



ESMT  
MASTER'S  
THESIS

# The political CEO: Rationales behind CEO sociopolitical activism

Christoph Cewe

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of Master's in Management at  
ESMT European School of Management and Technology, Berlin

Berlin, 2020

## About the study

The objective of the joint European CEO study of ESMT Berlin and United Europe e.V. is to uncover the key rationales of European corporate leaders to take a public stance towards social and political issues. The research findings are based on an extensive literature review, a quantitative survey of 40 European CEOs of large, predominantly multinational corporations and subsequent qualitative interviews with six survey participants from a variety of industries. The present thesis has been conducted by Christoph Cewe under the academic supervision of Prof. Jörg Rocholl and in cooperation with United Europe e.V.

# Table of contents

About the study .....	2
List of tables .....	4
List of figures.....	4
Abstract .....	5
1. Introduction.....	6
2. Literature review and hypothesis development .....	8
2.1. The changing role of business in society .....	8
2.2. The increasing expectations from stakeholders towards business.....	10
2.3. CEO activism.....	11
2.3.1. Definition .....	11
2.3.2. The rise of CEO activism .....	12
2.3.3. Potential effects of CEO activism .....	14
2.3.4. Potential rationales behind CEO activism.....	18
2.4. Research question and hypothesis development .....	19
3. Methodology .....	22
3.1. Survey .....	22
3.1.1. Population .....	22
3.1.2. Questionnaire design.....	23
3.1.3. Statistical evaluation .....	25
3.1.4. Survey media and data collection.....	25
3.2. Semi-structured interviews.....	26
4. Data analysis and empirical results.....	27
4.1. Achieved sample .....	27
4.2. Hypotheses.....	28
5. Conclusion.....	40
5.1. Summary .....	40
5.2. Managerial implications.....	41
5.3. Limitations and recommendations for future research.....	43
References.....	45
Appendices .....	53

## List of tables

- Table 1: Interview guideline for the semi-structured interviews..... 26
- Table 2: Survey participants by country and company size (as per employee count) ..... 27
- Table 3: Survey participants by industry and market focus ..... 27
- Table 4: CEOs’ opinion on whether they should take a stand for their political beliefs .... 28
- Table 5: CEOs’ likelihood to take a stance in future ..... 28
- Table 6: Boardroom relevance of CEOs’ sociopolitical engagement by CEOs’ opinion whether political activism should be executed with or without company involvement . 29
- Table 7: CEOs’ rationales to take a stand on sociopolitical issues ..... 31
- Table 8: *Pearson’s r* correlation coefficient matrix for CEO activism rationales ..... 32
- Table 9: Circumstances under which CEOs’ should take a stand on sociopolitical issues ... 32
- Table 10: Company reputation as a rationale for CEO activism by market focus ..... 34
- Table 11: CEOs’ likelihood to take a stance in future by market focus ..... 35
- Table 12: CEOs’ past sociopolitical stand taking..... 36
- Table 13: CEOs’ assumed reasons why European CEOs are less outspoken than U.S. CEOs. 37
- Table 14: CEOs’ key rationales to remain hesitant to engage in CEO activism..... 37
- Table 15: CEOs’ perceived appropriateness of subject areas to take a stand on ..... 38

## List of figures

- Figure 1: Society’s opinion on whether CEOs should take a sociopolitical stand in public and trust towards government and business by country ..... 14
- Figure 2: CEOs’ rationales to take a public stand on sociopolitical issues (categorized) ... 31
- Figure 3: CEOs’ belief on whether their stance can drive sociopolitical change by CEOs’ likelihood to speak up in future ..... 33
- Figure 4: Appropriateness to engage in CEO activism ..... 43

## Abstract

CEOs are increasingly outspoken about environmental, social and political issues, which are not directly related to their business; examples include climate change, immigration politics and the unconditional basic income. This increasing phenomenon, referred to as 'CEO activism', is fairly new and less understood. While initial studies investigate the effects of CEO activism, CEOs' rationales to take a political stand remain unclear. As the first of its kind, this study aims to close this research gap by exploring CEOs' views on CEO activism, their rationales and the appropriateness of different subject areas by using (1) survey data collected from current CEOs of large European companies and (2) subsequent semi-structured interviews with individual survey participants. The empirical evidence suggests that sociopolitical engagement is a relevant topic amongst European corporate leaders and furthermore implies that the majority is likely to take a stand and contribute to crucial societal issues in the future. Key rationales are to deliver stakeholder value in accordance with the corporate values whereas the CEOs' personal motives and potential shareholder gains do not play a primary role. On the one hand, not speaking up is a conscious choice, and on the other hand taking a stand on controversial issues is perceived as risky. European CEOs only take a stance when they can constructively contribute to crucial issues which are of relevance to the society or have an impact on their business or industry. Environmental, economic and social issues are considered as most appropriate to stand up for while focusing on contributing constructively and not getting party political.

# 1. Introduction

Corporate leaders are increasingly outspoken about environmental, social and political issues which are unrelated to their core business, distinguishing it from non-market strategy and traditional corporate social responsibility activities (*Chatterji and Toffel 2019*). This increasing phenomenon, referred to as CEO activism, is fairly new and less understood (*Chatterji and Toffel 2018; Voegtlin et al. 2019; Hambrick and Wowak 2019*). It is most prevalent in the U.S. with an increasing trend in Europe as well as in Canada, Australia and Asia (*Costigan and Hughes 2019*).

While first studies have been conducted on the potential effects of CEO activism, there is no study present which analyzes the motives of corporate leaders to engage in CEO activism. Initial indicators for this thesis are conclusions from *Chatterji and Toffel*, who depict the rationales of selected U.S. CEOs conducted via interviews<sup>1</sup>, statements of CEOs on why they are taking a stand and surveys of the general public on what they believe CEOs' rationales are. Furthermore, the aforementioned studies on potential effects of CEO activism serve as a basis for formulating the hypotheses of this thesis because systematic execution of CEO activism could exploit the associated opportunities.

The studies on potential effects of CEO activism point out opportunities among various stakeholders of a business. First studies demonstrate that CEO activism can influence customer attitudes and behavior. A global study reveals that 64% of all generations already choose, switch, avoid or boycott a brand based on its stand on societal issues (*Edelman 2020a*). Other studies show that CEO activism influences employer attractiveness (*Voegtlin et al. 2019*) as well as employee satisfaction, loyalty and commitment (*Larcker and Tayan 2018; Yim 2019; Brown et al. 2020*). Moreover, a field experiment shows CEO activism can sway public opinion to the same extent as prominent politicians (*Chatterji and Toffel 2016*).

At the same time, there are studies pointing out serious risks and downside potentials of CEO activism. For example, CEO activism can harm the activist's company performance if the message recipients perceive it solely as a business intent, if it doesn't align with the corporate values, if it is against humanity values or if the message recipients strongly disagree (*Korschun et al. 2019; Voegtlin et al. 2019*). Furthermore, a study finds that not speaking up can also pose a risk for criticism and declining sales (*Korschun et al. 2019*).

---

<sup>1</sup> See for example *Chatterji and Toffel (2015), Chatterji (2016), Chatterji and Toffel (2018)*.

Additionally, the expectations of various stakeholders towards CEOs to speak up has increased over time. Recent studies point out that customers, employees and the broader general public increasingly expect companies and the respective leaders to speak up on societal and cultural issues (see e.g. *Accenture Strategy 2018a*; *Weber Shandwick and KRC Research 2017*), up to “take the lead on change rather than waiting for government to impose it” (*Edelman 2020a, p.27*). Furthermore, studies and scholars point out that remaining neutral and not taking a stand has become more difficult and is increasingly seen negatively, which suggests an increasing sense of urgency for corporate leaders to engage with the subject of CEO activism (see e.g. *Korschun et al. 2019*; *Bertels and Pelozo 2008*).

The objective of this thesis is to provide empirical evidence on CEOs’ rationales to either engage in political activism or to remain hesitant to speak up. For this purpose, the research question “What are the rationales of corporate leaders to engage in CEO sociopolitical activism?” are examined. The research question will be examined based on a methodology including two primary data collection methods. First, a survey directed to CEOs of large European corporations has been carried out. Next, semi-structured interviews with individual participants have been conducted to clarify and sharpen specific findings from the quantitative survey qualitatively and to develop gathered findings further.

In light of the high and increasing expectancy towards corporate leaders to engage in CEO activism, the broad range of associated opportunities and risks as well as the paucity of empirical research in this field, this thesis will make three contributions. First, a literature review will summarize the key findings and insights about CEO activism. Second, empirical evidence of CEOs’ rationales to engage in sociopolitical activism or to remain hesitant will be provided and examined. Third, managerial implications will be derived.

The rest of the thesis is organized as follows. The next section provides the broader context of CEO activism, summarizes the existing knowledge linked to the research question and develops the hypotheses. Next, the research methodology is outlined. Section four presents the empirical results. Section five concludes, derives managerial implications and suggests recommendations for future research.

## 2. Literature review and hypothesis development

The literature review has the objective to provide the broader context of CEO activism, to summarize the existing knowledge on this subject and to link it to the research question. In order to achieve this objective, the section is structured as follows. The literature review suggests in essence two key drivers for the emergence of CEO activism (e.g. *Chatterji and Toffel 2018; Wolfe 2019; Verhoeven 2019; Kemming 2019*), which will be discussed in chapter 2.1 and 2.2. First, chapter 2.1 will describe the changing role of business in society. Specifically, the shift from the shareholder approach to the stakeholder approach, the rise of corporate social responsibility (CSR) and the increasing commitment of companies towards organizational values and purpose will be outlined. Next, in chapter 2.2, the increasing expectations of the society towards businesses will be described as the second key driver for CEO activism. In particular, the decreasing trust and satisfaction of society towards politics, the increasing trust into business and the elevated expectations towards corporate leaders to speak up will be summarized. Subsequently, CEO activism will be discussed in chapter 2.3. Specifically, the rise of CEO activism, potential effects of CEO activism and potential rationales of CEOs to take a political stand will be presented. Lastly, the hypotheses will be derived from the literature review findings.

### 2.1. The changing role of business in society

The traditional view that the only responsibility of a business is to maximize profits, hence to solely deliver shareholder value, was made popular by *Milton Friedman*, the recipient of the *Nobel Prize in Economic Sciences* in 1976 (*Friedman 1970*). In his article “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits” he depicted that “there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud” (*Friedman 1970*). Friedman’s idea of shareholder primacy became the dominant narrative among scholars and executives, but was not without criticism. For example, *Peter Drucker (1954)* counters with his argument that whereas profitability keeps the business alive, profit maximization is a dangerous theorem which self-destructs the business, harms society and is thus “among the most dangerous diseases of an industrial society” (*Drucker 1954, p.36*). Further, he claims that a corporation’s purpose is not to solely deliver shareholder value, but to create and keep a customer and defines a business as an organization that adds value and creates wealth.

In 1984, *Freeman* suggested the theory of stakeholder capitalism, an alternative understanding of the role of business in society, which challenged *Friedman’s* assumption



that profit maximization is the only objective of a business (*Freeman 1984*). *Freeman* argues that a business needs to balance and integrate multiple stakeholder relationships, like employees, customers, suppliers, communities and shareholders (*Freemmann and McVea 2001*). Furthermore, the literature on CSR has grown extensively, claiming that businesses have a responsibility for their stakeholders to ensure long-term success and that *Friedman's* view about shareholder primacy has become obsolete (*Carroll 2008*). *Porter and Kramer (2011, p.64)*, for example, declare that „the purpose of the corporation must be redefined as creating shared value, not just profit per se“. Additionally, they argue that the “mutual dependence of corporations and society implies that both business decisions and social policies must follow the principle of shared value” (*Porter and Kramer 2006, p.84*).

The practical adoption of the stakeholder approach has increased over time with companies committing more and more towards the responsibility to deliver stakeholder value and the interdependency between business and society (*Carroll 2008*). While stakeholder value is argued to be important for the long-term success of a business, shareholder value remains of crucial importance for the survival of a business (*Koller et al. 2020*). Thus, corporate leaders are increasingly forced to balance and integrate the needs of multiple stakeholders and shareholders, as *Freeman* suggested.

Over time, more and more businesses have adopted CSR practices (*Keys et al. 2009*). However, simultaneously, an increasing demand of practitioners for the business justification of CSR as well as the link between CSR and corporate financial performance has been noticed (*Carroll 2008*). Since global competition is expected to further intensify, *Carroll (2008)* claims that the business justification of CSR will remain a vital point.

Even though the rationales behind the adoption of CSR practices vary, a fundamental shift in business and its role in society has been observed by both scholars and practitioners. The stakeholder approach has evolved into the dominant narrative of modern business management. In 2019, the U.S. *Business Roundtable* redefined the purpose of a corporation from a shareholder to a stakeholder approach as a “modern standard for corporate responsibility” (*Business Roundtable 2019a*), highlighting the importance to “create value for all our stakeholders, whose long-term interests are inseparable” (*Business Roundtable 2019b*). The declared change in purpose of American businesses did not occur without scepticism (see for example *Winston 2019*). German CEOs welcomed this change and highlighted that stakeholder capitalism has been an integral part of the German social market economy for a long time (*Kort et al. 2019*). Also, the 2020 *Davos Manifesto* published

by Schwab (2020), World Economic Forum chair, demonstrated that the purpose of a business is to sustainably satisfy the needs of its various stakeholders, not purely the shareholders.

Additionally, a shift from traditional business management to a values-based and purpose-driven organization has been outlined and noticed by different scholars. For example, Bartlett and Ghoshal (1994, p.80) claim that business management has “moved beyond the old doctrine of strategy, structure, and systems to a softer, more organic model built on the development of purpose, process, and people”. Businesses need therefore to start with the customer, i.e. the group’s or person’s needs the business gets paid to meet, because these ultimately sustain the organizations survival and hence provide the company with a license to operate (Blount and Leinwand 2019). BlackRock’s CEO Fink states that “without a sense of purpose, no company, either public or private, can achieve its full potential” (Fink 2018) and that “purpose is the engine of long-term profitability” (Fink 2020). In fact, a Strategy& analysis suggests that more than 90% of purpose-driven corporations “deliver growth and profits at or above the industry average” (Blount and Leinwand 2019, p.136).

While businesses shift to stakeholder capitalism, increasingly based on defined corporate values with an organizational purpose, the trust of stakeholders into business has increased over time. Simultaneously, the stakeholder expectations towards business have increased, which will be discussed in the following.

## 2.2. The increasing expectations from stakeholders towards business

Trust towards business has globally increased over time which comes with growing stakeholder expectations. The 2020 Edelman Trust Barometer points out that businesses are the most trusted institutions globally (Edelman 2020a). Edelman (2020b) interpreted the results as following: “It can no longer be business as usual, with an exclusive focus on shareholder returns. With 73 percent of employees saying they want the opportunity to change society, and nearly two-thirds of consumers identifying themselves as belief-driven buyers, CEOs understand that their mandate has changed.”

Agarwal et al. (2018) claim that this shift occurred because of social, economic and political changes. In particular, they argue that despite increasing financial gain the political system fails to improve people’s lives in many countries. Specifically for the U.S., Gehl and Porter (2019) say that despite increase in financial aspects (see e.g. U.S. gross domestic product, Worldbank 2020) the U.S. is declining in many social aspects measured by the Social Progress Index and that this in turn will lead to worse economical outcomes in the long-run. Further,

they assert that the core problem is that the current political system is not built to satisfy society's needs (*Gehl and Porter 2020*).

A study from the *Pew Research Center* highlights that in 2018 only 45% of people worldwide were satisfied with the way democracy was working in their country, with a continuing trend towards greater discontent (*Wike et al. 2019*). The study points out that the majority in many countries disagrees that elected officials care about ordinary citizens' opinions (61% globally) and believe that elections don't change the situation regardless of the election's outcome (60% globally). Additionally, *The Economist's Democracy Index*, which measures the state of democracy across 167 countries<sup>2</sup>, points out that democracy has eroded around the world in the past years (*The Economist 2020*). The 2019 score of 5.44 out of 10 represents the lowest record since its first measurement in 2006.

*Henderson (2020)* points out that the current trends of increasing political polarization and populisms put democracy and free markets under threat. Further, she stresses the mutual dependency of society and business towards democracy and free markets for long-term prosperity and growth. Moreover, she emphasizes that society is increasingly expecting businesses and the respective corporate leaders to respond to the political challenges. In fact, the 2020 *Edelman Trust Barometer* points out that 74% of the people worldwide believe "CEOs should take the lead on change rather than waiting for government to impose it" (*Edelman 2020, p.27*), in comparison to 65% in 2018. More and more CEOs comply with this and take a public stance towards politically charged issues. This phenomenon, referred to as CEO activism, will be described in the following, beginning with a definition.

## 2.3. CEO activism

### 2.3.1. Definition

*Hambrick and Wowak (2019, p.4)* define CEO activism as "a business leader's personal and public expression of a stance on some matter of current social or political debate". Scholars point out specific characteristics of CEO activism which distinguish it from similar efforts, like CSR activities to shape public opinions or non-market strategies aimed to influence public policies and other political outcomes (*Chatterji and Toffel 2019; Hambrick and Wowak 2019*).

---

<sup>2</sup> *The Economist's Democracy Index* is based on (1) electoral process and pluralism, (2) the functioning of government, (3) political participation, (4) democratic political culture and (5) civil liberties.

First, the executing actor of CEO activism is always the individual CEO (*Chatterji and Toffel 2019; Academic Society for Management & Communication 2019*). While, for example, CSR communication is demonstrating its responsibilities as an organization, CEO activism is communicated from the CEO's personal standpoint (*Wilcox 2019*).

Second, CEO activism is purposely public (*Hambrick and Wowak 2019*). In contrast, other ways to influence political policies and decisions through non-market strategies, such as lobbying and corporate political contributions, are often deliberately executed discreetly (*Hambrick and Wowak 2019; Borisov et al. 2016*).

Third, the audience of CEO activism is not restricted to individual stakeholder groups like regulators and politicians, but targets the public at large, including employees, customers and the society (*Chatterji and Toffel 2019; Hambrick and Wowak 2019; Academic Society for Management & Communication 2019*).

Finally, CEO activism is not directly impacting the company's core business and operational performance (*Chatterji and Toffel 2019; Hambrick and Wowak 2019*). While CEO activism can indirectly impact the company's financial performance, due to e.g. the potential resulting effects, which will be outlined in chapter 2.3.3, it does not directly affect the business operations or cash flows per se. In contrast thereto, non-market strategies generally intend to shape regulations to the advantage for the company's bottom-line (*Chatterji and Toffel 2018*). Additionally, non-market strategies, such as lobbying or corporate political contributions, principally entail high corporate spending, while in most cases CEO activism is limited to taking a public political stance with little or no execution expenses (*Hambrick and Wowak 2019*).

### 2.3.2. The rise of CEO activism

The attention from both scholars and practitioners towards CEO activism has risen in recent years, as more and more CEOs take a public stance on sociopolitical issues (*Voegtlin et al. 2019; Chatterji and Toffel 2018; BCG Henderson Institute 2019*). The topic is fairly new and less understood (*Larcker et al. 2018*). It is most prevalent in the U.S., with an increasing trend in Europe as well as in Canada, Australia and Asia (*Costigan and Hughes 2019*). The literature reviews suggests in essence the two earlier outlined key drivers for the rise of CEO activism, i.e. the business shift towards stakeholder orientation and the increased trust and expectations from the stakeholders towards businesses and corporate leaders to contribute to sociopolitical change (e.g. *Chatterji and Toffel 2018; Wolfe 2019; Verhoeven 2019; Kemming 2019*).

