Stakeholder-Ansatz wichtig?

- Wieder Milton Friedman (NYT, 1970):

“In an ideal free market [...] no individual can coerce any other, all cooperation is voluntary, all parties [i.e. stakeholders] benefit.”

→ In einer idealen Gesellschaft sind Menschenrechte, Umwelt- und Klimaschutz, und andere “soziale” Ziele vom Gesetzgeber geregelt und sichergestellt. Da alle Stakeholder geschützt sind und freiwillig agieren, bedarf es nur die Sicht auf die Shareholder (Gewinnmaximierung als primäres Ziel).

- **Problem:** Gerade mit globalisierten Lieferketten und globalen Problemen (z.B. Klimaschutz) sind diese Rahmenbedingungen oftmals nicht gegeben. Um “verantwortlich” zu handeln, bedarf es einer **unternehmensinternen** Überprüfung der Auswirkungen auf alle Stakeholder.

Freiwillige Selbstverpflichtungen gewinnen an Bedeutung

- Beispiel: UN Global Compact (<https://www.unglobalcompact.org>)
- Unternehmen verpflichten sich zu 10 Prinzipien in ihrer Lieferkette:
 - Menschenrechte
 - Arbeitsrechte (z.B. Beseitigung von Zwangsarbeit)
 - Umweltschutz
 - Anti-Korruption(vollständige Liste siehe Vorlesung 3: Pflichtenethik)
- Siehe auch modernere Richtlinien (UN Sustainable Development Goals (SDGs); UN Guiding Principles on Business and Human Rights)



Zusammenführung zweier Welten: Der Shareholder- vs. der Stakeholder-Ansatz

- Milton Friedman plädiert für einen **Shareholder-Value-Ansatz**: Unternehmen sollten von gewinnmaximierenden Eigentümern kontrolliert werden, während andere Stakeholder durch Verträge und Regulierung geschützt werden. (Der Staat, und nicht die Bürger oder Unternehmen, ist für die Beseitigung von Marktversagen zuständig.)
- Auf der anderen Seite steht der **Stakeholder-Value-Ansatz**: Unternehmen sind selbst dafür verantwortlich, ethisch zu handeln und somit alle Stakeholder (Gesellschaft, Unternehmen, Umwelt) zu berücksichtigen.

→ **Wie können wir diese beiden Ansätze zusammenbringen?**

Unternehmerische Verantwortung im Shareholder-Ansatz

- Zunächst einmal ist zu betonen, dass es auch beim klassischen Shareholder-Ansatz eine ethische Verpflichtung/Verantwortung von Unternehmen gibt:
- “In a free-enterprise, private-property system, a corporate executive is an employee of the owners of the business. He has direct responsibility to his employers. That responsibility is to conduct the business in accordance with their desires, which generally will be to *make as much money as possible* **while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom.**”

(Milton Friedman, NYT Article 1970)

- Ethische Pflichtverletzungen, wie z.B. konkreter Betrug (Unternehmensskandale) oder Menschenrechtsverletzungen wären auch diesem Konzept nach “falsch” bzw. zu vermeiden/zu bestrafen.
- **“Don’t do evil”** als Leitprinzip.

Wachsendes Bewusstsein für Unternehmensverantwortung

- Warum hat der Ruf nach einer umfassenderen Verantwortung von Unternehmen in den letzten Jahrzehnten zugenommen?
- Mögliche Gründe:
 1. Es gibt eine **gestiegene Nachfrage** nach Unternehmensverantwortung (Konsumenten-getriebene CSR)
 2. **Informationen** über die Praktiken von Unternehmen in der ganzen Welt sind leichter zugänglich geworden und lassen sich schneller verbreiten (Informations-getriebene CSR)
 3. Das Ausmaß ökologischer und sozialer Externalitäten, die von multinationalen Unternehmen in weniger entwickelten, laxer regulierten Ländern ausgehen, hat sich im Gleichschritt mit der **Globalisierung** ausgeweitet (Globalisierungs-getriebene CSR)
 4. Die langfristigen Kosten der **globale Erwärmung**, oder zumindest das Bewusstsein der Öffentlichkeit dafür, ist deutlich gestiegen (Klima-getriebene CSR)

vgl. Benabou und Tirole (2011)

Warum Unternehmen und nicht der Staat?