As mentioned earlier, the *Edelman Trust Barometer* points out that the global anticipations towards CEOs to take the lead for sociopolitical change has grown steadily with an increase from 65% (2018) to 76% (2020) and with an ongoing upward trend (*Edelman 2020a*). Another global study, conducted by *Weber Shandwick and KRC Research (2017)*, specifically analyzed consumer opinions in 21 countries and confirmed these findings on geographical levels. According to their findings, consumers in 19 out of 21 countries across all generations were more likely to agree that CEOs should take a stand on controversial issues rather than not expressing their opinion (extract illustrated in Figure 1). *Accenture Strategy (2019)* also conducted a global study which confirms these results on a country-level.

With a special view to Europe, and particularly Germany, the public opinion varies according to different studies. *Accenture Strategy* points out that “64% of German consumers believe their actions can influence a company’s stance on issues of public concern” (*Accenture Strategy 2018b, p.3*) and that “35% of consumers are attracted to brands that take a political stand on issues they care about” (*Accenture Strategy 2019*). A study by *JP KOM (2018)* confirmed these findings by highlighting that 31% of Germans believe corporations should take a political stance. Moreover, the *JP KOM (2018)* study reveals three additional insights. First, even though 31% Germans are in favor of CEO activism, 59% would prefer corporate leaders to remain neutral towards political issues in public (10% are undecided). Second, politically left-oriented Germans are more likely to favor corporate leaders to take a stance than politically right-oriented Germans.<sup>3</sup> Third, particularly younger generations want CEOs to speak up on sociopolitical issues with a decreasing trend for older generations.

Corporate leaders are serving these needs more and more by taking public stances on sociopolitical issues. In the U.S., for example, 28% of the *S&P 500* CEOs make politically charged statements in public (*Larcker et al. 2018*). In Germany, CEO activism is perceived as less present (*Hansen 2019; Kaeb and Scheffer 2019*). Nevertheless, individual CEOs of large corporations occasionally express their political views in public on issues, such as climate change, immigration politics, international relations, anti-racism and the unconditional basic income.<sup>4</sup> For example, one of the most expressive CEOs on sociopolitical

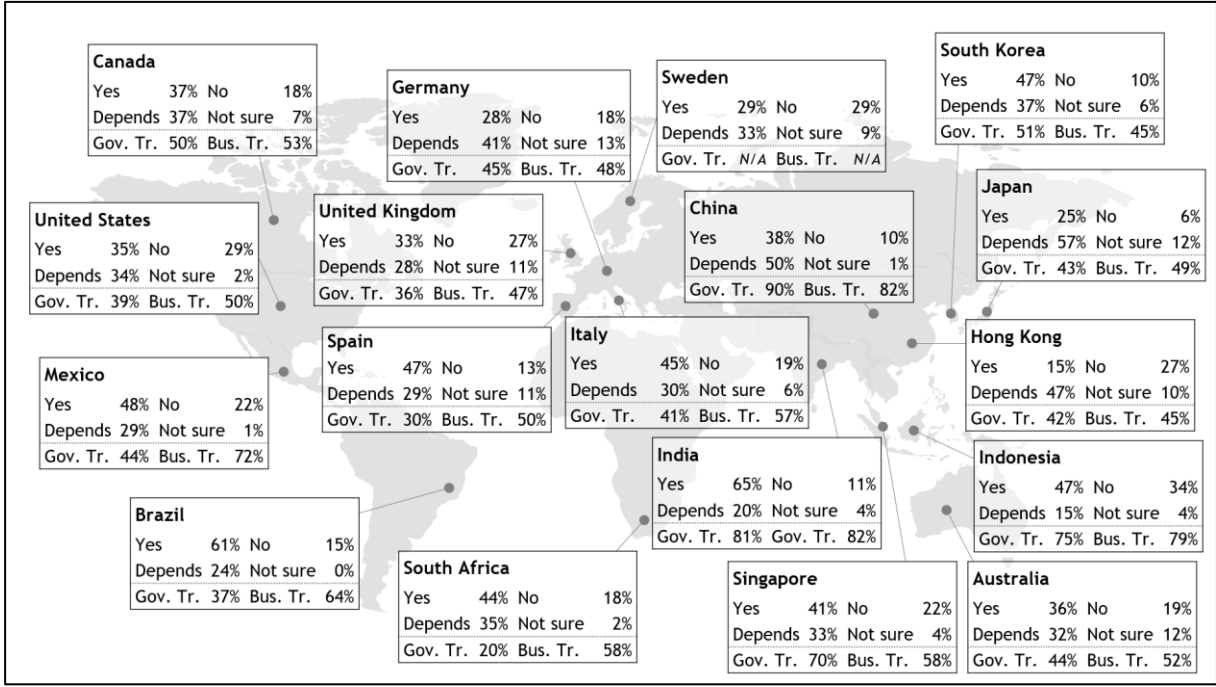
---

<sup>3</sup> Political party categorization in left- and right-orientation based on *Bertelsmann (2018)*.

<sup>4</sup> Examples of European CEOs who express their political views in public are *NHS’ CEO Stevens (Weston 2020)*, *Unilever’s CEO Jope (Fruen 2020)*, *Siemens’ CEO Kaeser (Sprenger 2019)*, *Adidas’ CEOs Rorsted (Dams and Vetter 2017)*, *Deutsche Telekom’s CEO Höttges (Manager Magazin 2017)*, *DM’s CEO Werner (Manager Magazin 2017)*, *Evonik’s CEO Kullmann (Wrede 2019)* and *Deutsche Post’s CEO Appel (Schäfer 2019)*. See *Walter (2019)* as well as *Mattias and Kemming (2019)* for further examples.

issues in Germany, *Siemens’ CEO Kaeser*, requested other German CEOs to take a stance on political issues together in public (*Busse and Fromm 2019; Spangenberg 2020*). However, most of the CEOs approached by *Kaeser* were not willing to participate (*Hegman 2018*). *Kaeser* pointed out that specifically B2C-oriented companies, like automotive or retail businesses, rejected his request arguing they could lose customers who would disagree with the stance taken (*Hegman 2018; Fromm 2019*). In fact, first studies on potential effects of CEO activism confirm great risks but also opportunities which are described next.

**Figure 1: Society’s opinion on whether CEOs should take a sociopolitical stand in public and trust towards government and business by country**



Sources: Society’s opinion towards CEO activism according to the question “Should companies express an opinion or take action on issues that may be controversial, such as race, gender, immigration or the environment?” with answer options “Yes”, “No”, “It depends” (illustrated as “Depends”) and “Not sure” (*Weber Shandwick and KRC Research 2017, p.17*). Trust towards government (illustrated as “Gov. Tr.”) and business (illustrated as “Bus. Tr.”) according to the 2020 *Edelman Trust Barometer* (*Edelman 2020a, p.39-40*). Own illustration based on *Weber Shandwick and KRC Research (2017)* and *Edelman (2020a)*.

**2.3.3. Potential effects of CEO activism**

Although the topic of CEO activism is fairly new, and scholars highlight that the impact of CEO activism is not well understood, initial studies point out crucial effects of CEO activism which propose both, risks and opportunities associated with taking a public political stance (*Larcker et al. 2018*). Generally, it is noted that if a stance is taken on a controversial issue, this inevitably leads to people agreeing as well as disagreeing (*Chatterji and Toffel 2018*). Thus, CEO activism is often called the double-edged sword (see e.g. *Chatterji and Toeffel 2016; Larcker et al. 2018*). *Hambrick and Wowak (2019, p.41)* claim that in principle “those who were ex ante predisposed toward the CEO’s public stance will feel pride in their

affiliation with the company, and will consequently experience heightened identification with the firm and with the CEO's stance. Stakeholders who were ex ante averse to the CEO's stance will experience diminished identification with the firm, and their oppositional stance will be further cemented." This phenomenon has been confirmed by first studies involving different stakeholder groups like employees, customers, the general public and investors.

Research suggests that employees' attitudes and behaviors can be influenced by CEO activism. In particular, employer attractiveness (*Voegtlin et al. 2019*) as well as employee loyalty (*Larcker et al. 2018*), satisfaction (*Yim 2019*) and commitment (*Brown et al. 2020*) can be affected. A survey by *Weber Shandwick and KRC Research (2018)* directed towards employees from 7 markets reveals that 82% favor CEOs who take a political stance in public. Furthermore, 79% of employees reported to be more loyal to their organization if the CEO would speak up and 88% say that CEOs need to take a public stance if the corporate values are threatened. However, a study by *Voegtlin et al. (2019)* claims that the impact of CEO activism on employer attractiveness depends on the manner in which the position is taken. They find empirical evidence that CEOs promoting humanistic values (such as immigration and same-sex marriage), instead of remaining neutral, increases employer attractiveness. They also found out that promoting non-humanistic values, such as opposing humanistic policies, decreases employer attractiveness rather than maintaining a neutral position. Furthermore, a field experiment by *Burbano (2020)* suggests that employees in agreement with the stance taken show a positive contribution with regards to employee motivation, whereas disagreement results in decreased employee motivation. Additionally, *Brown et al. (2020)* find out that CEO activism can lead to an increased employee turnover intention if employees disagree with the stand taken.

Customer opinions and purchasing behavior can also be influenced by CEO activism. A global study provides evidence that 64% of all generations already choose, switch, avoid or boycott a brand based on its stand on societal issues with an increasing upward trend (*Edelman 2020a*). Additionally, a *Weber Shandwick and KRC Research (2016)* survey points out that 40% of Americans claim to be more willing to purchase products from a business if they agree with its CEO's political stance, while 45% claim to be less willing if they disagree. These findings are in accordance with two German studies. First, a study conducted by *JP KOM (2018)* points out that 39% of the Germans report to be willing to do more business with companies if they agree with the companies' political stance. Second, in a study by *Lambertin (2019)* 65% of German consumers state that they are unlikely to purchase products from a company if they disagree with its sociopolitical stand on crucial issues. Scientific

evidence that CEO activism can influence the purchasing intent of customers in practice has been provided by *Dodd and Supa (2015)* as well as *Chatterji and Toffel (2016, 2019)*. *Chatterji and Toffel*, for example, conducted a field experiment in which they found out that people agreeing with a CEO's political stand significantly increased their willingness to purchase the company's products, without alienating people who disagreed. However, *Chatterji and Toffel (2019)* noted that the absence of a noticeable backlash among the ones disagreeing could be explained by promoting human rights, the CEO's authenticity and specific firm characteristics, such as high customer loyalty to the case company (*Apple*). Practical examples, however, demonstrate that CEO activism can lead to a significant harm in the reputation and operational performance. For example, the American retail chain *Target* suffered an extensive boycott of their customers, who signed a protest petition after the company announced their modified bathroom policy to accommodate transgender customers (*Isidore 2016; Chatterji and Toffel 2018*). Furthermore, a field experiment by *Korschun et al. (2019)* demonstrates that the customer's perception of the CEOs' intent to take a stance has a significant influence on its impact. In particular, they found out that consumers prefer companies not to take a stand if it is perceived as commercially motivated. Additionally, they document that taking no position can be risky as well. If a company and its corporate leader claim to have internally held values and do not take a public position when these values are violated, then the consumers perceive the company's and CEO's political abstention as hypocritical, which leads to a decrease in purchasing behavior (*Korschun et al. 2019*). This corresponds with the results from the aforementioned *Accenture Strategy (2018a)* study which found out that 62% of consumers worldwide are attracted by brands which have ethical values and demonstrate authenticity through reinforcing these in everything they do. *Larcker et al. (2018, p.4)* discovered that "while Americans claim to change their purchasing behavior depending on their agreement with an activist CEO's position, respondents are significantly more likely to remember products they stopped using or use less because of the position the CEO took than products they started using or use more. Specifically, 35 percent of the public could think of a product or service they use less, while only 20 percent could think of a product they use more." In Germany, the phenomenon of boycotting because of political reasons seems to be even more substantial. In the aforementioned *JP KOM (2018)* study, 69% of the German consumers in average remember to have stopped purchasing from a company because of political reasons.

Moreover, CEO activism has an impact on public opinions and the company's reputation. The aforementioned field experiment by *Chatterji and Toffel (2016)* discovered that CEO activism can alter the public opinion to the same extent as prominent politicians. This



outcome suggests that CEOs have the ability to contribute to the sociopolitical change, which is globally expected by 64% of people in all age groups according to the 2020 *Edelman Trust Barometer* (Edelman 2020a). Furthermore, a *Weber Shandwick and KRC Research* (2019) study reveals that 67% of the communications and marketing executives in the U.S., the United Kingdom and China believe that CEO activism from their corporate leaders generates a reputation enhancement. On the other side, the *Edelman Trust Barometer* suggests that not taking a stance can also harm the reputation with 56% of people worldwide reporting that they “have no respect for CEOs that remain silent on important issues” (Edelman 2018, p.15).

Lastly, CEO activism can also impact investor’s decision-making. According to *BCG’s CEO Lesser* (2018) “Leading asset managers increasingly recognize that their investors are in it for the long term, and that delivering positive societal impact is critical to managing risks and increasing resilience”. Furthermore, *Taylor* (2018) highlights that institutional investors have increased their expectations towards the way companies manage their social, political and environmental efforts and claims that sole prioritization of profits is shortsighted. According to a study conducted by *Ernst & Young* (2019), 79% of investors are likely to support a CEO in taking a public stance on political issues. In more extreme cases, investor activists even urge CEOs to contribute to societal issues. For example, in 2018, *Fink*, the CEO of *BlackRock*, the largest individual shareholder at the *Deutsche Börse* (Müller 2016), requested German CEOs to take on larger social responsibility (Landgraf 2019), and stressed in an open letter to CEOs worldwide the importance of businesses with regard to crucial societal issues since “many governments failing to prepare for the future” (Fink 2018). *Durney et al.* (2020) provides empirical evidence that CEO activism affects investor decision-making. In consistency with the proposed theory of *Hambrick and Wowak* (2019), *Durney et al.* (2020) find that (mis)alignment between investors and CEOs view on the addressed issue leads to increased (decreased) stock purchases. Additionally, *Durney et al.* (2020) highlight that the perceived appropriateness is an important factor for the manner in which investors evaluate CEO activism. If the addressed issue is of low relevance to the company and the CEO, they view CEO activism as less appropriate and thus unfavorable (Durney et al. 2020).

In summary, CEO activism can influence the identification of various stakeholder groups with the company positively as well as negatively, with an impact on respective relations and behaviors. Regardless of the issue, one can always expect people to agree as well as disagree, whereas the magnitude of support and backlash depends on the topic’s controversial nature, the level of personal commitment and the relevance of the addressed

issue to the respective audience (*Chatterji and Toffel 2018*). Important characteristics for minimizing backlash can be concluded as to speak up on political issues linked to the company's and CEO's consistently internally held values in an authentic and open manner which promote humanistic values.

#### 2.3.4. Potential rationales behind CEO activism

Despite the increasing expectation towards a CEO to speak up on crucial issues, there is no study present which examines the rationales of corporate leaders to engage in CEO activism. *Hambrick and Wowak (2019, p.2)* suggest that "CEO activism stems foremost from a CEO's personal values, but that it is facilitated (or suppressed) by the CEO's expectation of support from stakeholders, particularly employees and customers". The *Academic Society for Management & Communication (2019)* states that the majority of stances made in public aim to raise awareness and support social movements. Additionally, they highlight that "more powerful cases of CEO activism tried to put pressure on politicians to reject or overturn legislation" (*Academic Society for Management & Communication 2019, p.2*).

Based on the presented effects of CEO activism, one could argue that systematic execution could exploit the associated opportunities so that rationales are predominantly to create shareholder value. The *World Street Journal*, however, articulates that CEOs, who speak up on sociopolitical issues, "rarely, if ever, lay out a thorough business case for the positions they've taken" (*Walter 2018*).

Surveys of the general public on potential rationales of CEOs to take public stances assume more personal motives of the CEOs. In a U.S. survey by *Weber Shandwick and KRC Research (2016)*, with multiple responses selectable, the three most reported responses are that CEOs take a sociopolitical stance to gain media attention (36%), to build their own reputation (21%) and to sell more of their products (21%). These results comply with the view of *Handy (2002)* that executives are primarily running their corporations for personal fulfillment and financial gain, not because of stakeholder or shareholder value. However, *Weber Shandwick and KRC Research (2017)* ran the survey a year later again and found that the opinion of Americans had slightly changed. The top three answers were gaining media attention (34%), responding to pressure from stakeholders (21%) and leverage their influence (20%).

*Toffel and Chatterji (2018)* interviewed several U.S. CEOs and conclude that their motives for sociopolitical activism vary. While, for example, *Apple's* CEO *Cook* and *Paypal's* CEO *Schulman* say that their motives for speaking up are rather personal, rooted in ethical objections and personal beliefs, *Merk's* CEO *Fraizer* and *Salesforce's* CEO *Benioff* primarily

claim that they are speaking up for their employees. Other political stances, such as *Nike's* campaign against racism, are assumed to be rather commercially orientated (*Hecking 2018*).

In a *Harvard Business Review* interview, *Paypal's* CEO *Schulman* highlighted that he primarily engages in sociopolitical affairs discreetly, for example with one-on-one negotiations with governors or lobbying, but when these efforts do not result in tangible action, he sees taking a stance in public as a possibility to bring the issue forward (*Toffel and Chatterji 2018*). Further, he emphasizes that he always tries to find the most effective method for making his personal and company values real, which sometimes requires discrete and sometimes public action.

European CEOs are considered to be less outspoken about political issues. Nevertheless, individual CEOs have taken a political position in public and have indicated certain rationales behind their CEO activism. *Deutsche Telekom's* CEO *Höttges (2018)*, for example, points out that bringing the company values and purpose to life while fulfilling the expectations of various stakeholders is crucial. Because his company's value proposition to society is to provide connectedness, he says, their commitment for inclusion and against racism is self-explanatory (*Höttges 2018*). *Siemens' CEO Kaeser (2018)* also argues that his political stances are primarily serving the sociality responsibility, driven by his personal values and beliefs. He further highlights that the professional CEO and private individual cannot be exclusively separated. *Deutsche Post's* CEO *Appel*, for example, argues that social equality as well as societal trust are crucial for the long-term prosperity of an economy and society (*Schäfer 2019*). Further, he states that CEOs should engage in the political debate in public to foster trust among society and specifically with the company's employees.

All in all, the rationales behind CEO activism are not well understood. According to findings and statements of scholars, practitioners and public opinions, rationales vary. It can be concluded that predominant categories of rationales are personally oriented, stakeholder-oriented and shareholder-oriented.

#### 2.4. Research question and hypothesis development

The objective of this thesis is, as mentioned in the introduction, to provide empirical evidence on European CEOs' rationales to either engage in sociopolitical activism or to remain hesitant to speak up. For this purpose, the research question "What are the rationales of corporate leaders to engage in CEO sociopolitical activism?" will be examined.

In order to provide context and understand the perspective of corporate leaders towards CEO activism, it first needs to be investigated whether sociopolitical engagement is a relevant topic among CEOs and whether they believe corporate leaders should take a public stand on political issues. As presented earlier, the literature review suggests in essence two key developments for the emergence of increased CEO activism. First, the shift of businesses towards stakeholder capitalism and the increasing trend towards values-based and purpose-driven organizations. Second, the increasing expectations of stakeholders towards corporations and their leaders. According to *McKinsey (2019)*, European companies are increasingly committing to a broader corporate purpose. Furthermore, consumers, employees, the general public and shareholders in Europe are raising their expectations for corporate leaders to take on larger social responsibility and to take a stance on crucial issues (*Edelman 2020*). Additionally, rising European cases of CEO activism indicate that CEOs perceive the subject as relevant and are willing to speak up on politically charged issues. Thus, the first hypothesis to examine is:

**H1: CEO sociopolitical engagement is a relevant topic among European corporate leaders and CEOs believe they should take a public stance on sociopolitical issues.**

Individual rationales of U.S. and European CEOs have been summarized. Drawing upon these findings as well as the earlier mentioned theory of *Hambrick and Wowak (2019, p.2)* that “CEO activism stems foremost from a CEO’s personal values, but that it is facilitated (or suppressed) by the CEO’s expectation of support from stakeholders, particularly employees and customers”, the second hypothesis to be analyzed is the following:

**H2: CEOs engage primarily in sociopolitical activism to use their influence to make a positive contribution to society, specifically to deliver stakeholder value, while personal motives and potential shareholder gains do not play a primary role.**

As mentioned earlier, *Siemens’ CEO Kaeser* has requested further European CEOs to take a public stance together on politically charged issues. However, most CEOs approached by *Kaeser* were not willing to participate, especially B2C-oriented companies (*Hegman 2018; Fromm 2019*). One argument is that B2C-oriented companies are subject to greater potential backlash because consumer disagreement translates directly into decreasing sales. In contrast, based on the field experiment of *Chatterji and Toffel (2019)* and the conclusions from the study of *Accenture Strategy (2018a)*, one could argue that B2C companies could particularly benefit from CEO activism because of brand differentiation. Therefore, the next

hypothesis analyzes whether the market focus (B2B or B2C orientation) influences CEO activism:

**H3: B2C-oriented companies focus more on how CEO activism influences brand reputation than B2B-oriented companies.**

Subsequently, CEOs' rationales to remain hesitant to speak up will be examined. For this purpose, the hypothesis draws upon the earlier outlined risks and assumes that reputational damage as well as declines in sales are the dominant reasons since these factors directly harm the business' bottom-line, which conflicts with the CEO's duty to sustainably increase the enterprise value. Consequently, it is hypothesized that not speaking up is a conscious decision because of the associated risks:

**H4: CEOs hesitating to engage in sociopolitical activism do it consciously and perceive speaking up as risky.**

Finally, the appropriateness of issues for which a stance can be taken will be studied. *Chatterji and Toffl (2018)* point out that if a stand on a controversial issue is taken, there are always people who disagree. Additionally, a study by the *Global Strategy Group (2020)* documents that the perceived level of appropriateness of the general public varies according to the topic. Furthermore, *Durney et al. (2020)* show that issues closely related to the business are considered to be most appropriate, while issues unrelated to the company or CEO are perceived as rather inadequate and hence unfavorably by shareholders. Furthermore, since scholars and practitioners claim that CEO activism is a measure to publicly reinforce the company values and purpose (*Kemming 2019*), the hypothesis is raised that CEOs consider issues linked to the company values and purpose as most appropriate subject areas to speak their mind. According to a study of the *IMD Business School* and *Burson-Marsteller*, companies who claim to be purpose-driven organizations define their purpose "in the broader economic, societal and environmental context" (*Mazutis and Ionescu-Somers 2015, p.8*). Consequently, economic, social and environmental issues are assumed to be regarded as most appropriate subject fields. Therefore, the final hypothesis is the following:

**H5: CEOs consider economic, social and environmental issues as most appropriate to take a public stance on.**

### 3. Methodology

In order to test the aforestated hypotheses and to produce meaningful results, primary research is required for two reasons. First, little public information is available on why CEOs take a public stance or remain hesitant (see e.g. *Hansen 2019; Chatterji and Toffel 2018*). Second, primary research methods ensure a higher degree of objectivity and reliability in comparison to potentially applicable secondary research methods in terms of the research question of this thesis (see e.g. *Macfie and Nufrio 2006*). For example, an analysis of past cases of CEO activism and respective public CEO statements is subject to subjective interpretations (*Woodside 2010*) and potential media biases (*Chiang and Knight 2011; Mullainathan and Shleifer 2005*). Furthermore, a case study analysis would only be applicable to the rationales for CEO activism, but neglects the rationales for not taking a position and would not produce comparable meaningful results as a general sample (*Tomaskovic-Devey et al. 1994*).

Two primary data collection methods are applied, both quantitatively and qualitatively. First, a CEO survey is conducted to collect and subsequently evaluate the quantitative data. This data is used for testing the defined hypotheses and represents the essential source of this thesis. Next, semi-structured interviews are conducted with individual survey participants to clarify and sharpen specific findings from the quantitative survey qualitatively. These interviews ensure a higher degree of validity of the survey results interpretation, increase the level of objectivity and complement the research findings with further qualitative insights.

#### 3.1. Survey

##### 3.1.1. Population

The population analyzed in this thesis are current European CEOs of large corporations. The survey sample has been chosen accordingly, in order to avoid biases and to represent the population characteristics equally to the largest possible extent. Since the goal of the thesis is to examine rationales of CEOs, the direct input from them is crucial to ensure meaningful and relevant results. Thus, the selected sample was restricted to current CEOs and hence excludes, for example, former CEOs and other supervisory board members. Additionally, it is important that the sample avoids biases of company characteristics (*Glaslow 2005*). To ensure this, specific company characteristics, which could influence CEO activism, such as number of employees, industry and market focus (B2B or B2C orientation), have been taken into account and conducted in the survey. Moreover, the literature review suggests that CEO

activism is predominantly expected from and present among CEOs of large corporations (Edelman 2020a; BCG Henderson Institute 2018; Larcker et al. 2018). Consequently, the sample is comprised of CEOs of large, predominantly multinational corporations to ensure the relevance of the results.

### 3.1.2. Questionnaire design

There are only a limited number of surveys directed straight towards CEOs of large multinational corporations, particularly in the academic domain (Brady 2005; CEO survey examples include Brady 2005; PwC 2020; UN Global Compact and Accenture Strategy 2019; The Conference Board 2019). Brady (2005, p. 84) highlights that “respondents of this calibre and level of influence are much more difficult to assemble than those of the general public, or indeed middle-management”. Therefore, he stresses the importance of specific principles to consider in conducting a CEO survey as well as a clear structure of the survey questions. The questionnaire has thus been designed following a conceptual framework (outlined in Appendix 1), linked to the hypotheses to examine and guided by the literature review.

The first part of the survey conducts CEOs’ opinion on the status quo regarding CEO activism and respective rationales. For this part, the questions are formulated in a rather passive manner, asking for example “Under which circumstances should CEOs take a public stand towards sociopolitical issues?”.

The next more specific section explores the rationales of the individual survey participant to engage in CEO activism or to remain hesitant. Questions in this part are consequently formulated more directly and phrased to address the participant personally, such as “If you have taken a public stand towards sociopolitical issues in the past, which of the following describe your key rationales for doing so?”. The comparison between more general and specific questions provide additional insights into the perceived appropriateness of (not) taking a stance and actual stance taking and is used to verify whether significant differences are noticeable.

The third part of the survey continues with specific questions and collects the CEOs’ view towards the execution of CEO activism, such as appropriate issues to address publicly and the likelihood of taking a public stance in future. Specifically the latter, the likelihood of taking a stance in future, serves as an indicator for the expected level of CEO activism engagement, following the 11-point scale methodology and interpretation of *Reichheld’s Net Promoter Score* (Reichheld 2003). Accordingly, participants are asked how likely it is that they take a public stand in future on a scale from 0 “extremely unlikely” to 10 “extremely

like”. Consequently, participants are classified based on the reported answer in the categories 0-6 “rather unlikely” (detractors), 7-8 “somehow likely” (passive) and 9-10 “extremely likely” (promoters) (see *Reichheld 2003*). This measure allows to differentiate the analyzed characteristics by the participant’s expected level of CEO activism engagement in future.

Lastly, the final section of the survey conducts company characteristics, such as number of employees, industry and market focus, to control whether biases towards specific characteristics exist in the achieved sample and to examine the survey results by company characteristics.

The survey uses three types of questions, i.e. multiple choice, multiple response and free-text response questions. Multiple choice questions are used to collect the CEOs’ views on questions where only one answer applies, for example, whether sociopolitical engagement is a relevant issue for them (yes/no). Multiple response questions, in contrast, allow multiple answers and are widely used in behavioral science to evaluate behaviors and perceptions (*Edwards and Allenby 2003*). Multiple response questions are used in many surveys directed to senior executives, such as *PwC’s Global CEO Survey (PwC 2020)*, *The CMO Survey (Moorman 2019)* and *The CFO Survey (Graham et al. 2020)*. Individual surveys also alternatively use free-text responses. For example, *Graham et al. (2020)* changed in *The CFO Survey* a multiple response question to a free-text response question to avoid backward-looking and increase flexibility. In the survey of this thesis, the answer choices for potential rationales to (not) engage in CEO activism are based on the literature review. To ensure flexibility, an additional free-text response is provided by means of the response option “Others”, which allows the possibility to enter free text in case a specific rationale is not listed among the choices or to provide additional comments. *Edwards and Allenby (2003, p. 1)* claim that “The use of a nominal scale to capture discrete behavior [...] and perceptions [...] further reduces the response effort, thereby resulting in a question format that is easy for respondents to use”. Specifically, with a view on the addressed audience, i.e. CEOs of large corporations, multiple response questions are thus assumed as most suited to facilitate a convenient and fast survey completion, further increasing the response rate (*Brady 2005*). Finally, one free-text question is used to conduct valuable free-text responses, in addition to the aforementioned “Other” plus free-text option. Particularly, it is being asked “Please briefly outline what makes an issue appropriate to take a public stand on as a corporate leader?” to understand both, the appropriateness of particular issues and the rationales through the individual reasoning.



### 3.1.3. Statistical evaluation

In order to evaluate the data, three main analyses are used. First, frequency analyses are applied to evaluate multiple choice questions. Second, multiple response analyses are used to investigate the frequencies of reported rationales by the total number of participants as well as the total number of cases, meaning the total number of rationales reported. Specifically, the multiple-dichotomy analysis is used (see e.g. *Ho 2014; Plasil and Vlach 2006; Stephen 2015*), in which every response option represents a variable evaluated as 1 (reported) or 0 (not reported) per participant. This allows to also analyze the relationships between reported rationales with *Pearson's* correlation coefficient. Finally, statistical tests are used for investigating whether the differences in reported frequencies are of statistical significance. For this, *Pearson's* chi-squared test is used. As a non-parametric test, the chi-squared test compares frequencies of the whole distribution based on row and column totals and “other than the need to avoid very small hypothetical frequencies [...], the test is relatively free of constraining assumptions” (*Cohen 1988, p.216*). The test requires to have at least five observations for each expected value in a contingency table (based on row and column totals) (*Little 2013; Tokunaga 2018*). If this premise is not given, *Fisher's* exact test will be used instead. “*Fisher's* test is exact because the p-value is computed directly as the sum of the assigned probabilities from tables that have at least as large of an association as the observed table” (*Little 2013, p. 121*). Thus, *Fisher's* exact test is valid for smaller samples and if the expected values in a contingency table are less than five (*Little 2013*).

### 3.1.4. Survey media and data collection

The data has been collected using the online survey system *Qualtrics*. An online survey has been evaluated as the optimal media because its advantages (convenience, speed and timeliness as well as low administration costs) exceed potential weaknesses (perception of junk mail and impersonality) (see e.g. *Evans and Mathur 2018; Granello and Wheaton 2011*). The survey was distributed by *ESMT Berlin* and *United Europe e.V.* via email to 150 CEOs on April 23, 2020 and was closed on June 23, 2020. The email included an invitation letter and the online link to access the survey. The survey ensures anonymity and compliance with current data security and protection regulations. The guarantee of both is expected to increase on the one hand the participation rate (*Brady 2005*) and to reduce on the other hand the risk that participants answer in a socially desirable manner, which cannot be fully excluded (*Hartmann 1991*). Furthermore, the registration to access the results before official publication has been offered as an incentive for completion and to increase the response rate (*Brady 2005*). Also, following the suggestion of *Kittleson (1997)*, one reminder email was sent out to further increase the response rate.

### 3.2. Semi-structured interviews

After having evaluated the survey results, semi-structured interviews with individual survey participants were conducted. *Yandell (1997, p.276)* highlights “While data analysis cannot assess cause and effect, outside knowledge [...] can greatly enhance interpretation”. Consequently, the interviews contribute to ensure validity and objectivity of the survey results interpretation and complement the research findings with qualitative insights.

Semi-structured interviews are considered to be the most suitable interview type for this purpose. In contrast to structured interviews, semi-structured interviews offer a higher flexibility and the possibility to discuss the participant’s specific examples and experiences (*Barriball and While 1994*), such as past public stances on political issues. Furthermore, it allows to clarify and further deepen the understanding of relevant issues raised by the participant during the interview (*Hutchison and Wilson 1992*). In contrast to unstructured interviews, semi-structured interviews are guided by concrete analysis fields (*Barriball and While 1994*). This structure is important to ensure that the discussions contribute to the thesis’ hypotheses and that all relevant issues can be discussed systematically in the time available (*Punch 2005*).

The interview structure follows the hypothesis structure, i.e. the three key analysis fields CEO activism relevance, rationales (for taking a stand or remain hesitant) and appropriateness of issues to take a stand on. The semi-structured interview guide is thus developed as follows:

**Table 1: Interview guideline for the semi-structured interviews**

Fields of analysis	Exemplary questions
1. Relevance	Three of four surveyed CEOs reported that corporate leaders should take a stand for what they believe politically. What is your opinion on this question and why?
2. Rationales	Rationales for engaging in CEO activism Have you taken a stand on political issues in the past? If so, why? In the quantitative survey, we classified the rationales in stakeholder-oriented, shareholder-oriented, company-oriented (corporate values, reputation) and CEO individual rationales. Which of these categories is in your opinion the key driver to take a public stand on political issues and why?
	Rationales for remaining hesitant Under which circumstances would you rather remain hesitant to take a stand on a politically charged issue and why? What do you perceive as the key risks associated with taking a public stance and why?
3. Appropriateness of issues	Which sociopolitical issues do you consider as (in-)appropriate to take a stand on as a corporate leader and why?

## 4. Data analysis and empirical results

### 4.1. Achieved sample

150 CEOs of large, predominantly multinational corporations from all European countries have been invited to participate in the survey. 40 out of the 150 invited CEOs completed the survey; this corresponds to a response rate of 27%, despite the circumstances of the COVID-19 spread and its implications for business during the survey period. The achieved sample is assessed to be valid and meaningful. In fact, for example, 62% from the German-headquartered corporations with more than 10.000 employees (29 in total; *Statista 2019*), have participated in the survey. The achieved sample is comprised as follows:

**Table 2: Survey participants by country and company size (as per employee count) (N=40)**

		Company size (employee count)					Total
		<10k	10-30k	30-50k	>50k	N/A <sup>5</sup>	
Country of headquarter	Germany	6	3	3	12	1	25
	Netherlands	1	1	-	1	-	3
	Austria	-	1	-	1	-	2
	United Kingdom	1	1	-	-	-	2
	France	-	1	-	1	-	2
	Italy	-	-	-	2	-	2
	Spain	1	-	-	1	-	2
	Finland	-	-	-	1	-	1
	Portugal	1	-	-	-	-	1
Total	10	7	3	19	1	40	

**Table 3: Survey participants by industry and market focus (N=40)**

		Market focus		Total
		B2B	B2C	
Industry	Financial services and consulting/advisory	2	6	8
	Telecommunication, IT, media and electronics	4	3	7
	Industrial goods	5	1	6
	Energy and utilities (incl. oil and gas)	4	1	5
	Retail and consumer goods	1	3	4
	Transport, tourism and logistics	3	1	4
	Automotive	2	1	3
	Chemicals, pharmaceuticals and healthcare	2	-	2
	Construction and real estate	-	1	1
Total	23	17	40	

<sup>5</sup> N/A: no answer.

## 4.2. Hypotheses

**H1: CEO sociopolitical engagement is a relevant topic among European corporate leaders and CEOs believe they should take a public stance on sociopolitical issues.**

The first hypothesis examines the status quo on whether CEO activism is a relevant topic among European CEOs and whether CEOs believe they should take a stance on political matters in public. Table 4 presents the data on the question whether CEOs believe they should take a public stand on their political views. Overall, 77.5% agree that they should speak up on political issues. Analyzing this on a geographical level shows that noticeably more likely to believe they should take a public stance are German CEOs (88%) in comparison to the remaining European CEOs (60%).

**Table 4: CEOs' opinion on whether they should take a stand for their political beliefs (N=40)**

		All	German CEOs	Remaining European CEOs
CEOs should take a public stand for what they believe politically	Agree	31	22	9
	Do not agree	9	3	6
Total		40	25	15

Furthermore, the respondents' level of engagement towards CEO activism has been analyzed in a further question using *Reichheld's Net Promoter Score*, as outlined in the methodology. The results reaffirm the conclusion that German CEOs are more in favor of sociopolitical activism than the remaining European CEOs. In fact, German CEOs state considerably more often that they are extremely likely to speak up publicly on sociopolitical issues in the future than the remaining European CEOs (see Table 5). Overall, 90% of CEOs who have reported to be extremely likely to take a public stance in future are headquartered in Germany.

**Table 5: CEOs' likelihood to take a stance in future (N=40)**

		All	German CEOs	Remaining European CEOs
How likely is it that you will take a public stand towards a sociopolitical issue in the future, on a scale from 0 "extremely unlikely" to 10 "extremely likely"?	Extremely likely (9-10)	10	9	1
	Somehow likely (7-8)	15	7	8
	Rather unlikely (0-6)	15	9	6
Total		40	25	15

Table 6 presents the data regarding the question whether the CEOs’ sociopolitical engagement is a relevant boardroom topic. Across all participants, half of the respondents (52.5%) reported that the CEOs’ sociopolitical engagement is “often” (5%) or “occasionally” (47.5%) a relevant topic in their boardroom meetings, while the remaining half (47.5%) answered “rarely” (35%) or “never” (12.5%). Furthermore, 37% of the CEOs who have answered “rarely” or “never” have reported that taking a political stance in public should be executed as a CEOs’ personal action with no or only limited company involvement. This suggests that CEO activism could still be of relevance but without the need to discuss the issue in boardroom meetings. In fact, a *Person’s* chi-squared test confirms that CEOs who answer “rarely” or “never” report significantly more often that CEO activism should be executed as a personal action in comparison with CEOs who answer “often” or “occasionally” ( $\chi^2(1, N=39)=9.6, p=0.002$ ). Moreover, half of the CEOs (57%) reporting they “rarely” or “never” discuss sociopolitical engagement in their boardroom meetings and that taking a political stance should be executed as a personal action state they are likely to take a public stance in future. These findings indicate that CEO sociopolitical engagement is a relevant topic among European CEOs of large companies.

**Table 6: Boardroom relevance of CEOs’ sociopolitical engagement by CEOs’ opinion whether political activism should be executed with or without company involvement (N=40)**

		How should CEO sociopolitical engagement be executed?			Total
		As a personal action	As a company-coordinated action	N/A	
To which degree is CEO sociopolitical engagement a relevant topic in your boardroom?	Often	-	2	-	2
	Occasionally	6	13	-	19
	Rarely	4	10	-	14
	Never	3	1	1	5
Total		13	26	1	40

Altogether, the findings support H1. It can be concluded from the data that CEO activism is a relevant topic for European CEOs of large companies and that the majority of European CEOs of large corporations believe they should take a stance on political issues.

**H2: CEOs engage primarily in sociopolitical activism to use their influence to make a positive contribution to society, specifically to deliver stakeholder value, while personal motives and potential shareholder gains do not play a primary role.**

The second hypothesis includes three elements to examine. First, whether the primary rationale to speak up on sociopolitical issues is to deliver stakeholder value. Second, whether personal and shareholder motives do not play a primary role. Third, whether CEOs' perception that their influence by taking a public stance can contribute to sociopolitical change, hence that stakeholder value creation is feasible, impacts CEO political engagement.