- Warum führen diese Sorgen – statt zu neuen Gesetzen – zu neuen Rufen nach Unternehmensverantwortung?
- Ein möglicher Grund ist, dass Staaten oft bei der Regulierung versagen:
 - Lobby und Interessengruppen zu mächtig
 - Territoriale Zuständigkeit nicht gegeben (insb. globale Lieferketten)
 - Kombination aus Ineffizienz, hohen Transaktionskosten, schlechter Information und hohen Lieferkosten (seitens des Staates) → Es kann billiger und effizienter sein, wenn Unternehmen etwas tun
- Ein weiterer Grund sind gesellschaftliche Interessenskonflikte:
 - Da Präferenzen heterogen sind, ist es unvermeidlich, dass die Werte einiger Verbraucher, Investoren oder Arbeitnehmer in der Politik nicht vollständig berücksichtigt werden. Sie oder organisierte Gruppen, die in ihrem Namen handeln, werden dann zu Aktivisten.

vgl. Benabou und Tirole (2011)

2. Umfassendere CSR kann auch im Einklang mit Profit-Orientierung stehen

vgl. Benabou und Tirole (2011)

- Wann ist CSR vereinbar mit Gewinnmaximierung?
 - a) **Win-Win-Situation: “doing well by doing good”**
 - CSR und langfristige Gewinnmaximierung als Komplemente
 - b) **Delegierte Philanthropie**
 - CSR als Antwort auf Nachfrage durch Stakeholder

a) Win-Win: “Doing Well by Doing Good”

- Der Zeithorizont von Managern/CEOs ist begrenzt
 - Karriereziele und Anreizsysteme zielen oftmals auf kurzfristigen Erfolg
 - Fokus daher auf kurzfristigem Gewinn
 - **Langfristiger Gewinn wird verringert** und **CSR-Ansprüche werden verletzt**
 - Beispiel: Sparen bei der Sicherheit in der Produktion erhöht kurzfristigen Gewinn, verringert aber langfristigen Gewinn (Gerichtskosten, Boykott durch Konsumenten, Kosten für Aufräumarbeiten) und schadet Arbeitnehmern
- Lösung: Sozial verantwortliche Investoren sollten sich als langfristige Investoren positionieren, das Management überwachen und den Fokus auf die kurze Frist korrigieren
- CSR und langfristige Gewinnmaximierung miteinander vereinbar

Porter & Kramer: Shared Value Approach (2011, HBR)

- Brücke von CSR zu Corporate Strategy
- Definition:

“Policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates.”



Mark R. Kramer und Michael E. Porter
www.sharedvalue.org

- Idee: Unternehmen übersehen oft, dass es gemeinsame Verbesserungspotentiale (für Unternehmen **und** Stakeholder) gibt. Diese Verbesserungspotentiale (shared value) sollten abgeschöpft werden.
 - Beispiel: Investition in erhöhte Produktivität von Kaffeebauern in Entwicklungsländern; gut für Unternehmen **und** Bauern (gewinnmaximierend)

b) Delegierte Philanthropie

- Es gibt eine monetarisierbare Nachfrage nach Unternehmensverantwortung (**CSR as a Business Case**)
- Kunden (Investoren, Mitarbeiter) nutzen Unternehmen um ihre Werte auszudrücken und verlangen von Unternehmen an ihrer Stelle Gutes zu tun
- Warum durch Unternehmen und nicht durch Stakeholder selbst?
 - i. **Informations- und Transaktionskosten für Firmen geringer**
 - Beispiel: Kunde selbst kann nur schwierig für fairen Lohn sorgen
 - ii. **Keine Substitution für negative Externalitäten**
 - Beispiel: Kunde selbst kann Verschmutzungen nicht beseitigen
 - iii. **Erfahrung/Infrastruktur des Unternehmens als positive Externalität**
 - Beispiel: Reaktion auf Naturkatastrophen einfacher für Supermarktkette mit bestehendem logistischem Netzwerk
- Positiver Nebeneffekt: Reputation
- Aber: Gefahr des „greenwashing“, Gefahr der Informationsunterdrückung, um profitable, aber unethische Geschäftsmodelle nicht zu gefährden

Shareholder- vs. Stakeholder-Ansatz

- Nimmt man die gewinn-orientierten Ansätze von CSR ernst (“Shared Value”, langfristige Orientierung, CSR as a Business Case), lassen sich die beiden Ansätze mitunter gut vereinbaren.
- **Aber (1)** : Es gibt oftmals auch einen Business Case für unethisches Verhalten (Externalitäten, “Greenwashing”, Konsumenten zahlen nicht erhöhten Preis).
- **Aber (2)**: Unternehmensethik lässt sich nicht auf einen “Business Case” reduzieren:
 - Sicherung der Grundrechte ist Pflicht jeden Unternehmens (Sorgfaltspflicht)
 - Unternehmen können Ziele jenseits von Gewinnmaximierung definieren

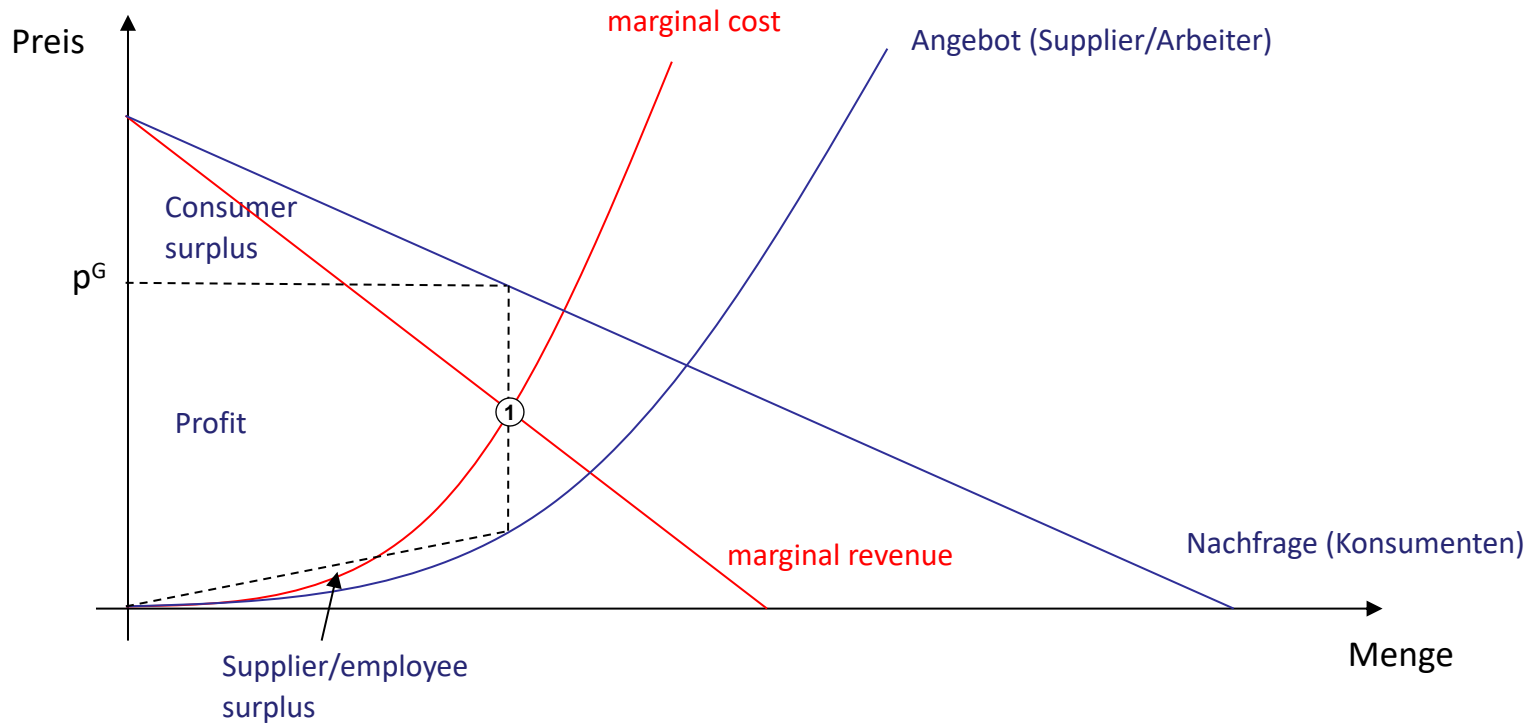
3. Erweiterte Unternehmensziele

- Wenn sich das Unternehmen tatsächlich um den generierten Mehrwert für die Stakeholder interessiert (und nicht nur um die Sicherung von Grundrechten), impliziert der Stakeholder-Ansatz einen **Eingriff in die Zielfunktion** des Unternehmens.
- Statt der Gewinne (“shareholder value”) maximiert die Firma den Nutzen/den Mehrwert der relevanten Stakeholder.
- Je nachdem, **welche Stakeholder** dabei berücksichtigt werden, sieht das Ergebnis dieser Zielfunktion anders aus.

Profit (shareholder surplus)	Total Surplus
Customer surplus	
Supplier/employee surplus	
Other surpluses (externalities)	

vgl. Fleurbaey und Ponthiere (2023)