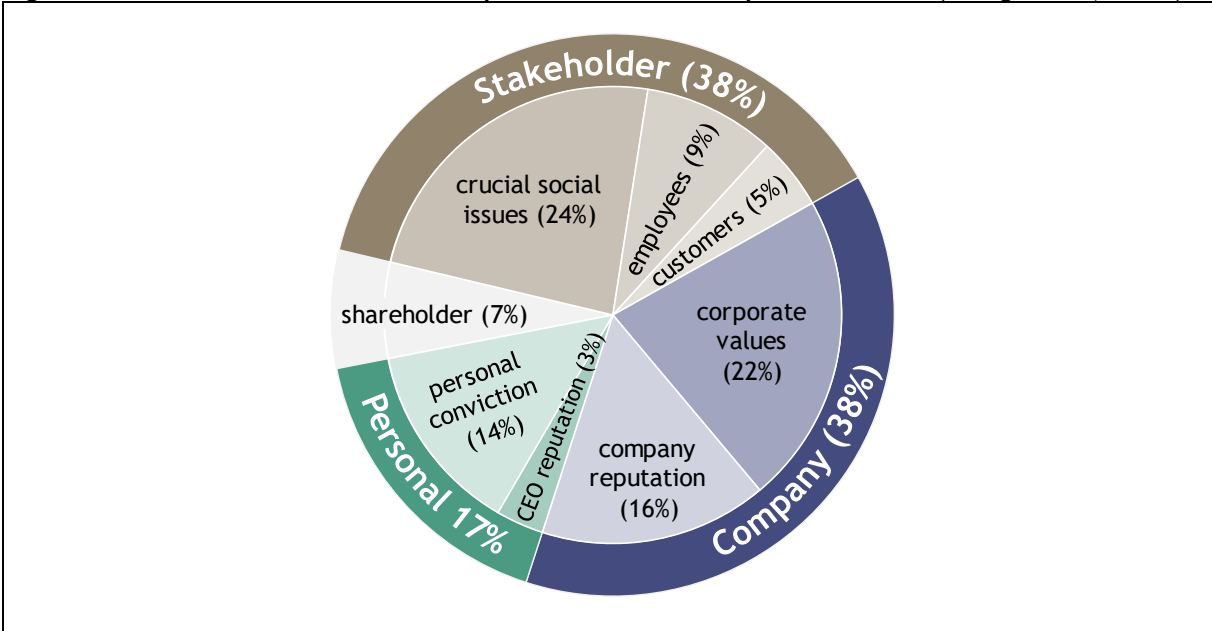
For the investigation of the first two elements, the primary rationales to take a public stand, the survey participants were asked about their rationales for doing so in the past. The answers were analyzed using multiple response analysis. The results are presented in Table 7. The responses are first analyzed as the reported percentage of the total number of respondents ( $N=37$ ). The most reported rationales are to address crucial social issues, contributing to society (76%) and expressing corporate values publicly (70%). Furthermore, CEO activism is seen as an opportunity for the company reputation (51%) and to express the CEOs' personal conviction (43%). Furthermore, CEOs have spoken up in the past for their employees (30%), their shareholders (22%) and customers (16%). Moreover, 11% report speaking up as an opportunity for the individual CEO reputation.

To examine the hypothesis, the responses have been subsequently analyzed as a percentage of cases, meaning the total number of reported rationales. Additionally, the individual rationales have been clustered into the four superordinate categories: stakeholder value (crucial social issues, employees, customers), company value (corporate values, company reputation), personal motives (personal conviction, CEO reputation) and shareholder value. As demonstrated in Table 7 and visualized in Figure 2, the key rationales for CEO activism are to deliver stakeholder value (38%) and company value (38%), while personal motives (17%) and potential shareholder gains (7%) do not play a primary role. Analyzing the combination of reported rationales point out the relationships between them. For example, it is noticeable that stakeholder rationales are reported by 88% of participants stating shareholder rationales and by 90% of participants stating personal motives. The *Pearson's* correlation matrix (Table 8) indicates that there is a moderate positive correlation between reporting the rationales towards employees and customers ( $r(35)=0.68, p<0.001$ ), customers and shareholders ( $r(35)=0.67, p<0.001$ ) and shareholders and employees ( $r(35)=0.53, p<0.001$ ). These relations can be linked to the concept of *George (2001)*, which claims that these groups are not mutually exclusive, but interconnected. In particular, he states that motivated and committed employees will lead to increased customer satisfaction, which in turn will lead to shareholder value in the form of revenue growth and high profit margins.

**Table 7: CEOs' rationales to take a stand on sociopolitical issues (N=37)**

		Responses		Percentage of cases
		Frequency	Percentage	
If you have taken a public stand towards socio-political issues in the past, which of the following describe your key rationales for doing so?	Address crucial social issues, contributing to society	28	76%	24%
	Express corporate values	26	70%	22%
	Opportunity for company reputation	19	51%	16%
	Express personal conviction	16	43%	14%
	For employees	11	30%	9%
	For shareholders	8	22%	7%
	For customers	6	16%	5%
	Opportunity for personal reputation	4	11%	3%
Total		118	319%	100%

**Figure 2: CEOs' rationales to take a public stand on sociopolitical issues (categorized, N=37)**



The survey participants have additionally been asked the more general question i.e. under which circumstances CEOs should take a public stance on sociopolitical issues. The results are presented in Table 9 and do not significantly differ from the results to the specific question concerning what the rationales of their individual past stands on political matters were.

**Table 8: Pearson's r correlation coefficient matrix for CEO activism rationales (N=37)**

	CSI	COV	COR	PEC	EMP	SHA	CUS	PER
(CSI) Address crucial social issues, contributing to society	—	0.32 <i>p</i> =0.053	0.29 <i>p</i> =0.076	0.20 <i>p</i> =0.234	0.09 <i>p</i> =0.615	0.08 <i>p</i> =0.630	0.18 <i>p</i> =0.277	0.22 <i>p</i> =0.194
(COV) Express corporate values		—	0.07 <i>p</i> =0.688	-0.04 <i>p</i> =0.801	0.22 <i>p</i> =0.197	-0.03 <i>p</i> =0.878	0.16 <i>p</i> =0.340	0.07 <i>p</i> =0.681
(COR) Opportunity for company reputation			—	0.25 <i>p</i> =0.143	0.09 <i>p</i> =0.609	0.15 <i>p</i> =0.375	-0.12 <i>p</i> =0.482	0.35 <i>p</i> =0.609
(PEC) Express personal conviction				—	0.18 <i>p</i> =0.279	0.23 <i>p</i> =0.172	0.09 <i>p</i> =0.614	0.24 <i>p</i> =0.156
(EMP) For employees					—	0.53 <i>p</i> <0.001	0.68 <i>p</i> <0.001	0.17 <i>p</i> =0.320
(SHA) For shareholders						—	0.67 <i>p</i> <0.001	0.04 <i>p</i> =0.807
(CUS) For customers							—	-0.14 <i>p</i> =0.480
(PER) Opportunity for personal reputation								—

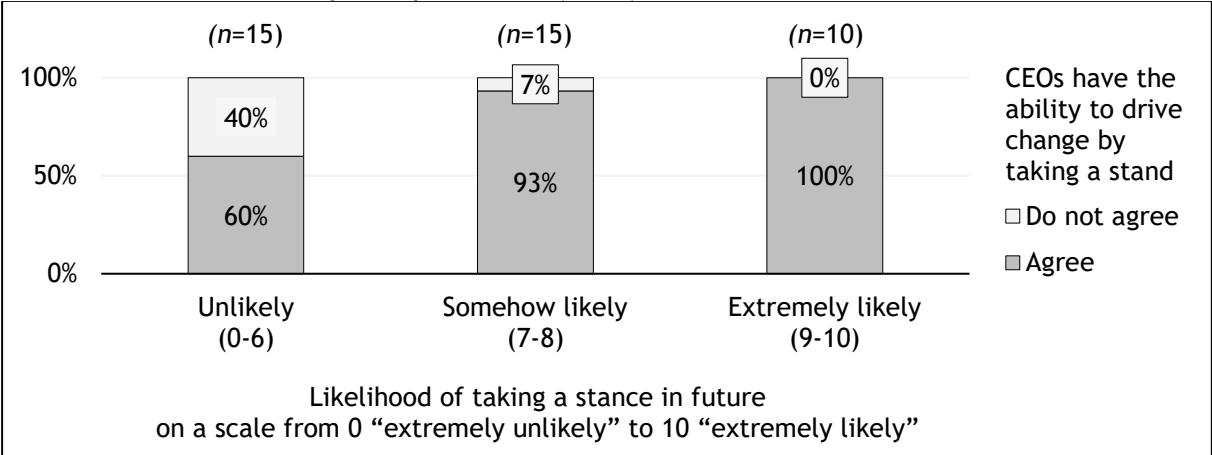
**Table 9: Circumstances under which CEOs' should take a stand on sociopolitical issues (N=40)**

		Responses		Percentage of cases
		Frequency	Percentage	
Under which circumstances should CEOs take a public stand towards socio-political issues?	If it relates to the company/industry	37	93%	30%
	If it is about crucial social issues	34	85%	27%
	If beneficial for the company reputation	15	38%	12%
	If they have a personal stance towards the issue	13	33%	10%
	If shareholders favor/request it	7	18%	6%
	If employees favor/request it	7	18%	6%
	If customers favor/request it	6	15%	5%
	If beneficial for the CEO's personal reputation	3	8%	2%
	They should <u>not</u> take a stand	2	5%	2%
Total		124	310%	100%



Lastly, it is examined whether the feasibility to deliver stakeholder value has an impact on CEO political engagement. For this purpose, it is investigated whether CEOs who believe they can drive sociopolitical change through CEO activism are more likely to speak up on sociopolitical issues in future. The results are visualized in Figure 3, illustrating the positive relationship between the CEOs’ perception that their political stance can drive sociopolitical change, hence that stakeholder value creation is feasible, and their likelihood to speak up in future. *Fisher’s* exact test confirms the significant difference ( $p=0.006$ )<sup>6</sup>.

**Figure 3: CEOs’ belief on whether their stance can drive sociopolitical change by CEOs’ likelihood to speak up in future (N=40)**



The six semi-structured interviews with individual survey participants provide three further qualitative insights. First, taking a political stance is a measure to deliver stakeholder value in accordance with the companies’ purposes and values (Appendix 5-7). Second, potential shareholder gains are not a primary reason for speaking up, however taking a political stance must not harm the shareholders (Appendix 4, 6, 8). CEOs have to fulfill their duty to sustainably increase the enterprise value, not to diminish it. Still, as mentioned in the literature review, the interviewed CEOs do not create a business case for speaking up, as claimed by the earlier mentioned *The Wall Street Journal* article (Walter 2018). Third, personal motives are subordinated rationales (Appendix 4-9). All interviewed CEOs highlight that having a personal opinion to certain political issues is important, but they stated they would only speak up on issues which directly affect their business and industry, or are of crucial societal nature (Appendix 4-9) to which they can contribute in a constructive way.

<sup>6</sup> “*Fisher’s* exact test [...] provides the exact binomial test for association in a 2x2 table, which can also be viewed as a test for a difference in proportion between rows or columns.” (Currell 2015, p. 285). For this purpose the categories “somehow likely (7-8)” and “extremely likely (9-10)” to speak up have been consolidated as “likely to speak up” to create a 2x2 matrix for *Fisher’s* exact test, as suggested by Currell (2015).

Altogether, the presented data confirms H2. Additionally, it has been found in the interviews that CEOs want to deliver stakeholder value in accordance with their company values. Hence, it can be concluded that European CEOs engage primarily in sociopolitical activism to deliver stakeholder value in accordance with their company values, whereas personal motives and potential shareholder gains do not play a primary role. Also, it can be concluded that CEO activism is perceived as an opportunity for the company reputation.

**H3: B2C-oriented companies focus more on how CEO activism influences brand reputation than B2B-oriented companies.**

To examine H3, it is first analyzed whether CEOs leading B2C-oriented companies report significantly more often that political activism is an opportunity for the company’s reputation as a reason for having taken a stance in the past, in comparison to CEOs leading B2B-oriented firms. Next, it is investigated whether CEOs of B2C-oriented companies are more or less likely to speak up in the future in comparison to B2B-oriented companies.

First, the data suggests that CEOs of B2C-oriented companies do not report company reputation significantly more often as being a rationale for speaking up compared to CEOs of B2B-oriented firms. The data is presented in Table 10. While 44% of B2C CEOs report the company’s reputation to be a rationale for taking a stance, 57% of B2B CEOs do. *Pearson’s* chi-square test confirms that the difference between CEOs of B2C- and B2B-oriented companies stating CEO activism as an opportunity for brand reputation is not significant ( $\chi^2(1, N=37)=0.7, p=0.42$ ).

**Table 10: Company reputation as a rationale for CEO activism by market focus (N=37)**

		Market focus		Total
		B2B	B2C	
Company reputation reported as a rationale for past stance taking	Yes	12	7	19
	No	9	9	18
Total		21	16	37

Next, the reported likelihood of CEOs to speak up in future does also not significantly differ between market focuses. The results are presented in Table 11. *Pearson’s* chi-square test confirms no significant difference ( $\chi^2(2, N=40)=0.3, p=0.65$ ).

**Table 11: CEOs' likelihood to take a stance in future by market focus (N=40)**

		Market focus		Total
		B2B	B2C	
How likely is it that you will take a public stand towards a sociopolitical issue in the future, on a scale from 0 "extremely unlikely" to 10 "extremely likely"?	Extremely likely (9-10)	5	5	10
	Somehow likely (7-8)	8	7	15
	Rather unlikely (0-6)	10	5	15
Total		23	17	40

Altogether, H3 can be refused according to the data. It can be concluded that CEOs leading B2C-oriented companies do not focus more on how CEO activism influences brand reputation than CEOs of B2B-oriented firms. Furthermore, the market focus also has no significant influence on the likelihood of European CEOs to engage in sociopolitical activism in future.

A possible explanation for these findings is that brand reputation is equally important for B2B-oriented companies as *Kotler and Pfoertsch (2007)* claim. Particularly, they provide evidence that brand strength of B2B companies influences financial performance metrics and state that it impacts relations with various stakeholder groups. This explanation complies with, for example, the stated rationales of *Merck's CEO Fraizer* to speak up. He says that reinforcing their company values by taking sociopolitical positions on crucial issues helps the company to compete in attracting the best talent, which ultimately contributes to *Merck's* overall success and provides them with a competitive advantage (*Deloitte 2018*).

**H4: CEOs hesitating to engage in sociopolitical activism do it consciously and perceive speaking up as risky.**

To examine H4 two elements are being investigated. First, whether CEOs consciously hesitate to speak up, and second, whether taking a public stand on political matters is perceived as risky.

H1 concluded that political engagement is a relevant topic for European CEOs. Furthermore, 90% of survey respondents report that they have already taken a public stand towards a sociopolitical issue in the past (see Table 12). Both findings indicate that hesitating to speak up on politically charged issues does not happen unconsciously. Additionally, the CEOs have been asked in the survey what makes an issue appropriate to take a public stand on as a corporate leader (free-text response;  $N=19$ , 48% response rate). The answers to this question and the additional qualitative insights from the interviews have been categorized and synthesized using the reverse mind-mapping technique (see e.g. *Ward 2018*). The analysis is

illustrated in Appendix 10 and suggests that European CEOs consider it as appropriate to take a stand on politically charged issues if they have the capability to constructively contribute to bring the addressed issue forward and/or if they have a genuine conviction. Particularly, CEOs highlighted that the issues to take a public stance on must be of crucial societal or economic relevance and/or related to their company’s business, values or purpose. Further, they report that expertise to contribute constructively to the issue is vital. Furthermore, the interviewed CEOs highlighted specifically that they deliberately do not want to comment frequently on day-to-day political events or issues unrelated to their company’s business, values or purpose, because these are generally not within their core competences.

**Table 12: CEOs’ past sociopolitical stand taking (N=40)**

		All	German CEOs	Remaining European CEOs
Have you taken a public stand towards a socio-political issue in the past?	Yes	36	25	11
	No	4	0	4
Total		40	25	15

Moreover, CEOs have been asked in the survey about their opinion why European CEOs tend to rather hesitate to take a public stand in comparison to CEOs in the U.S. An analysis of the answers, using multiple response analysis (see Table 13), suggests that the most believed reason why CEOs hesitate to take a stand is that it is not the task of a CEO (69%). Further frequently reported reasons are the risk to damage the company’s reputation (54%), potential disagreements of shareholders (44%) and customers (41%) and potential damage to the individual CEO reputation (41%). These results can be linked to the earlier mentioned finding from H2 that the CEO’s duty is to sustainably increase the enterprise value, not to diminish it, and that CEO activism is perceived as risky.

When asking the CEOs what their personal reasons were for rather hesitating to take a public stand, in contrast to the aforementioned more general question, associated risks were mentioned more frequently than the response that CEO activism is not their task. The results are presented in Table 14. Personal rationales for remaining hesitant are predominantly potential company reputation damage (54%) and the potential disagreement of employees (46%), customers (38%) and shareholders (38%). The rationale that political engagement is not their task has been stated by 31% of respondents and thus significantly less than in the aforementioned more general question according to a *Fisher’s* exact test ( $p=0.003$ ). Furthermore, only 15% of the respondents report that speaking up on political issues is not their task, without stating associated risks.

**Table 13: CEOs' assumed reasons why European CEOs are less outspoken than U.S. CEOs (N=39)**

		Responses		Percentage of cases
		Frequency	Percentage	
While U.S. CEOs are increasingly outspoken, most European CEOs tend to remain rather hesitant. What do you think are European CEOs' key rationales for <u>not</u> taking a public stand?	It is not their task	27	69%	23%
	Company reputation might suffer	21	54%	18%
	Shareholders might disagree	17	44%	14%
	Personal consequences or personal reputation damage	16	41%	13%
	Customers might disagree	16	41%	13%
	Political restrictions might follow	13	33%	11%
	Employees might disagree	9	23%	8%
Total		119	305%	100%

**Table 14: CEOs' key rationales to remain hesitant to engage in CEO activism (N=13)**

		Responses		Percentage of cases
		Frequency	Percentage	
If you rather avoid to take a public stand, what are your key rationales for doing so?	The company reputation might suffer	7	54%	23%
	Employees might disagree	6	46%	20%
	Shareholder might disagree	5	38%	17%
	Customers might disagree	5	38%	17%
	It is not my task	4	31%	13%
	Personal consequences or personal reputation damage	2	15%	7%
	Political restrictions might follow	1	8%	3%
Total		124	310%	100%

All in all, the findings confirm H4. It can be summarized that not speaking up on political issues is overall a conscious choice and that taking a stand on issues not directly related to the company's core business is considered to be risky. Furthermore, the qualitative insights underpin that CEOs only want to speak up on politically charged issues if they can constructively contribute to crucial issues which are of relevance for society or have an impact on their business or industry. Taking a political stand for gaining media attention, which American consumers assumed to be the CEOs' primary rationale for CEO activism (*Weber Shandwick and KRC Research 2016, 2017*) is not applicable to European CEOs.