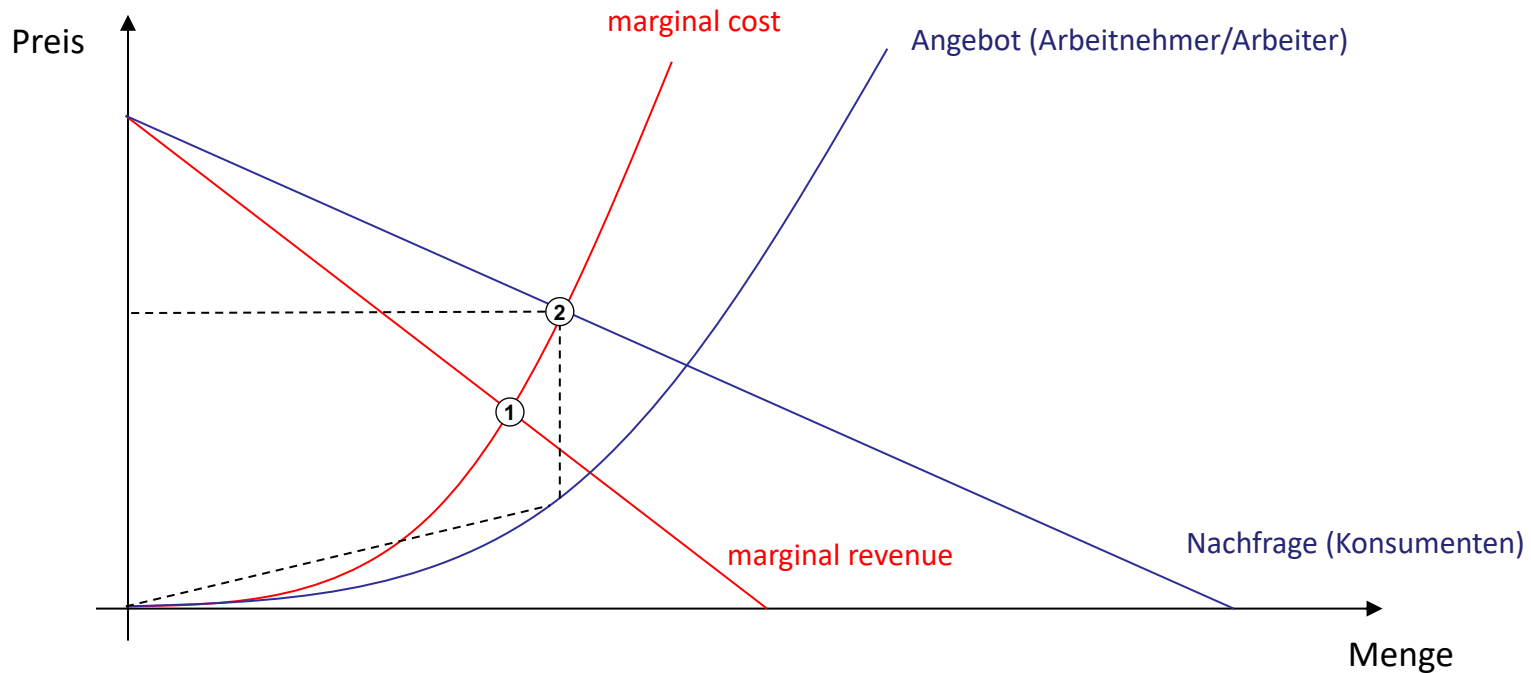
Unterschiedliche Geschäftsziele je nach Stakeholder-Fokus



① Gewinnmaximierung

vgl. Fleurbaey und Ponthiere (2023)

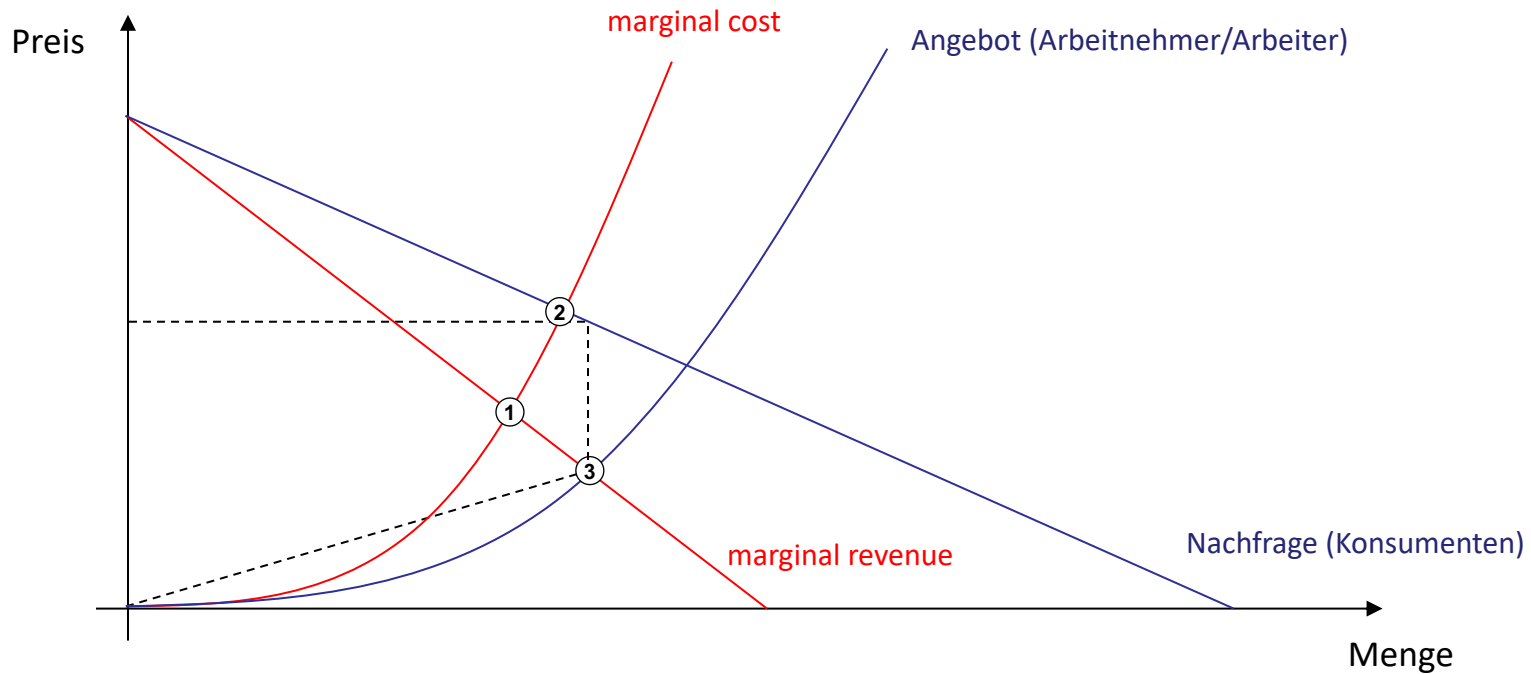
Unterschiedliche Geschäftsziele je nach Stakeholder-Fokus



- ① Gewinnmaximierung
- ② Gewinne + Konsumenten (Kooperative)

vgl. Fleurbaey und Ponthiere (2023)

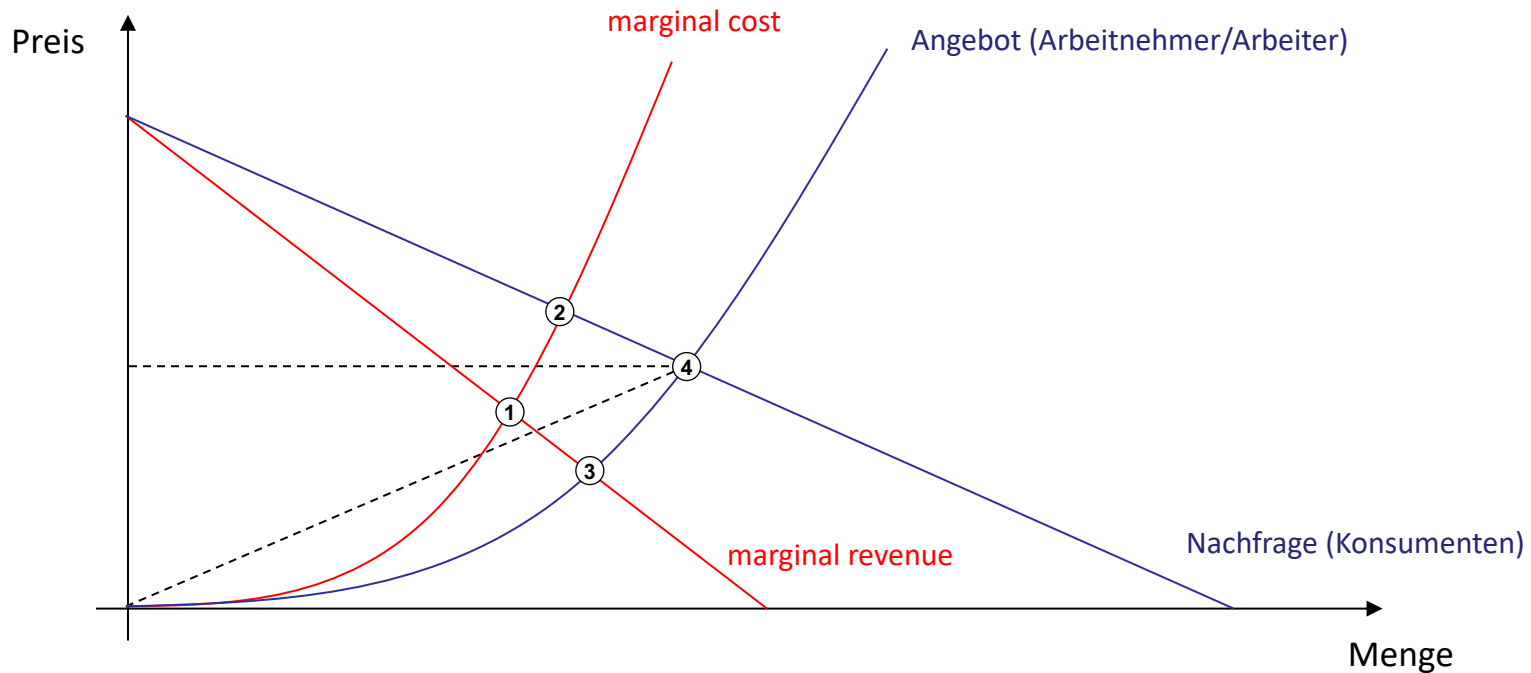
Unterschiedliche Geschäftsziele je nach Stakeholder-Fokus