**H5: CEOs consider economic, social and environmental issues as most appropriate to take a public stance on.**

To analyze H5, CEOs have been asked in the survey which subject areas they find most appropriate to take a public stand on. Table 15 presents the results of the conducted multiple response analysis. Overall, the most appropriate issues to speak up on are, as hypothesized, environmental (97%), economical (87%) and social (82%) issues. These findings can be linked to the primary rationales presented in H2, namely to deliver stakeholder value in accordance to their company values. Also, they correspond to the presented findings of the literature review. As the *BCG Henderson Institute (2018)* claims, companies are increasingly committing to CSR while CEO activism goes a step further by influencing respective policy frameworks. Since most purpose-oriented organizations define their purpose as their “ultimate role in the broader economical, societal and environmental context” (*Mazutis and Ionescu-Somers 2015, p.5*), taking a public stance on these issues can be understood as a measure to execute the defined purpose (*Kemming 2019*).

**Table 15: CEOs’ perceived appropriateness of subject areas to take a stand on (N=39)**

		Responses		Percentage of Cases
		Frequency	Percentage	
Please mark the issues you find appropriate to take a public stand on	Environmental issues	38	97%	20%
	Economic issues	34	87%	18%
	Social issues	32	82%	17%
	Intercountry collaborations (like the <i>European Union</i> )	30	77%	16%
	Emergency states (like the <i>Corona</i> pandemic)	28	72%	15%
	Positioning against political extremism	21	54%	11%
	Commenting on politicians or parties (e.g. their statements)	3	8%	2%
	Other	2	5%	1%
Total		119	305%	100%

Furthermore, the majority of CEOs perceive intercountry collaborations (77%), like a stronger and more unified Europe, and emergency states (72%), like the *Corona* pandemic, as appropriate issues to take a stand on. A European example for the former is the *#We4Europe* campaign, in which over 20 corporate leaders of large corporations publicly took a stance to promote the *European Union* (*ESMT Berlin 2017; Flauger 2017*;

*Westdeutsche Allgemeine Zeitung* 2017). The initiative's founder, *Innogy's* (at this time) CEO *Terium*, said "normally you leave politics to the politicians, but if the foundation of our society is involved, then you cannot leave it only to the politicians" (*Innogy* 2017, 0:17-0:27) and encourages business leaders to stand up publicly, since this can have a positive impact for society which ultimately benefits their businesses. This aligns with the shared value concept of *Porter and Kramer* (2011) outlined in the literature review. A German example for the latter, emergency states, is the public commitment of 29 out of 30 *DAX 30* CEOs (97%) towards the official corona tracing app from the *German Federal Government* (*Handelsblatt* 2020). This level of commitment suggests that CEOs are increasingly willing to commit publicly towards crucial societal issues under certain circumstances. In fact, the only *DAX 30* CEO, who has not participated in the joint public stance, has publicly justified his restraint (*Reimann* 2020). This reaffirms the findings of the literature review that remaining neutral can become increasingly difficult (*Bertels and Pelozo* 2008) and might raise the need for explanation (*Chatterji and Toffel* 2018).

Moreover, half of the survey participants (54%) reported that they find it appropriate to position themselves publicly against political extremism, whereas only 8% of the CEOs consider commenting on specific parties or politicians, e.g. on their recent statements, as being appropriate. These findings were also confirmed by the conducted interviews. CEOs said explicitly that they do not find it appropriate to get party political or to comment on individual politicians (Appendix 4-8). One survey participant raised that the mandate of CEOs is to lead their business, while the mandate of politicians is to lead their country, and that this has to be mutually respected. Since CEOs generally do not want to get party political, they restrict themselves to crucial societal issues. *Innogy's* (at this time) CEO *Terium*, for example, stated that "companies and executives do not have political responsibility, but they do have a social responsibility" (*Flauger and Stratmann* 2017). Furthermore, it is argued that extremism and populism are not purely political issues, but societal issues. Populism is named as a key threat among European CEOs (*PwC* 2020). *Allianz's* CEO *Bäthe* said, for instance, that "populist tendencies are not only a political danger; sooner or later, they will undermine our prosperity" (*Flauger and Stratmann* 2017). In fact, *Brückner and Grüner* (2019) provide empirical evidence that political extremism (of right-wing parties) has a negative effect on economic growth and impacts society as a whole.

All in all, the data confirms H5. Economic, social and environmental issues are considered as most appropriate issues for European CEOs to speak their mind in public. Furthermore, it can be concluded that corporate leaders do not want to get party political, but address crucial societal issues where they can contribute, further strengthening the results of H2.

## 5. Conclusion

### 5.1. Summary

The objective of this thesis was to explore CEOs' rationales to either engage in sociopolitical activism or to remain hesitant to speak up. For this, a literature review has first summarized the existing knowledge of CEO activism linked to the research question. Key drivers for the rise of CEO activism can be concluded as the shift of businesses towards a stakeholder-oriented approach based on organizational values and purpose, as well as the increasing expectations of stakeholders towards businesses. Particularly, the decreasing trust and satisfaction of the society regarding politics (*Wike et al. 2019*) and the increasing trust into businesses augmented the stakeholders' expectations towards corporate leaders to take a stand on crucial issues, up to proactively driving sociopolitical change (*Edelmann 2020a*).

Moreover, the associated opportunities and risks of engaging in CEO activism have been discussed. Taking a political stand as a CEO can positively as well as negatively influence the identification of various stakeholder groups with the company, including employees, customers, the general public and shareholders, which impacts respective relations and behaviors (e.g. *Hambrick and Wowak 2019; Brown et al. 2020*). Taking a stand on controversial issues always results in people agreeing as well as disagreeing. The magnitude of support and repercussion, however, depends on the addressed issue as well as the CEOs' and the companies' level of authenticity and competence regarding the issue (*Global Strategy Group 2020; Chatterji and Toffel 2018; Korschun et al. 2019*). Associated opportunities include increased customer purchasing behavior and loyalty (*Chatterji and Toffel 2019*), employer attractiveness and employee motivation (*Voegtlin et al. 2019; Larcker et al. 2018*), as well as increased stock purchases by investors (*Durney et al. 2020*). Practical examples, however, show that the potential backlash can lead to a significant loss of reputation up to boycotting, resulting in substantial financial damage (e.g. *Isidore 2016*).

Since very little is known about what drives CEOs to engage in political activism, the thesis provides, as the first study of its kind, empirical evidence based on a CEO survey and subsequent interviews with individual survey participants to help closing this research gap. The data confirms that sociopolitical engagement is a relevant topic among European CEOs and that the majority is likely to take a public stand in future. The key rationale to do so is to deliver stakeholder value in accordance with the companies' values and competences, while the CEOs' personal motives and potential shareholder gains do not play a primary role. Furthermore, it can be concluded that CEO activism is perceived as an opportunity for the



company reputation. The market focus (B2B or B2C orientation) does not significantly influence whether CEOs engage in or remain hesitant to take a stand on a politically charged issue. Although potential shareholder gains are not a primary reason to engage in CEO activism, this must not happen at the expense of its shareholders since it is the CEO's duty to sustainably increase the enterprise value, not to diminish it.

The results further confirm that not engaging in CEO activism is a conscious choice and that speaking up on controversial issues is perceived as risky. The participants highlighted that they would only take a stance if they can constructively contribute to crucial issues which are of relevance for society or have an impact on their business or industry. Apparent key risks of the survey participants are damage to the company reputation, as well as potential disagreement from employees, shareholders and customers.

Furthermore, it has been investigated which issues European CEOs consider as appropriate to take a stance on. Environmental, economic and social issues, according to which most purpose-driven organizations define their purpose (*Mazutis and Ionescu-Somers 2015*), are perceived as most appropriate to speak up on. The majority further reports intercountry collaborations, emergency states and the positioning against political extremism as appropriate issues for CEO activism. Commenting on specific politicians or parties is perceived as inappropriate by most European CEOs, claiming that CEOs have a social responsibility, but not a political responsibility. Hence, European CEOs generally restrict themselves to issues which are crucial for society or their business and for which they have the capability to make a constructive contribution.

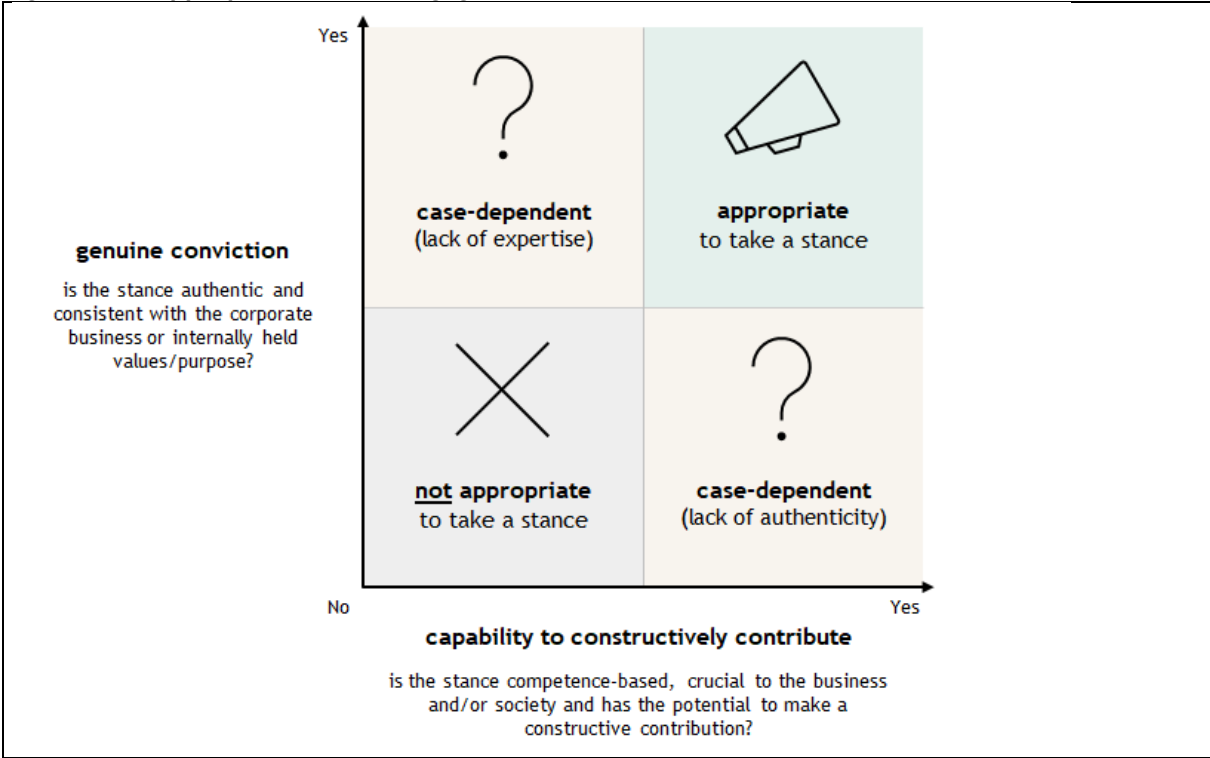
## 5.2. Managerial implications

In addition to scholarly contributions, the findings of this thesis also have managerial implications. First of all, according to the literature review, it can be expected that the stakeholder expectations towards CEOs to speak up on politically charged issues will further intensify in Europe due to three reasons. First, European companies are increasingly committing to a defined purpose (*McKinsey 2019*). The literature review states that if companies claim to follow a purpose or values and do not take a stand if these are publicly violated, customers and employees are likely to observe the silence of the company and its leader as hypocritical (*Korschun et al. 2019; Larcker et al. 2018*). Second, the trends of increased dissatisfaction and distrust of the society into politics and the increasing trust into businesses (*Wike et al. 2019; Edelman 2020a*) suggest that the expectation of customers and employees towards corporations and its leaders to take a stand on crucial issues will further

intensify. Third, a growing number of CEOs taking a public stance and increasing scholarly transparency of the effects of CEO activism can further drive the diffusion of CEO activism, similar to the application of CSR (see e.g. *Carroll 2008; Bansal 2004*), which in turn will further increase the stakeholder expectations towards more silent CEOs to also contribute to the public debate (*Bertels and Peloza 2008; Chatterji and Toffel 2018*). Especially with 77.5% of survey participants of the thesis' study believing CEOs should take a stand and 62.5% reporting to be likely to do so in future, indicate that European CEOs are willing to contribute to crucial sociopolitical issues. Consequently, increasing cases of CEO activism might raise institutional pressure for further CEOs to also speak up (*Marquis et al. 2007; McGregor and Dvoskin 2017; Dodd 2015*). Still, it can be expected that European CEOs engage in CEO activism in a more neutral way than U.S. CEOs. For example, *Bloomberg* points out that German CEOs take a political stand by focusing on the subject rather than getting party political, while avoiding controversy (*Sachgau 2018*).

Furthermore, the thesis findings implicate when it is appropriate to take a public stand on politically charged issues as a corporate leader (see Figure 4). The findings of the free-response survey question and the interviews suggest that particularly two dimensions are essential (Appendix 10), which align also with the findings of the literature review. First, a genuine conviction is considered as important by the CEOs. Particularly, a relation of the stance to the corporate business and/or the organizational values and purpose are vital. The literature review supports this by stressing that authenticity and the consistency with internally held values matter. Second, the capability to constructively contribute is considered as important by European CEOs. Especially, the competence regarding the issue, the relevance of the topic for the corporate business and/or society and the potential impact the stance can make are vital. Practical examples underpin the importance of the two outlined dimensions of appropriateness to take a stance. An example of a stand with a lack of expertise, which led to substantial backlash, is the stance of *AMC Theatres'* CEO Aron against the face mask policy (see *Basotia 2020*). A case of political engagement with a lack of authenticity, which led to a boycott, is the earlier mentioned stance of *Target's* CEO Cornell against North Carolinas' HB2 state law, which discriminated LGBTQ people (*Hsieh and Victor Wu 2018*). Moreover, the suggested result is consistent with the *Framework for Corporate Political Positions* from *Smith and Korschun (2018)*, who stress the importance of the connection to corporate values and the company's financial performance. Further, the result aligns with *BCG Henderson Institute (2018)*, which state that advancing public benefits by taking a stance (constructively contribute), while following individual benefits (genuine conviction), can lead to a win-win situation for the business and society.

**Figure 4: Appropriateness to engage in CEO activism**



Note: Based on CEOs’ responses to the question “Please briefly outline what makes an issue appropriate to take a public stand on as a corporate leader?” and interview insights (analysis illustrated in Appendix 10), complemented with the literature review findings (chapter 2.3.3). In the event of case-dependency, the associated risks and whether the stance can achieve the desired outcome need to be assessed.

**5.3. Limitations and recommendations for future research**

While the study contributes to both scholarly knowledge and managerial insights, it is not without limitations. A potential limitation, which cannot be excluded, is that “those CEOs who chose not to participate may hold very different opinions from those who did” (*Brady 2005, p.85*). Furthermore, although the achieved sample size of the quantitative data collection is estimated as valid and meaningful, it is geographically focused on Western Europe and biased towards Germany with 62.5% of participants being German CEOs. Consequently, future research could draw a comparison with the state of CEO activism and respective rationales of Eastern European CEOs. Furthermore, analyzing differences to other continents like North America, where CEO activism is perceived as most widespread, or Asia and Australia, where first cases of CEO activism have already been noticed (*Costigan and Hughes 2019*), can provide meaningful insights. In this regard, further research can investigate, for example, whether country-specifics, like the political system or cultural norms, impact CEOs’ likelihood to take a political stand and respective rationales.

Moreover, the thesis is based on the opinions of CEOs of large enterprises with 73% of participants leading organizations with more than 10.000 employees. *Larcker et al. (2018)*

indicates that with decreasing firm size CEOs are less likely to engage in CEO activism. Their research found out that 27.6% of the S&P 500 CEOs have taken a public political position, whereas only 3.7% of the following 1000 S&P 1500 CEOs did so. Consequently, the concluded findings might differ from European CEOs of small and medium-sized companies. Further research on this phenomenon and respective rationales can contribute to additional insights of practical relevance. Particularly, because *Gilens and Page (2014)* provide empirical evidence (based on US data) that economic elites and large business interest groups have a significant higher chance to influence public policy making than smaller, remaining interest groups and average citizens. Hence, CEO activism could be utilized by smaller firms to (collectively) raise awareness and contribute to the public debate towards crucial issues, if desired.

Furthermore, the ownership structure, investors' views towards CEO activism and the CEOs' relation to the company (e.g. founder/non-founder, family-owned/non-family-owned business, CEOs' share proportion, degree of state's involvement) could impact CEO activism and respective rationales and are thus fields for future research. With regards to the ownership structure, particularly the state's involvement could provide meaningful insights because in this case the state takes up the role of a shareholder. In the thesis' sample, 10% of the respondents lead companies with state participation ( $n=4$ ). This small proportion of companies with state's involvement provides an indication but does not enable a valid statistical test. The proportion means of CEOs' reported likelihood to take a public stand in future (on a scale from 0 "extremely unlikely" to 10 "extremely likely") have been analyzed using a two-tailed t-test. The result is close to marginal significance ( $t(37)=1.6$ ,  $p=0.112$ ). CEOs leading companies with state participation report to be more likely to take a public stance in future ( $M=8.7$ ,  $SD=1.8$ ) than CEOs leading companies without state participation ( $M=6.5$ ,  $SD=2.6$ ). In order to verify and understand this indication further research is needed.

Lastly, individual CEO characteristics and their impact on sociopolitical activism is an area for future research. In the conducted interviews, one interviewee specifically mentioned that some CEOs might be more outspoken than others (Appendix 6). *Hambrick (2007)* shows that CEOs' acting is greatly influenced by their experiences, values and personalities. *Maak et al. (2016)* claim that this applies for political CSR, while *Cha et al. (2018)* provide evidence that the CEOs' attitudes influence CEO's and firm's engagement in social and environmental causes. Consequently, the impact of the CEOs' individual experiences, values and personalities on the likelihood to engage in CEO activism and respective rationales are additional areas for future research.