- ① Gewinnmaximierung
- ② Gewinne + Konsumenten (Kooperative)
- ③ Gewinne + Arbeiter (Mitbestimmungsmodell; z.B. VW)

vgl. Fleurbaey und Ponthiere (2023)

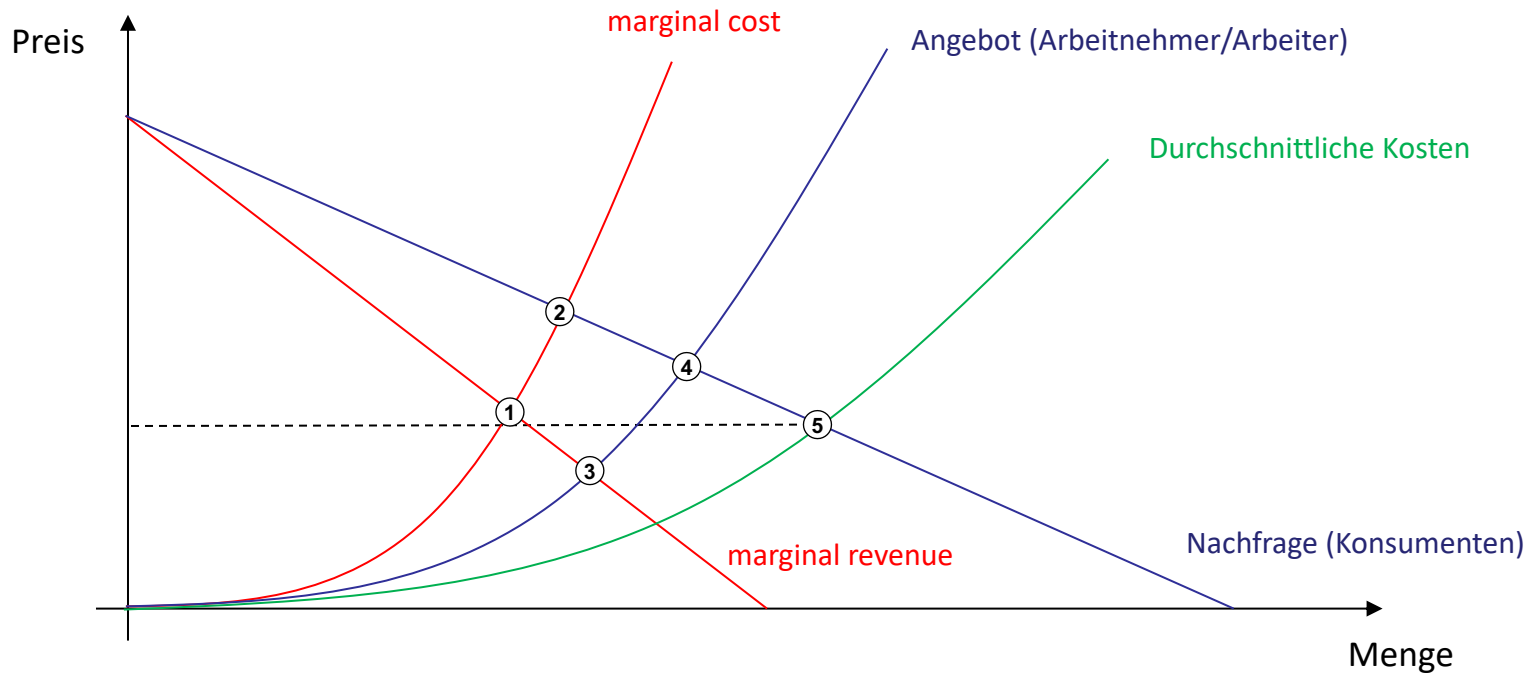
Unterschiedliche Geschäftsziele je nach Stakeholder-Fokus



- ① Gewinnmaximierung
- ② Gewinne + Konsumenten (Kooperative)
- ③ Gewinne + Arbeiter (Mitbestimmungsmodell; z.B. VW)
- ④ Gewinne + Arbeiter + Konsumenten (Gesamtnutzen) – ohne Externalitäten!

vgl. Fleurbaey und Ponthiere (2023)

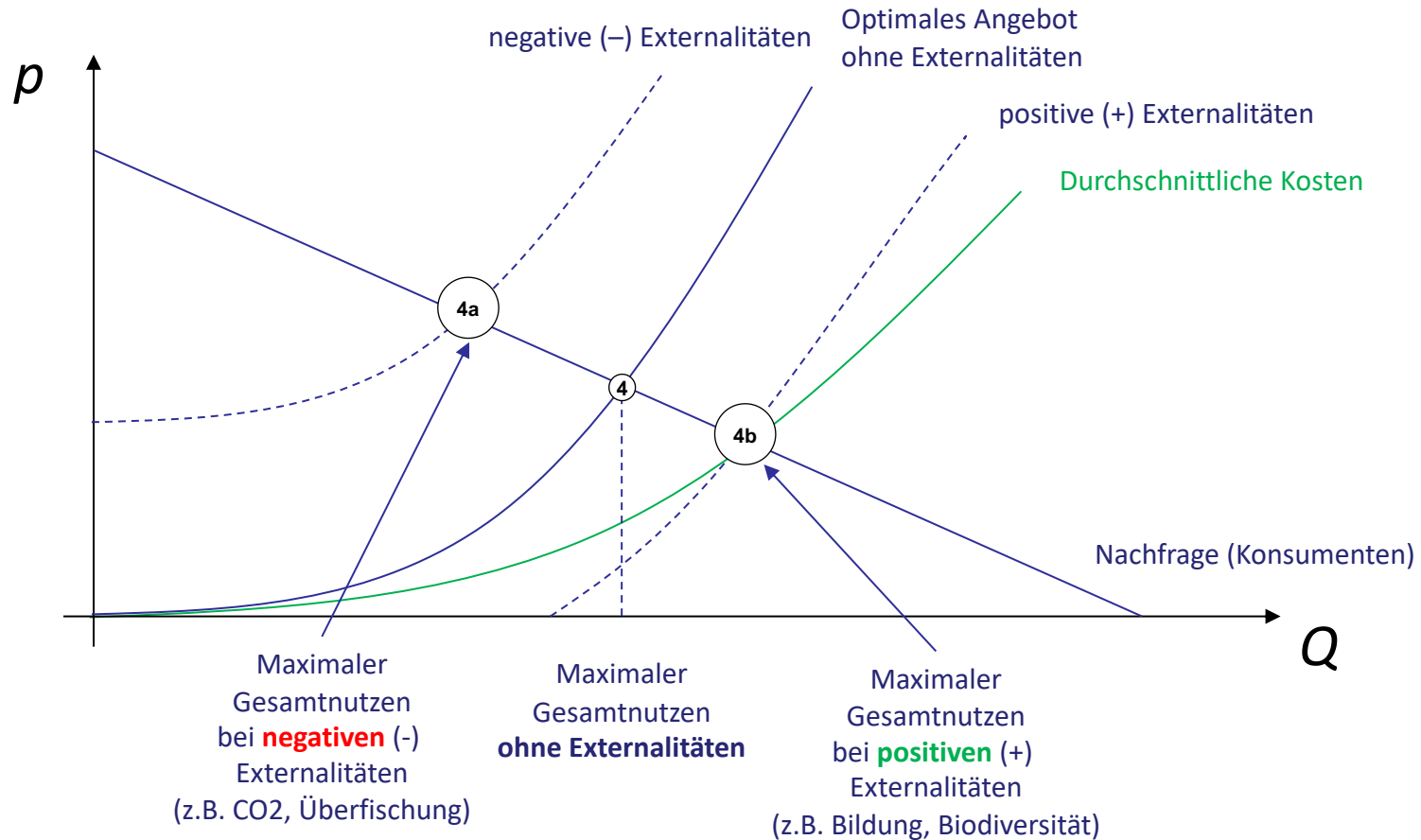
Unterschiedliche Geschäftsziele je nach Stakeholder-Fokus



- ① Gewinnmaximierung
- ② Gewinne + Konsumenten (Kooperative)
- ③ Gewinne + Arbeiter (Mitbestimmungsmodell; z.B. VW)
- ④ Gewinne + Arbeiter + Konsumenten (Gesamtnutzen) – ohne Externalitäten!
- ⑤ Not-for-profit/non-profit (keine Gewinne)

vgl. Fleurbaey und Ponthiere (2023)

Unterschiedliche Geschäftsziele je nach Stakeholder-Fokus



vgl. Fleurbaey und Ponthiere (2023)

- Der Stakeholder Ansatz macht klar, dass eine moderne Firma nicht nur Verantwortung für den Besitzer/Shareholder trägt, sondern auch für andere Stakeholder (Arbeitnehmer (gesamte Lieferkette), Konsumenten, Gesellschaft, Umwelt, ...)
- Je nach Auslegung bedeutet der Stakeholder-Ansatz:
 1. Sicherung der Grundrechte aller Stakeholder (Sorgfaltspflicht)
 2. Langfristige Gewinnmaximierung durch Abbildung von Stakeholder-Interessen
 3. Erweiterte Unternehmensziele jenseits von Gewinnmaximierung

Sustainability

Nachhaltigkeit als moderner Ansatz der Unternehmensethik

Umfrage/Word Cloud

- Was kommt Ihnen in den Sinn, wenn Sie den Begriff “Nachhaltigkeit” hören?

Sustainability – Ursprüngliche Definition

"Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Lebensqualität der gegenwärtigen Generation sichert und gleichzeitig zukünftigen Generationen die Wahlmöglichkeit zur Gestaltung ihres Lebens erhält."