## References

- Academic Society for Management & Communication (2019). *CEO Activism: The benefits and risks of CEOs taking stands on public issues*. Retrieved from: [www.akademische-gesellschaft.com/fileadmin/webcontent/Publikationen/Communication\\_Snapshots/AGUK\\_CommunicationSnapshot\\_CEO\\_Activism\\_March2019.pdf](http://www.akademische-gesellschaft.com/fileadmin/webcontent/Publikationen/Communication_Snapshots/AGUK_CommunicationSnapshot_CEO_Activism_March2019.pdf).
- Accenture Strategy (2018a). *To affinity and beyond: From me to we, the rise of the purpose-led brand*. Retrieved from [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF/Accenture-CompetitiveAgility-GCPR-POV.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF/Accenture-CompetitiveAgility-GCPR-POV.pdf).
- Accenture Strategy (2018b). *From me to we: The rise of the purpose-led brand - Germany*. Retrieved from <https://de.slideshare.net/accenture/der-aufstieg-der-marken-mit-mission-accenture-128385903>.
- Accenture Strategy (2019a, Jan 15). *From me to we: The rise of the purpose-led brand*. Retrieved from [www.accenture.com/de-de/insights/strategy/brand-purpose](http://www.accenture.com/de-de/insights/strategy/brand-purpose).
- Agarwal, D. et al. (2018). *The rise of the social enterprise*. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. Retrieved from [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends\\_Rise-of-the-social-enterprise.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf).
- Bansal, P. (2004). Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal* 26(3), 197-218. doi.org/10.1002/smj.441.
- Barriball, K. L., and While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing-Institutional Subscription* 19(2), 328-335. doi.org/10.1111/j.1365-2648.1994.tb01088.x.
- Bartlett, C., and Ghoshal S. (1994). Changing the Role of Top Management: *Beyond Strategy to Purpose*. Harvard Business Review 72(6), 79-88.
- Basotia, J. (2020, Jun 18). #BoycottAMC trends but CEO Adam Aron may be wrongly slammed on Internet: 'You made mask-wearing political'. *MEA WorldWide*. Retrieved from [www.meaww.com/boycott-amc-theatre-masks-coronavirus-ceo-adam-aron-slammed-twitter-tenet-mulan-movies](http://www.meaww.com/boycott-amc-theatre-masks-coronavirus-ceo-adam-aron-slammed-twitter-tenet-mulan-movies).
- BCG Henderson Institute (2018). *The Case for Corporate Statesmanship*. Retrieved from [www.bcg.com/de-de/publications/2018/case-corporate-statesmanship](http://www.bcg.com/de-de/publications/2018/case-corporate-statesmanship).
- Bertels, S., and Pelozo, J. (2008). Running just to stand still? Managing CSR reputation in an era of ratcheting expectations. *Corporate Reputation Review* 11(1), 56-72. doi.org/10.1057/crr.2008.1.
- Bertelsmann (2018). *Populismusbarometer 2018*. Retrieved from [www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/ZD\\_Studie\\_Populismusbarometer\\_2018.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/ZD_Studie_Populismusbarometer_2018.pdf).
- Blount, S., and Leinwand, P. (2019). *Why Are We Here?*. Harvard Business Review 97(6), 132-139.
- Borisov, A., Goldman, E., and Gupta, N. (2016). The corporate value of (corrupt) lobbying. *The Review of Financial Studies* 29(4), 1039-1071. doi.org/10.1093/rfs/hhv048.
- Brady, A. K. O. (2005). *The Sustainability Effect: Rethinking Corporate Reputation in the 21st Century* (1st ed.). New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Brown, L., Manegold J., and Marquardt, D. 2020. The effects of CEO activism on employees person-organization ideological misfit: A conceptual model and research agenda. *Business and Society Review* 125(1), 119-141. doi.org/10.1111/basr.12196.
- Brückner, M., and Grüner, H. P. (2019). Economic growth and political extremism. *Public Choice* (2019), 1-29. doi.org/10.1007/s11127-019-00745-w.
- Business Roundtable (2019a, Aug 19). *Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans'*. Retrieved from [www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans](http://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans).

- Business Roundtable (2019b, Aug 19). Our commitment. Retrieved from <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment>.
- Busse, C., and Fromm, T. (2018, Jul 10). So twittern die Chefs. *Süddeutsche Zeitung*. Retrieved from [www.sueddeutsche.de/wirtschaft/konzerne-so-twittern-die-chefs-1.4048154](http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/konzerne-so-twittern-die-chefs-1.4048154).
- Burbano, V. C. (2020). The Demotivating Effects of Communicating a Social-Political Stance: Field Experimental Evidence from an Online Labor Market Platform. *Management Science*. Published online in Articles in Advance (Jun 04 2020), 1-22. [doi.org/10.1287/mnsc.2019.3562](https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3562).
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. In A. Crane et al. (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, 19-46. New York, New York: Oxford University Press.
- Cha, W., Abebe, M., and Dadanlar, H. (2019). The effect of CEO civic engagement on corporate social and environmental performance. *Social Responsibility Journal* 15(8), 1054-1070. [doi.org/10.1108/SRJ-05-2018-0122](https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2018-0122).
- Chatterji, A. K., and Toffel, M. W. (2019). Assessing the impact of CEO activism. *Organization & Environment* 32(2), 159-185. [dx.doi.org/10.2139/ssrn.2742209](https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2742209)
- Chatterji, A. K., and Toeffel, M. W. (2016). *Do CEO Activists Make a Difference? Evidence from a Field Experiment* (Working Paper, No. 16-100). Harvard Business School working paper series. Retrieved from <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:26274858>.
- Chatterji, A. K., and Toffel, M. W. (2018). The new CEO activists. *Harvard Business Review* 96(1), 78-89.
- Chatterji, A. K. (2016, Jul 16). Why Apple's Tim Cook and Other CEOs Are Speaking Out on Police Shootings. *Fortune*. Retrieved from: [www.fortune.com/2016/07/16/apple-tim-cook-blacklivesmatter](http://www.fortune.com/2016/07/16/apple-tim-cook-blacklivesmatter).
- Chatterji, A. K., and Toffel, M. W. (2015, Mar 24). *Starbucks' "Race Together" Campaign and the Upside of CEO Activism*. Harvard Business Review Online. Retrieved from [www.hbr.org/2015/03/starbucks-race-together-campaign-and-the-upside-of-ceo-activism](http://www.hbr.org/2015/03/starbucks-race-together-campaign-and-the-upside-of-ceo-activism).
- Chiang, C.-F., and Knight, B. (2011). Media Bias and Influence: Evidence from Newspaper Endorsements. *The Review of Economic Studies* 78(3), 795-820. [doi.org/10.1093/restud/rdq037](https://doi.org/10.1093/restud/rdq037).
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Science* (2nd ed.). New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates.
- Costigan, A., and Hughes, V. (2019, Aug 23). *CEO Activism: Trend Brief*. Retrieved from [www.catalyst.org/research/ceo-activism-trend-brief](http://www.catalyst.org/research/ceo-activism-trend-brief).
- Currell, G. (2015). *Scientific data analysis* (1st ed.). Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Dams, J., and Vetter, P. (2017, Jan 29). Adidas-Chef Rorsted prangert Unfähigkeit der EU an. *Welt*. Retrieved from [www.welt.de/wirtschaft/article161591667/Adidas-Chef-Rorsted-prangert-Unfaehigkeit-der-EU-an.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article161591667/Adidas-Chef-Rorsted-prangert-Unfaehigkeit-der-EU-an.html).
- Deloitte (2018). *The Merck story: The rise of the social enterprise* [Video]. YouTube. [www.youtube.com/watch?time\\_continue=131&v=vNGuAuHiNjk](https://www.youtube.com/watch?time_continue=131&v=vNGuAuHiNjk).
- Dodd, M. D., and Supa, D. (2015). Testing the Viability of Corporate Social Advocacy as a Predictor of Purchase Intention. *Communication Research Reports* 32(4), 287-293. [doi.org/10.1080/08824096.2015.1089853](https://doi.org/10.1080/08824096.2015.1089853).
- Dodd, M. D. (2015, Mar 12). Brands Take a Stand: When Speaking Up About Controversial Issues Hurts Or Helps Business. *Forbes*. Retrieved from [www.forbes.com/sites/datafreaks/2015/03/12/brands-take-a-stand-when-speaking-up-about-controversial-issues-hurts-or-helps-business](http://www.forbes.com/sites/datafreaks/2015/03/12/brands-take-a-stand-when-speaking-up-about-controversial-issues-hurts-or-helps-business).
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York, New York: Harper Collins.
- Durney, M. T., Johnson, J., Sinha, R., and Young, D. (2020). CEO (In)Activism and Investor Decisions. *SSRN Electronic Journal*. [doi.org/10.2139/ssrn.3604321](https://doi.org/10.2139/ssrn.3604321).

- Edelman (2018). 2018 *Edelman Trust Barometer: Expectations for CEOs*. Retrieved from [www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/Edelman\\_Trust\\_Barometer\\_Implications\\_for\\_CEOs\\_2018.pdf](http://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/Edelman_Trust_Barometer_Implications_for_CEOs_2018.pdf).
- Edelman (2020a). 2020 *Edelman Trust Barometer: Global Report*. Retrieved from [www.edelman.de/sites/g/files/aatuss401/files/2020-01/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report\\_Final\\_0.pdf](http://www.edelman.de/sites/g/files/aatuss401/files/2020-01/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_Final_0.pdf).
- Edelman (2020b). 2020 *Edelman Trust Barometer reveals growing sense of inequality is undermining trust in institutions*. Retrieved from [www.edelman.com/news-awards/2020-edelman-trust-barometer](http://www.edelman.com/news-awards/2020-edelman-trust-barometer).
- Edwards, Y. D., and Allenby, G. M. (2003). Multivariate analysis of multiple response data. *Journal of Marketing research* 40(3), 321-334.
- Ernst & Young (2019). *EY CEO Imperative Study 2019*. Retrieved from [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/growth/ey-ceo-imperative-exec-summ-single-spread-final.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/growth/ey-ceo-imperative-exec-summ-single-spread-final.pdf).
- ESMT Berlin (17, Nov 16). Promoting a strong Europe together with @DeutscheBoerseand @DeutscheBankAG at the Euro Finance Week #we4europe [Tweet]. Retrieved from [www.twitter.com/esmtberlin/status/931101787544793088](http://www.twitter.com/esmtberlin/status/931101787544793088).
- Evans, J. R., and Mathur, A. (2018). The value of online surveys: a look back and a look ahead. *Internet Research* 28(4), 854-887. [doi.org/10.1108/IntR-03-2018-0089](https://doi.org/10.1108/IntR-03-2018-0089)
- Fink, L. (2020). *A Fundamental Reshaping of Finance*. Retrieved from [www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter](http://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter).
- Fink, L. (2018). *A Sense of Purpose*. Retrieved from [www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larry-fink-ceo-letter](http://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larry-fink-ceo-letter).
- Flaiger, J. (2017, Jul 12). „Es ist Zeit für einen Weckruf“. *Handelsblatt*. Retrieved from [www.handelsblatt.com/unternehmen/energie/innogy-chef-peter-terium-initiiert-we4europe-es-ist-zeit-fuer-einen-weckruf/20045326.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/energie/innogy-chef-peter-terium-initiiert-we4europe-es-ist-zeit-fuer-einen-weckruf/20045326.html).
- Flaiger, J., and Stratmann, K. (2017, Dec 7). German CEOs Get Political. *Handelsblatt*. Retrieved from [www.handelsblatt.com/today/politics/eu-business-german-ceos-get-political/23571084.html](http://www.handelsblatt.com/today/politics/eu-business-german-ceos-get-political/23571084.html).
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Massachusetts: Pitman.
- Freeman, R. E., and McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. [dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511](https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511).
- Friedman, M. (1970, Sep 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 32-33. Retrieved from [www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html](http://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html).
- Fromm, T. (2019, Jul 14). Einmischen ist Pflicht für Manager. *Süddeutsche Zeitung*. Retrieved from [www.sueddeutsche.de/politik/joe-kaeser-morddrohungen-manager-gegen-rechts-1.4523863](http://www.sueddeutsche.de/politik/joe-kaeser-morddrohungen-manager-gegen-rechts-1.4523863).
- Fruen, L. (2020, Jun 4). 'We must dismantle white supremacy': Ben & Jerry's issues a powerful statement on race amid George Floyd protests. *Daily Mail*. Retrieved from [www.dailymail.co.uk/news/article-8388339/We-dismantle-white-supremacy-Unilever-owned-Ben-Jerrys-issues-powerful-statement-race.html](http://www.dailymail.co.uk/news/article-8388339/We-dismantle-white-supremacy-Unilever-owned-Ben-Jerrys-issues-powerful-statement-race.html).
- Granello, D. H., and Wheaton, J. E. (2011). Online Data Collection: Strategies for Research. *Journal of Counseling & Development* 82(4), 387-393.
- Gehl, K. M., and Porter, M. E. (2019). *Why competition in the politics industry is failing America* [Video]. YouTube. [www.youtube.com/watch?v=-XlfKkmjqSo](http://www.youtube.com/watch?v=-XlfKkmjqSo).
- Gehl, K. M., and Porter, M. E. (2020). *The Politics Industry: How political Innovation Can Break Partisan Gridlock and Save Our Democracy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- George, W. W. (2001). Medtronic's chairman William George on how mission-driven companies create long-term shareholder value. *Academy of Management Perspectives* 15(4), 39-47. [doi.org/10.5465/ame.2001.5897653](https://doi.org/10.5465/ame.2001.5897653).

- Gilens, M., and Page, B. I. (2014). Testing theories of American politics: Elites, interest groups, and average citizens. *Perspectives on politics* 12(3), 564-581. [doi.org/10.1017/S1537592714001595](https://doi.org/10.1017/S1537592714001595).
- Glasow, P. A. (2005). *Fundamentals of Survey Research Methodology*. McLean, Virginia: MITRE. Retrieved from [www.mitre.org/sites/default/files/pdf/05\\_0638.pdf](http://www.mitre.org/sites/default/files/pdf/05_0638.pdf).
- Global Strategy Group (2020). *Call out culture: Call Out Culture: Brands and Politics Collide in 2020*. 7th Annual Business & Politics Study. Retrieved from [www.globalstrategygroup.com/wp-content/uploads/2020/01/2020-GSG-Business-and-Politics-Study.pdf](http://www.globalstrategygroup.com/wp-content/uploads/2020/01/2020-GSG-Business-and-Politics-Study.pdf).
- Graham, J., Meyer, B., Parker, N., and Waddell, S. R. (2020). *The CFO Survey: Methodology*. Retrieved from [www.richmondfed.org/-/media/richmondfedorg/research/national\\_economy/cfo\\_survey/the\\_cfo\\_survey\\_methods.pdf](http://www.richmondfed.org/-/media/richmondfedorg/research/national_economy/cfo_survey/the_cfo_survey_methods.pdf).
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review* 32(2), 334-343. [doi.org/10.5465/amr.2007.24345254](https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254).
- Hambrick, D. C., and Wowak, A. (2019). CEO sociopolitical activism: A stakeholder alignment model. *Academy of Management Review*. [doi.org/10.5465/amr.2018.0084](https://doi.org/10.5465/amr.2018.0084).
- Handelsblatt (2020, Jun 17). Die erste App für alle: Wir unterstützen die Corona-Warn-App der Bundesregierung. *Handelsblatt*, p. 5.
- Handy, C. (2002). What's a Business For?. *Havard Business Review* 80(12),49-56.
- Hansen, K. (2019, Jul 10). In Deutschland sollten sich mehr CEOs in die politische Debatte einmischen. *Handelsblatt*. Retrieved from [www.handelsblatt.com/meinung/kolumnen/expertenrat/hansen/expertenrat-klaus-hansen-in-deutschland-sollten-sich-mehr-ceos-in-die-politische-debatte-einmischen/25142582.html](http://www.handelsblatt.com/meinung/kolumnen/expertenrat/hansen/expertenrat-klaus-hansen-in-deutschland-sollten-sich-mehr-ceos-in-die-politische-debatte-einmischen/25142582.html).
- Hartmann, P. (1991). *Wunsch und Wirklichkeit: Theorie und Empirie sozialer Erwünschtheit*. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler.
- Hecking, M. (2018, Nov 1). Warum sich klare Kante für CEOs lohnen kann. *Manager Magazin*. Retrieved from [www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/nike-patagonia-salesforce-wenn-unternehmen-politik-machen-a-1235945.html](http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/nike-patagonia-salesforce-wenn-unternehmen-politik-machen-a-1235945.html).
- Hegman, G. (2018, Jul 10). Siemens-Chef fühlt sich im Kampf gegen die AfD alleingelassen. *Welt*. Retrieved from [www.welt.de/wirtschaft/article179112692/Joe-Kaeser-Siemens-Chef-sieht-sich-im-Kampf-gegen-die-AfD-alleingelassen.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article179112692/Joe-Kaeser-Siemens-Chef-sieht-sich-im-Kampf-gegen-die-AfD-alleingelassen.html).
- Henderson, R. (2020). *The Business Case for Saving Democracy: Why free markets need free politics*. *Havard Business Review Online*. Retrieved from [www.hbr.org/cover-story/2020/03/the-business-case-for-saving-democracy](http://www.hbr.org/cover-story/2020/03/the-business-case-for-saving-democracy).
- Ho, R. (2014). *Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis with IBM SPSS* (2nd ed.). Boca Raton, Florida: Taylor & Francis Group.
- Hsieh, N., Wu, V. (2018). *Making Target the Target: Boycotts and Corporate Political Activity*. Retrieved from [www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=52514](http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=52514).
- Hutchinson, S. A., and Wilson, H. S. (1992). Validity threats in scheduled semistructured research interviews. *Nursing Research* 41(2), 117-119. [doi.org/10.1097/00006199-199203000-00012](https://doi.org/10.1097/00006199-199203000-00012).
- Höttges, T. (2018, Sep 14). *Auftrag und Verantwortung. Über die Rolle von Unternehmen*. Retrieved from [www.linkedin.com/pulse/haltung-und-verantwortung-%C3%BCber-die-rolle-von-tim-h%C3%B6ttges](http://www.linkedin.com/pulse/haltung-und-verantwortung-%C3%BCber-die-rolle-von-tim-h%C3%B6ttges).
- Innogy (2017). *Peter Terium über #We4Europe* [Video]. YouTube. [www.youtube.com/watch?v=P\\_95Bomc4hl](http://www.youtube.com/watch?v=P_95Bomc4hl).
- Isidore, C. (2016). Target's \$20 million answer to transgender bathroom boycott. *CNN*. Retrieved from [www.money.cnn.com/2016/08/17/news/companies/target-bathroom-transgender](http://www.money.cnn.com/2016/08/17/news/companies/target-bathroom-transgender).



- JP KOM (2018). *Jeder dritte Deutsche wünscht sich von Unternehmen eine politische Haltung*. Retrieved from [www.jp-kom.de/civey-umfrage-deutsche-wuenschen-sich-von-unternehmen-eine-politische-haltung](http://www.jp-kom.de/civey-umfrage-deutsche-wuenschen-sich-von-unternehmen-eine-politische-haltung).
- Kaeb, C., and Scheffer, D. (2019, Jun 6). *Bullhorns for Humanity: The Rise of CEOs as Social Activists*. Retrieved from [knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-rising-social-activists-ceos-and-their-employees](http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-rising-social-activists-ceos-and-their-employees).
- Kaeser, J. (2018, Jul 24). *Wie politisch soll/kann/darf ein CEO sein?*. Retrieved from [www.linkedin.com/pulse/wie-politisch-sollkann darf ein-ceo-sein-joe-kaeser-1e](http://www.linkedin.com/pulse/wie-politisch-sollkann darf ein-ceo-sein-joe-kaeser-1e).
- Kemming, J. D. (2019). Broadening und Deepening - die Politisierung des Markenkonzeptes. In J. D. Kemming and J. Rommerskirchen (Eds.), *Marken als politische Akteure* (1st ed., 3-20). Wiesbaden, Germany: Springer Gabler.
- Keys, T., Malnight, T. W., and van der Graaf, K. (2009). Making the most of corporate social responsibility. *McKinsey Quarterly*, 36: 38-44. Retrieved from [www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/making-the-most-of-corporate-social-responsibility](http://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/making-the-most-of-corporate-social-responsibility).
- Kittleson, M. J. (1997). Determining effective follow-up of e-mail surveys. *American Journal of Health Behavior* 21(3), 193-196.
- Koller, T., Goedhart, M., and Wessels, D. (2020). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (7th ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Korschun, D., Aggarwal, A., Rafieian, H., and Swain, S. D. (2019). Taking a Stand: Consumer Responses When Companies Get (or Don't Get) Political. *SSRN Electronic Journal*. [dx.doi.org/10.2139/ssrn.2806476](https://doi.org/10.2139/ssrn.2806476).
- Kort, K., Knitterscheidt, K., Terpitz, K., and Weishaupt, G. (2019, Aug 20). Abschied vom Shareholder-Mantra: So reagieren deutsche CEOs auf den Brief der US-Kollegen. *Handelsblatt*. Retrieved from [www.handelsblatt.com/unternehmen/management/us-topmanager-abschied-vom-shareholder-mantra-so-reagieren-deutsche-ceos-auf-den-brief-der-us-kollegen/24922396.html](http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/us-topmanager-abschied-vom-shareholder-mantra-so-reagieren-deutsche-ceos-auf-den-brief-der-us-kollegen/24922396.html).
- Kotler, P., and Pfoertsch, W. (2007). Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies. *Journal of Business & Industrial Marketing* 22(6), 357-362. [doi.org/10.1108/08858620710780118](https://doi.org/10.1108/08858620710780118).
- Lambertin, J. (2019). Empirische Erkenntnisse zur Rezeption von Marken als politischen Akteuren in Deutschland. In J. D. Kemming and J. Rommerskirchen (Eds.), *Marken als politische Akteure* (1st ed., 49-66). Wiesbaden, Germany: Springer Gabler.
- Landgraf, R. (2019, Jan 17). Das fordert Blackrock-Chef Fink in seinem Brief an deutsche Topmanager. *Handelsblatt*. Retrieved from [www.handelsblatt.com/finanzen/maerkte/boerse-inside/vermoegensverwaltung-das-fordert-blackrock-chef-fink-in-seinem-brief-an-deutsche-topmanager/23877598.html?](http://www.handelsblatt.com/finanzen/maerkte/boerse-inside/vermoegensverwaltung-das-fordert-blackrock-chef-fink-in-seinem-brief-an-deutsche-topmanager/23877598.html?)
- Larcker, D. F., Miles, S. A., Tayan, B., and Wright-Violich, K. (2018). The double-edged sword of CEO activism. *Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Closer Look Series: Topics, Issues and Controversies in Corporate Governance No. CGRP-74*. Retrieved from [www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/double-edged-sword-ceo-activism](http://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/double-edged-sword-ceo-activism).
- Lesser, R. (2018, Jan 9). *2018 - A moment of truth for CEOs*. Retrieved from [www.linkedin.com/pulse/2018-moment-truth-ceos-rich-lesser-1](http://www.linkedin.com/pulse/2018-moment-truth-ceos-rich-lesser-1).
- Little, T. D. (2013). *The Oxford Handbook of Quantitative Methods: Volume 2 Statistical Analysis* (1st ed.). New York, New York: Oxford University Press.
- Maak, T., Pless, N. M., and Voegtlin, C. (2016). Business statesman or shareholder advocate? CEO responsible leadership styles and the micro-foundations of political CSR. *Journal of Management Studies* 53(3), 463-493. [doi.org/10.1111/joms.12195](https://doi.org/10.1111/joms.12195).
- Macfie, B., and Nufrio, P. M. (2006). *Applied Statistics for public policy* (1st ed.). Armonk, New York: M.E. Sharp.