Bericht der Brundtland-Kommission, 1987

UN Sustainable Development Goals (SDGs)



- <https://www.unglobalcompact.org/sdgs/about>
- Durch viele Ziele und Unterziele evtl. zu komplex

Sustainability im Unternehmen: Das 3-Säulen Modell (engl: Triple Bottom Line)

- **Soziale Nachhaltigkeit (People)**
 - Einsatz für Gesundheit und Bildung der Mitarbeiter
 - Langfristige Mitarbeiterbindung
 - Ausgeglichene Altersstruktur
- **Ökologische Nachhaltigkeit (Planet)**
 - Ziel: Erhaltung bzw. Erhöhung der natürlichen Ressourcen durch, z.B.
 - Steigerung der Energieeffizienz,
 - Verwendung erneuerbarer Rohstoffe
 - Minimierung der Gefahrstoffe
- **Ökonomische Nachhaltigkeit (Profit)**
 - Wirtschaften ist dann nachhaltig, wenn das Unternehmen dauerhaft betrieben werden kann
 - Langfristige Gewinnorientierung



- Gegenentwurf zu der Idee, dass Unternehmen Güter/Rohstoffe “besitzen”, die sie zu Produkten veredeln und möglichst gewinnbringend verkaufen
- Steward = Treuhänder, der die ihm anvertrauten Ressourcen fürsorglich verwaltet, instand hält und umsichtig bewirtschaftet
- **Unternehmen als "Treuhänder"** gemeinschaftlicher Ressourcen, insbesondere im Hinblick auf eine nachhaltige Ressourcennutzung zum Wohle künftiger Generationen
- **In der Praxis** hat Corporate Stewardship vor allem zwei Bedeutungen:
 1. **Nachhaltige Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen**, siehe z.B. “Forest Stewardship Council” (FSC, nächste Folie)
 2. **Produkt-Stewardship**: Produktverantwortung des Herstellers bezieht sich auf den gesamten Lebenszyklus des Produkts, und schließt daher Reparatur, Recycling, und problemfreie/umweltschonende Entsorgung mit ein

2 Beispiele: Das Forest- und das Marine Stewardship Council (FSC/MSC)

- **Ziel FSC:** Nachhaltige Waldbewirtschaftung
(nach ökologischen, sozialen und ökonomischen Richtlinien)
- Zu den wichtigsten Grundsätzen gehören:
 - Kahlschläge und Biozide vermeiden
 - Nachforstung, um dauerhafte Marktversorgung zu garantieren
 - dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse
 - Achtung der Nutzungsrechte Dritter
 - Einbeziehung aller Stakeholder durch partizipative Entscheidungsstrukturen
- **Ziel MSC:** Nachhaltiger Fischfang
- Beide Stewardship-Initiativen arbeiten mit der Vergabe eines “Gütesiegels”, das Produkte als “nachhaltig” zertifiziert
- **Durchsetzung der Standards hängt an der Akzeptanz und Zahlungsbereitschaft der Verbraucher** für die jeweiligen Labels



The mark of
responsible forestry



Zusammenfassung

- **Corporate (Social) Responsibility** als weit gefasster Oberbegriff für Unternehmensverantwortung
- Carrolls CSR-Pyramide: (1) Economic, (2) Legal, (3) Ethical, (4) Philanthropic
- Friedman-Kritik: The Business of Business is Business?
- Stakeholder vs. Shareholder
- **Nachhaltigkeit (Sustainability)** als moderner Ansatz der Unternehmensethik
- UN Sustainable Development Goals
- Triple Bottom Line (PPP): People, Planet, Profit
- Corporate Stewardship

Ende

- Aßländer, M. (2011): „Intentionalistischer Ansatz (Peter A. French)“ in Aßländer, M. (Hrsg.): *Handbuch Wirtschaftsethik*, Verlag J.B. Metzler.
- Aßländer, M. und Schenkel, M. (2011): „Corporate Stewardship“ in Aßländer, M. (Hrsg.): *Handbuch Wirtschaftsethik*, Verlag J.B. Metzler.
- Bénabou, R. and Tirole, J. (2010): „Individual and Corporate Social Responsibility“, *Economica*, 77(305).
- Carroll, A. (1991): „The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders“, *Business Horizons*, 34(4).
- European Council (2001): „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:DE:PDF> (aufgerufen am 13.06.2022)
- European Council (2011): „Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)“. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681> (aufgerufen am 13.06.2022)
- **Fleurbaey, M. and Ponthiere, G. (2023): “The Stakeholder Corporation and Social Welfare”, *Journal of Political Economy* 131 (9): 2556–2594.**
- **Freeman, R. E. (1984): „Strategic Management: A Stakeholder Approach“, Boston: Pittman-Ballinger.**
- **Friedman, M. (1970): „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“, *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.**
- **Porter & Kramer (2011): „Creating Shared Value“, *Harvard Business Review*.**
- Schrader, U. (2011): „Corporate Citizenship“ in Aßländer, M. (Hrsg.): *Handbuch Wirtschaftsethik*, Verlag J.B. Metzler.