- Manager Magazin (2017, Oct 16). Bedingungsloses Grundeinkommen: Telekom-Chef Höttges entdeckt seine soziale Ader. *Manager Magazin*. Retrieved from [www.manager-magazin.de/politik/deutschland/telekom-chef-hoettges-fordert-bedingungsloses-grundeinkommen-a-1173092.html](http://www.manager-magazin.de/politik/deutschland/telekom-chef-hoettges-fordert-bedingungsloses-grundeinkommen-a-1173092.html).
- Marquis, C., Glynn, M. A., and Davis, G. F. (2007). Community isomorphism and corporate social action. *Academy of Management Review* 32(3), 925-945. doi.org/10.5465/amr.2007.2527568.
- Mattias, C., and Kemming J. D. (2019). Bestandsaufnahme 2: Fallbeispiele für Marken als politische Akteure. In J. D. Kemming and J. Rommerskirchen (Eds.), *Marken als politische Akteure* (1st ed., 49-66). Wiesbaden, Germany: Springer Gabler.
- Mazutis, D., and Ionescu-Somers, A. (2015). *Keeping it real - How authentic is your corporate purpose?*. Retrieved from [www.slideshare.net/GenesisBM/bm-imd-reporthowauthenticisyourcorporatpurpose](http://www.slideshare.net/GenesisBM/bm-imd-reporthowauthenticisyourcorporatpurpose).
- McGregor, J., and Dwoskin, E. (2017, Feb 17). The cost of silence: Why more CEOs are speaking out in the Trump era. *The Washington Post*. Retrieved from [www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2017/02/17/the-cost-of-silence-why-more-ceos-are-speaking-out-in-the-trump-era/](http://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2017/02/17/the-cost-of-silence-why-more-ceos-are-speaking-out-in-the-trump-era/).
- McKinsey (2019, Dec 10). *How purpose-led missions can help Europe innovate at scale*. Retrieved from [www.mckinsey.com/featured-insights/europe/how-purpose-led-missions-can-help-europe-innovate-at-scale](http://www.mckinsey.com/featured-insights/europe/how-purpose-led-missions-can-help-europe-innovate-at-scale).
- Moorman, C. (2019). The CMO Survey: August 2019. Retrieved from [www.cmosurvey.org/wp-content/uploads/2019/08/The\\_CMO\\_Survey-Highlights-and\\_Insights\\_Report-Aug-2019-1.pdf](http://www.cmosurvey.org/wp-content/uploads/2019/08/The_CMO_Survey-Highlights-and_Insights_Report-Aug-2019-1.pdf).
- Mullainathan, S., and Shleifer, A. (2005). The Market for News. *The American Economic Review* 95(4), 1031-1053. [dash.harvard.edu/handle/1/33078973](http://dash.harvard.edu/handle/1/33078973).
- Müller, B. (2016, Mar 2). Blackrock - Überall die Finger drin. *Süddeutsche Zeitung*. Retrieved from [www.sueddeutsche.de/wirtschaft/blackrock-ueberall-die-finger-drin-1.2888514](http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/blackrock-ueberall-die-finger-drin-1.2888514).
- Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review 89(1-2), 62-77.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* 84(12), 78-92.
- Punch, K. F. (2005). *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches* (2nd ed.). London, United Kingdom: SAGE Publications.
- PwC (2020). *23rd Annual Global CEO Survey*. Retrieved from [www.pwc.de/de/ceosurvey/23rd-annual-global-ceo-survey.pdf](http://www.pwc.de/de/ceosurvey/23rd-annual-global-ceo-survey.pdf).
- Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review* 81(12), 46-54.
- Reimann, A. (2020, Jun 17). Darum hat der Conti-Chef nicht für die Corona-App unterschrieben. *WirtschaftsWoche*. Retrieved from [www.wiwo.de/unternehmen/industrie/autozulieferer-darum-hat-der-conti-chef-nicht-fuer-die-corona-app-unterschrieben/25925238.html](http://www.wiwo.de/unternehmen/industrie/autozulieferer-darum-hat-der-conti-chef-nicht-fuer-die-corona-app-unterschrieben/25925238.html).
- Sachgau, O. (2018, Sep 20). Germany's Business Leaders Are Wading Into the Debate About Nationalism. *Bloomberg*. Retrieved from [www.bloomberg.com/news/articles/2018-09-20/germany-inc-leaders-take-anti-racism-stand-after-migrant-unrest](http://www.bloomberg.com/news/articles/2018-09-20/germany-inc-leaders-take-anti-racism-stand-after-migrant-unrest).
- Schwab, K. (2020). *Das Davos Manifest 2020: Die universelle Aufgabe eines Unternehmens in der Vierten Industriellen Revolution*. Retrieved from <https://es.weforum.org/agenda/2020/01/das-davos-manifest-2020-die-universelle-aufgabe-eines-unternehmens-in-der-vierten-industriellen-revolution>.
- Smith, C. N., and Korschun, D. (2018). Finding the Middle Ground in a Politically Polarized World. *MIT Sloan Management Review* 60(1), 1-5.

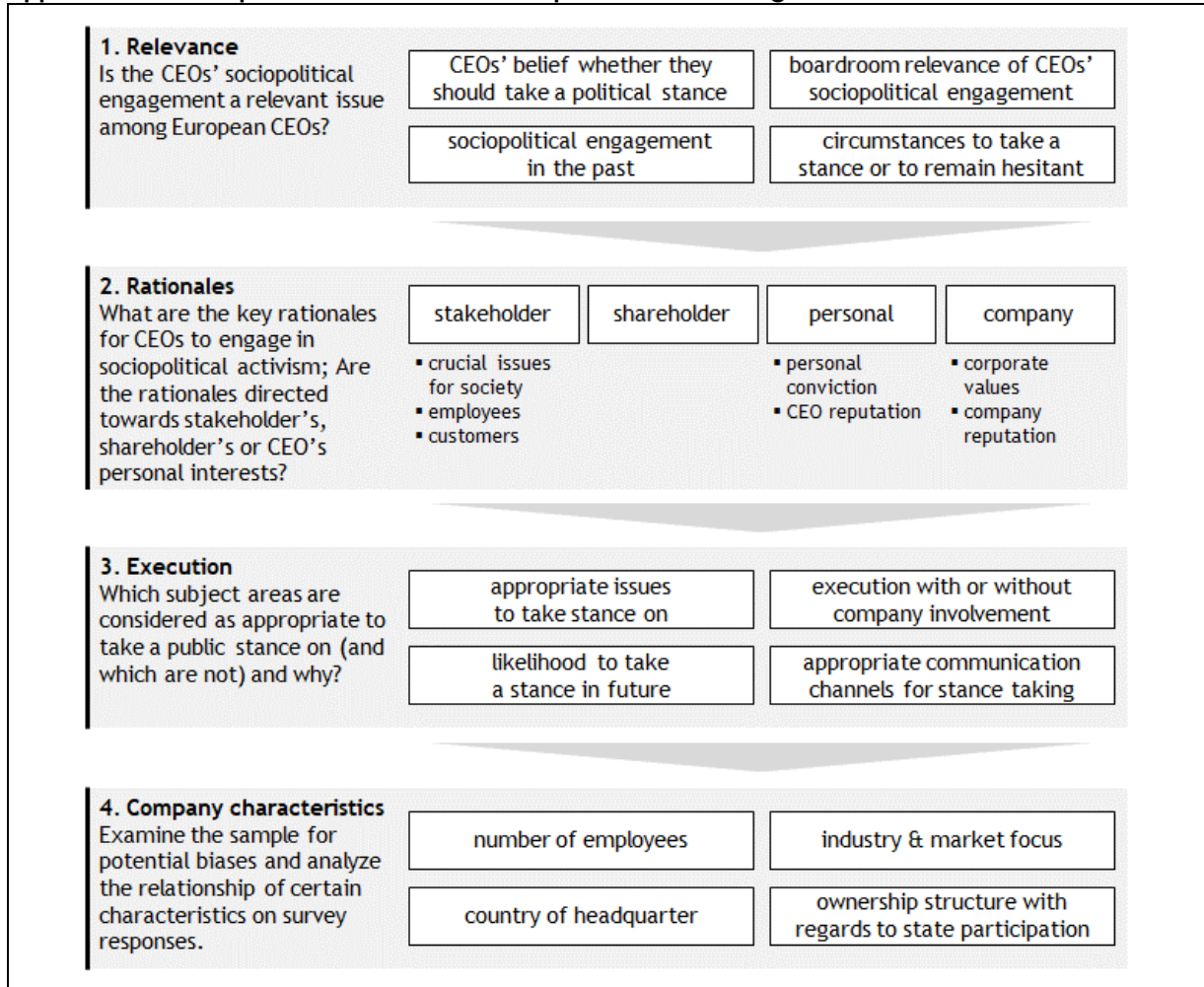
- Spangenberg, T. (2020, Feb 20). *Joe Kaeser ist „DAX-30-CEO des Jahres*. Retrieved from [www.pressesprecher.com/nachrichten/joe-kaeser-ist-dax-30-ceo-des-jahres-1225168797](http://www.pressesprecher.com/nachrichten/joe-kaeser-ist-dax-30-ceo-des-jahres-1225168797).
- Schäfer, J.-W. (2019). „Wir Manager müssen uns starker in politische Debatten einmischen“. *Focus Magazin* 27(6), 38-43.
- Sprenger, R. K. (2019, Jul 24). Joe Kaeser handelt selbstherrlich und übergriffig. *Welt*. Retrieved from [www.welt.de/debatte/kommentare/article197381773/Siemens-Chef-Joe-Kaeser-tweetert-selbstherrlich-und-uebergriffig.html](http://www.welt.de/debatte/kommentare/article197381773/Siemens-Chef-Joe-Kaeser-tweetert-selbstherrlich-und-uebergriffig.html).
- Statista (2019, Sep 6). *Largest European companies based on number of employees 2018*. Retrieved from [www.statista.com/statistics/973297](http://www.statista.com/statistics/973297).
- Stephen, D. (2015). Multiple Responses Analysis using SPSS (Dichotomies Method): a Beginner's Guide. *Institute of Borneo Studies Workshop Series* 2(1), 1-6.
- Taylor, A. (2018). *When CEOs Should Speak Up on Polarizing Issues*. Havard Business Review Online. Retrieved from [www.hbr.org/2018/10/when-ceos-should-speak-up-on-polarizing-issues](http://www.hbr.org/2018/10/when-ceos-should-speak-up-on-polarizing-issues).
- The Conference Board (2019). *C-Suite Challenge 2020*. Retrieved from [www.conference-board.org/topics/c-suite-challenge](http://www.conference-board.org/topics/c-suite-challenge).
- The Economist (2020, Jan 22). *Global democracy has another bad year: But popular protests show potential for democratic renewal*. Retrieved from [www.economist.com/graphic-detail/2020/01/22/global-democracy-has-another-bad-year](http://www.economist.com/graphic-detail/2020/01/22/global-democracy-has-another-bad-year).
- Toffel, M. W., and Chatterji, A. K. (2018). Why CEOs Are Taking A Stand. *HBR IdeaCast*, Episode 622. [www.hbr.org/podcast/2018/03/why-ceos-are-taking-a-stand.html](http://www.hbr.org/podcast/2018/03/why-ceos-are-taking-a-stand.html).
- Tokunaga, H. T. (2018). *Fundamental Statistics for the Social and Behavioral Sciences* (2nd ed.). London, United Kingdom: Sage Publications.
- Tomaskovic-Devey, D., Leiter, J., and Thompson, S. (1994). Organizational Survey Nonresponse. *Administrative Science Quarterly* 39(3), 439-457. [doi.org/10.2307/2393298](https://doi.org/10.2307/2393298).
- UN Global Compact and Accenture Strategy (2019). *The decade to deliver: A call to business action*. Retrieved from [www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-109/Accenture-UNGC-CEO-Study.pdf](http://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-109/Accenture-UNGC-CEO-Study.pdf).
- Verhoeven, S. (2019). *Speech is golden?! How to know when a company should speak up and when to stay silent about societal issues* [Unpublished master's thesis]. Erasmus University Rotterdam.
- Vlach, P., and Plasil, M. (2006). Analysis of Multiple-Response Data. In *9th International Scientific Conference on Applications of Mathematics and Statistics in Economics*. Retrieved from [www.statistika.vse.cz/konference/amse/PDF/Plasil+Vlach.pdf](http://www.statistika.vse.cz/konference/amse/PDF/Plasil+Vlach.pdf).
- Voegtlin, C., Crane, A., and Noval, L. (2019). When CEO sociopolitical activism attracts new talents: Exploring the conditions under which CEO activism increases job pursuit intentions. *SSRN Electronic Journal*. [dx.doi.org/10.2139/ssrn.3410382](https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3410382).
- Walter, A. (2019). *Wie politisch wollen Unternehmen sein?*. Retrieved from [www.pressesprecher.com/nachrichten/wie-politisch-wollen-unternehmen-sein-857746079](http://www.pressesprecher.com/nachrichten/wie-politisch-wollen-unternehmen-sein-857746079).
- Walter, S. (2018, Jul 27). You're a CEO-Stop Talking Like a Political Activist. *The Wall Street Journal*. Retrieved from [www.wsj.com/articles/youre-a-ceostop-talking-like-a-political-activist-1532683844](http://www.wsj.com/articles/youre-a-ceostop-talking-like-a-political-activist-1532683844).
- Weber Shandwick and KRC Research (2016, Jun 21). *The dawn of CEO activism*. Retrieved from [www.webershandwick.com/news/the-dawn-of-ceo-activism](http://www.webershandwick.com/news/the-dawn-of-ceo-activism).
- Weber Shandwick and KRC Research (2017, Jul 24). *CEO activism in 2017: High noon in the C-Suite*. Retrieved from [www.webershandwick.com/news/ceo-activism-in-2017-high-noon-in-the-c-suite](http://www.webershandwick.com/news/ceo-activism-in-2017-high-noon-in-the-c-suite).
- Weber Shandwick and KRC Research (2018, Sep 26). *CEO Activism in 2018: The Tech Effect*. Retrieved from [www.webershandwick.com/news/ceo-activism-2018-tech-effect](http://www.webershandwick.com/news/ceo-activism-2018-tech-effect).

- Weber Shandwick and KRC Research (2019, Jan 17). *CEO ACTIVISM: INSIDE COMMS AND MARKETING*. Retrieved from [www.webershandwick.com/wp-content/uploads/2019/01/CEO-Activism-Inside-Comms-and-Marketing.pdf](http://www.webershandwick.com/wp-content/uploads/2019/01/CEO-Activism-Inside-Comms-and-Marketing.pdf).
- Westdeutsche Allgemeine Zeitung (2017, Sep 8). Deutsche Wirtschaft kämpft für Europa. *Westdeutsche Allgemeine Zeitung*. Retrieved from [www.waz.de/politik/innogy-chef-terium-kaempft-fuer-europa-id211853655.html](http://www.waz.de/politik/innogy-chef-terium-kaempft-fuer-europa-id211853655.html).
- Weston, K. (2020, Jun 9). NHS chief Simon Stevens tells staff health service and Covid-19 is 'part of the problem' in letter on Black Lives Matter protests. *Daily Mail*. Retrieved from <https://www.dailymail.co.uk/news/article-8403413/NHS-chief-tells-staff-health-service-problem-letter-Black-Lives-Matter-protests.html>.
- Wike, R., Silver L., and Castillo, A. (2019). *Many Across the Globe Are Dissatisfied With How Democracy Is Working*. Pew Research Center Global Attitudes & Trends. Retrieved from [www.pewresearch.org/global/2019/04/29/many-across-the-globe-are-dissatisfied-with-how-democracy-is-working](http://www.pewresearch.org/global/2019/04/29/many-across-the-globe-are-dissatisfied-with-how-democracy-is-working).
- Wilcox, D. L. (2019). Dialogic Communication Theory in the Age of Corporate Activism: A Postmodern Perspective. *Communication and Media in Asia Pacific* 2(1), 1-10.
- Winston, A. (2019, Aug 30). *Is the Business Roundtable Statement Just Empty Rhetoric?*. Harvard Business Review Online. Retrieved from [www.hbr.org/2019/08/is-the-business-roundtable-statement-just-empty-rhetoric](http://www.hbr.org/2019/08/is-the-business-roundtable-statement-just-empty-rhetoric).
- Wolfe, S. J. (2020). Business Playing Politics: Strengthening Shareholders' Rights in the Age of CEO Activism. *Lewis & Clark Law Review* 23(4), 1469-1509.
- Woodside, A. G. (2010). *Case Study Research* (1st ed.). Bingley, United Kingdom: Emerald Group Publishing.
- World Bank (2020). *GDP - United States*. Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>.
- Wrede, I. (2019, May 15). Evonik-Vorstandschef Christian Kullmann: Geht wählen!. *Deutsche Welle*. Retrieved from [www.dw.com/de/evonik-vorstandschef-christian-kullmann-geht-w%C3%A4hlen/a-48737183](http://www.dw.com/de/evonik-vorstandschef-christian-kullmann-geht-w%C3%A4hlen/a-48737183).
- Yandell, B. S. (1997). *Practical data analysis for designed experiments* (1st ed.). Boca Raton, Florida: Taylor & Francis Group.
- Yim, M. C. (2019). CEOs' political tweets and perceived authenticity: Can expectancy violation be a pleasant surprise?. *Public Relations Review* 45(3), 101785. [doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.05.006](https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.05.006).

## Appendices

Appendix 1: Conceptual framework for the questionnaire design.....	54
Appendix 2: Survey questionnaire (English version) .....	55
Appendix 3: Survey questionnaire (German version) .....	59
Appendix 4: Interview protocol - interview 1 .....	63
Appendix 5: Interview protocol - interview 2 .....	66
Appendix 6: Interview protocol - interview 3 .....	68
Appendix 7: Interview protocol - interview 4 .....	71
Appendix 8: Interview protocol - interview 5 .....	73
Appendix 9: Interview protocol - interview 6 .....	75
Appendix 10: Important factors for CEOs to speak up on sociopolitical issues .....	79

## Appendix 1: Conceptual framework for the questionnaire design



## Appendix 2: Survey questionnaire (English version)



Dear participant,  
thank you for taking your time contributing to the study "The political CEO".  
The following 19 questions will take about 5-10 minutes.  
All answers will be collected and processed **anonymously**.

1. CEOs should take a public stand for what they believe politically.

- Agree
- Don't agree

2. CEOs have the ability to drive sociopolitical change by taking a public stand.

- Agree
- Don't agree

3. Under which circumstances should CEOs take a public stand towards sociopolitical issues? (multiple answers possible)

- When it is about crucial social issues
- When it is about issues they have a personal stance towards
- When it is about issues directly related to the company's business or industry
- When employees favor/request it
- When customers favor/request it
- When shareholders/investors favor/request it
- When it is beneficial for the company's reputation
- When it is beneficial for the CEO's own reputation
- Other reason: \_\_\_\_\_
- They should not take a public stand towards sociopolitical issues

4. While US CEOs are increasingly outspoken about sociopolitical issues, most European CEOs tend to remain rather hesitant. What do you think are European CEOs key rationales for not taking a public stand? (multiple answers possible)

- It is not their task
- Customers might disagree
- Employees might disagree
- Shareholders/investors might disagree
- Political restrictions might follow
- Company's reputation might suffer
- They fear personal consequences or (personal) reputational damage
- Other reason: \_\_\_\_\_

5. To which degree is CEO sociopolitical engagement a relevant topic in your boardroom?

- Often
- Occasionally
- Rarely
- Never

6. Have you taken a public stand towards a sociopolitical issue in the past?

- Yes
- No

7. If you have taken a public stand towards sociopolitical issues in the past, which of the following describe your key rationales for doing so? (multiple answers possible)

- I address crucial social issues, contributing to society
- I express my personal conviction
- I express our corporate values
- I do it for our customers (existing and potential new)
- I do it for our employees (existing and potential new)
- I do it for our shareholders/investors
- It is an opportunity for our company's reputation
- It is an opportunity for my personal reputation
- Other reason: \_\_\_\_\_

8. If you rather avoid to take a public stand towards sociopolitical issues, which of the following describe your key rationales for it? (multiple answers possible)

- It is not my task
- Customers might disagree
- Employees might disagree
- Shareholders/investors might disagree
- Political restrictions might follow
- My company's reputation might suffer
- Personal consequences and (personal) reputational damage might follow
- Other reason: \_\_\_\_\_

9. Please mark the issues you find appropriate to take a public stand on (multiple answers possible)

- Economic issues (e.g. industry specific issues, unemployment)
- Environmental issues (e.g. climate change, energy transition)
- Social issues (e.g. equality, human rights)
- Emergency states (like the coronavirus pandemic)
- Positioning against political extremism
- Commenting on intercountry collaborations (like a stronger and more unified Europe)
- Commenting on specific politicians or parties (e.g. on their recent statements)
- Other: \_\_\_\_\_

10. Please briefly outline what makes an issue appropriate to take a public stand on as a corporate leader? (optional)

---

---

---

11. How should CEO sociopolitical engagement be executed?

- As a CEO's personal action (with no or only limited company involvement)
- As a corporate coordinated action (e.g. as part of coordinated CEO communication or corporate social responsibility activities)



12. Please mark the channels/means you find appropriate to use for executing CEO sociopolitical engagement? (multiple answers possible)

- Social media (e.g. Facebook, LinkedIn, Twitter)
- Public interviews/media statements/public speeches
- Joint alliances or joint initiatives with other firms to position together towards (or against) a certain issue (e.g. a joint public commitment for a stronger Europe)
- Business operations (e.g. through customer interactions, packaging design or advertising)
- Economic levers (like Paypal cancelled their plan to open an operations center in North Carolina after introduction of a state law discriminating the LGBTQ+ community)
- Other: \_\_\_\_\_

13. How likely is it that you will take a public stand towards a sociopolitical issue in the future?

Not at all likely	Extremely likely
0	10
○	○
1	9
○	○
2	8
○	○
3	7
○	○
4	6
○	○
5	5
○	○
6	4
○	○
7	3
○	○
8	2
○	○
9	1
○	○
10	0
○	○

14. Number of employees

- <10.000 employees
- 10.000 – 30.000 employees
- 30.001 - 50.000 employees
- >50.000 employees

15. Customer focus

- B2B (mainly corporate customers)
- B2C (mainly private customers)

16. Competitive advantage: Please indicate whether cost advantage or differentiation of products and services drives your company's competitive advantage

Cost advantage (low differentiation)	Balanced	Differentiation (low cost advantage)
0	5	10
○	○	○
1	6	9
○	○	○
2	7	8
○	○	○
3	8	7
○	○	○
4	9	6
○	○	○

17. Industry

- Automotive
- Chemicals, pharmaceuticals and healthcare
- Energy and utilities (incl. oil and gas)
- Financial services and consulting/advisory
- Industrial goods
- Retail and consumer goods
- Telecommunication, information technology, media and electronics
- Transport, tourism and logistics
- Other: \_\_\_\_\_

18. Country of your head office

- Austria
- Belgium
- Croatia
- Czech Republic
- Denmark
- Finland
- France
- Germany
- Italy
- Netherlands
- Poland
- Portugal
- Slovenia
- Spain
- Sweden
- United Kingdom
- Other

---

19. Ownership structure (and state's involvement)

- Private ownership (no state-owned/governmental shareholder)
- Minority state ownership (state involvement without majority control)
- Majority state ownership (state involvement with majority control)

### Appendix 3: Survey questionnaire (German version)



Sehr geehrte/r Teilnehmer/in,  
vielen Dank für Ihre Mitwirkung an der Studie „The political CEO“.  
Die Beantwortung der folgenden 19 Fragen dauert ca. 5-10 Minuten.  
Die Umfragedaten werden anonym erhoben und verarbeitet.

1. CEOs sollten zu politischen Themen öffentlich Stellung beziehen.

- Ich stimme zu
- Ich stimme nicht zu

2. CEOs können durch öffentliche Stellungnahmen gesellschaftspolitische Veränderungen bewirken.

- Ich stimme zu
- Ich stimme nicht zu

3. Unter welchen Umständen sollten CEOs öffentlich politische Stellung beziehen? (Mehrfachnennungen möglich)

- Wenn es um wichtige gesellschaftliche Themen geht
- Wenn es um Themen geht, die ihre persönliche Überzeugung betreffen
- Wenn es um Themen geht, die direkten Einfluss auf das Unternehmen oder die Branche haben
- Wenn Mitarbeiter es befürworten/fordern
- Wenn Kunden es befürworten/fordern
- Wenn Anteilseigner/Investoren es befürworten/fordern
- Wenn es vorteilhaft für die Reputation des Unternehmens ist
- Wenn es vorteilhaft für die Reputation des CEOs ist
- Anderer Grund: \_\_\_\_\_
- Sie sollten nicht öffentlich Stellung zu politischen Themen beziehen

Seite 1 von 7

4. Während CEOs in den USA zunehmend politisch Stellung beziehen, agieren europäische CEOs meist eher zurückhaltend. Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe für diese Zurückhaltung? (Mehrfachnennungen möglich)

- Sie betrachten es nicht als ihre Aufgabe
- Sie fürchten Kritik/Verlust von Kunden
- Sie fürchten Kritik/Verlust von Mitarbeitern
- Sie fürchten Kritik/Verlust von Anteilseignern/Investoren
- Sie fürchten politische Restriktionen
- Sie fürchten Reputationsverlust des Unternehmens
- Sie fürchten persönliche Konsequenzen oder persönlichen Reputationsverlust
- Anderer Grund: \_\_\_\_\_

5. Wie häufig ist die öffentliche politische Stellungnahme des CEOs ein Thema in Ihren Vorstandstreffen?

- Häufig
- Gelegentlich
- Selten
- Nie

6. Haben Sie in der Vergangenheit bereits zu politischen Themen öffentlich Stellung bezogen?

- Ja
- Nein

Seite 2 von 7

7. Falls Sie bereits öffentlich zu politischen Themen Stellung bezogen haben, was waren/sind Ihre Gründe?  
(Mehrfachnennungen möglich)

- Ich möchte einen gesellschaftlichen Beitrag leisten
- Ich möchte meine persönliche Überzeugung zum Ausdruck bringen
- Ich möchte unsere Unternehmenswerte zum Ausdruck bringen
- Ich tue es für unsere Kunden (existierende and potentielle neue)
- Ich tue es für unsere Mitarbeiter (existierende and potentielle neue)
- Ich tue es für unsere Anteilseigner/Investoren
- Ich betrachte es als Chance für die Reputation meines Unternehmens
- Ich betrachte es als Chance für meine persönliche Reputation
- Anderer Grund: \_\_\_\_\_

8. Falls Sie bisher nicht öffentlich zu politischen Themen Stellung bezogen haben, was waren/sind Ihre Gründe?  
(Mehrfachnennungen möglich)

- Ich betrachte es nicht als meine Aufgabe
- Es könnte Kunden verschrecken
- Es könnte Mitarbeiter verschrecken
- Es könnte Anteilseigner/Investoren verschrecken
- Es könnten politische Restriktionen folgen
- Es könnte die Reputation des Unternehmens leiden
- Es könnten persönliche Konsequenzen und persönlicher Reputationsverlust folgen
- Anderer Grund: \_\_\_\_\_

Seite 3 von 7

9. Bei welchen Themen empfinden Sie es als CEO/Geschäftsführer angemessen, öffentlich Stellung zu beziehen?  
(Mehrfachnennungen möglich)

- Ökonomische Themen (z.B. branchenspezifische Themen, Arbeitslosigkeit)
- Ökologische Themen (z.B. Klimawandel, Energiewende)
- Gesellschaftliche Themen (z.B. Gleichberechtigung, Menschenrechte)
- Ausnahmezustände (wie die Corona-Pandemie)
- Positionierung gegen politischen Extremismus
- Internationale Zusammenarbeit (z.B. für ein starkes und vereintes Europa)
- Kommentierung bestimmter Politiker oder Parteien (z.B. in Bezug auf deren Statements)
- Andere Themen: \_\_\_\_\_

10. Bitte teilen Sie uns kurz mit, nach welchen Kriterien Sie beurteilen, ob ein Thema angemessen ist, um hierzu öffentlich Stellung zu beziehen. (Freitext; optional)

---

---

---

11. Wie sollte die öffentliche Stellungnahme des CEOs erfolgen?

- Als persönliche Handlung des CEOs (ohne oder mit begrenzter Einbindung des Unternehmens)
- Als koordinierte Handlung des Unternehmens (z.B. als Teil der koordinierten CEO-Kommunikation oder der CSR-Aktivitäten)

Seite 4 von 7

12. Welche Kanäle/Mittel finden Sie angemessen, um politisch Stellung zu beziehen? (Mehrfachnennungen möglich)

- Soziale Medien (z.B. Facebook, LinkedIn, Twitter)
- Öffentliche Interviews/Pressemitteilungen/öffentliche Reden
- Allianzen oder gemeinsame Initiativen mit anderen Unternehmen zur Positionierung für (oder gegen) ein bestimmtes Thema (z.B. gemeinsames öffentliches Engagement für ein starkes Europa)
- Operativer Geschäftsbetrieb (z.B. durch Kundeninteraktion, Verpackungsdesign oder Werbung)
- Ökonomische Hebel (bspw. stoppte Paypal den Aufbau eines Operation Centers in North Carolina, als dort ein Gesetz eingeführt wurde, das die LGBTQ-Community diskriminierte)
- Anderes: \_\_\_\_\_

13. Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie in Zukunft öffentlich Stellung zu gesellschaftspolitischen Themen beziehen?

Absolut unwahrscheinlich									Sehr wahrscheinlich	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Mitarbeiteranzahl

- <10.000 Mitarbeiter
- 10.000 - 30.000 Mitarbeiter
- 30.001 - 50.000 Mitarbeiter
- >50.000 Mitarbeiter

15. Kundenfokus

- B2B (hauptsächlich Unternehmenskunden)
- B2C (hauptsächlich Privatkunden)

16. Wettbewerbsvorteil: Bitte schätzen Sie ein, ob eher Kostenvorteile oder Differenzierung Ihrer Produkte/Dienstleistungen den Wettbewerbsvorteil Ihres Unternehmens ausmachen:

Kostenvorteile (geringe Differenzierung)			ausgewogen				Differenzierung (geringe Kostenvorteile)			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Branche

- Automobil und Zulieferer
- Chemie, Pharmazie und Gesundheitswesen
- Energie- und Versorgungswirtschaft
- Finanzdienstleistungen und Unternehmensberatung
- Konsumgüter und Handel
- Industriegüter
- Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien und Elektronik
- Transport, Tourismus und Logistik
- Andere Branche: \_\_\_\_\_

18. Unternehmenssitz (Land Ihres Hauptsitzes)

- Deutschland
- Österreich
- Schweiz
- Anderes Land: \_\_\_\_\_

**19. Beteiligungsstruktur (und staatliche Einbindung)**

- Keine staatlichen Anteilseigner
- Staat/Land mit Minderheitsbeteiligung
- Staat/Land mit Mehrheitsbeteiligung

## Appendix 4: Interview protocol - interview 1<sup>7</sup>

**Teilnehmer:** Geschäftsführer in der Energiewirtschaft (>10.000 Beschäftigte)  
Christoph Cewe (Interviewer)  
**Thema:** Sollten CEOs öffentlich politisch Stellung beziehen?  
**Datum:** 08.07.2020  
**Dauer:** 15 Min

---

### Interview Richtlinien

**Ziel der Befragung/des Interviews:** Meinungserhebung zu der Frage, ob CEOs öffentlich politisch Stellung beziehen sollten und warum.

**Verwendung der Daten:** Die Daten/Ergebnisse des Interviews dienen als Informationsgrundlage der Studie „The political CEO“. Sämtliche Erkenntnisse werden anonym verarbeitet. Ausnahmen bedürfen expliziter, schriftlicher Vereinbarung.

---

### Sollten sich Geschäftsführer Ihrer Meinung nach zu politischen Themen öffentlich äußern und warum?

Die Branche, für die ich spreche, ist sehr politisch geprägt. Das bedeutet, dass das Geschäftsmodell durch politische Rahmenbedingungen in hohem Maße bestimmt ist, wie beispielsweise der Kernenergieausstieg oder der Kohlekraftausstieg. Damit wird es auch keine Konzernentwicklung ohne Politik geben. Ich halte es auch für richtig, dass man sich politisch äußert, aber nur in den Bereichen, von denen man etwas versteht. Ich kann mich nicht mit allen Themen intensiv auseinandersetzen und folglich nicht zu allen Themen einen konstruktiven Beitrag leisten. So muss man entsprechend nicht zu allen politischen Themen eine Stellung beziehen.

Wenn es um wesentliche Themen geht, wie beispielsweise die Energiegesetzgebung in Brüssel, engagieren wir uns natürlich. Da muss man sich politisch äußern, da eine große Abhängigkeit zwischen dem Geschäft und der Politik besteht. Daraus entsteht eine zwingende Notwendigkeit, sich politisch zu äußern. Sich zu allen politischen Themen zu äußern, halte ich allerdings für falsch, es sei denn man versteht tatsächlich etwas von der jeweiligen Thematik. Schließlich muss man nicht zu allem einen Kommentar abgeben.

### Sie betonen den Geschäftsbezug zu politischen Äußerungen. Wie sehen Sie die Positionierung zu Themen, die nicht direkt mit dem Unternehmen zusammenhängen, wie beispielsweise Inklusion, Gleichberechtigung etc.?

Dies ist stark situationsabhängig. Man kann als Unternehmen leicht sagen, dass man z.B. für Gleichberechtigung ist. Ich glaube, es muss auch hier immer einen klaren Unternehmensbezug haben, im Sinne dass man nicht nur sagt, man steht für Gleichberechtigung, sondern klar aufzeigt, welche Handlungen konkret im eigenen Unternehmen hierzu umgesetzt werden, um dieses Thema voranzutreiben. Dies gilt nicht nur, wenn man für gewisse Themen steht, sondern auch, wenn man gegen ein Thema steht. Sich zu allgemeinpolitischen Themen zu äußern halte ich, wie eben bereits angesprochen, prinzipiell für falsch. Hier kann man sich als Bürger äußern, allerdings nicht in der Rolle des Unternehmensführers.

### Sie haben sich in der Vergangenheit bereits zu politischen Themen positioniert, wie z.B. für die europäische Union zur Zeit der Europawahlen 2019. Was waren hierfür Ihre primären Gründe, politisch Stellung zu beziehen?

---

<sup>7</sup> Please note: All interview protocols are provided in the original interview language, without translation, to not lose or distort the meaning. The text marked in bold font presents the parts of the interviewer, whereas the text in non-bold font presents the responses of the interviewee.

Hauptgrund war die Befürchtung, dass Europa zugrunde geht. Da die Tendenzen zurück zum Nationalstaat immer stärker werden, ist es sehr wichtig, immer mal wieder aufzuzeigen, was die Europäische Union der Gesellschaft bietet, da dies oft in Vergessenheit gerät. Einzelne europäische Länder sind im internationalen Vergleich nicht wettbewerbsfähig. Als bedeutende Volkswirtschaften haben wir China, die USA und Europa. Wenn Europa nicht zusammensteht, sind die einzelnen Länder ohne Wirkung. Das hat auch wieder einen klaren Unternehmensbezug dahingehend, dass wir für die Wettbewerbsfähigkeit ein zusammenstehendes Europa benötigen. Allerdings hätte eine mangelnde Wettbewerbsfähigkeit große negative Auswirkungen für die Gesellschaft. So war dies der Hauptauslöser, sich zu der Europawahl klar zu positionieren, da die Wahlmüdigkeit als sehr groß wahrgenommen wurde und die öffentliche Positionierung ein Appell war, Europa ernst zu nehmen, da die EU für die gesamte europäische Gesellschaft von hoher Bedeutung ist. Die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit setzt auch ein Geben und Nehmen innerhalb der Europäischen Union voraus. Beispielsweise der Kohäsionsfond zeigt auf, dass es nun mal Nettozahler und Nettoempfänger in der EU gibt. Allerdings ist das der Preis für ein wettbewerbsfähiges Europa und folglich der Preis für den relativ hohen Wohlstand, den wir in Deutschland genießen.

**Welcher der folgenden Kategorien ist Ihrer Meinung nach der Haupttreiber öffentlich politische Stellung zu beziehen: Stakeholder Value, Shareholder Value, Unternehmensmotive (wie bspw. die Unternehmenswerte und -reputation) oder persönliche Motive (wie bspw. die eigene Überzeugung)?**

Der Mehrwert für sämtliche Stakeholder steht ganz klar im Vordergrund. Wir haben zahlreiche Beteiligte, und im Interesse aller ist ein geeintes, weiterzusammenstehendes Europa. Deshalb haben wir uns auch hierzu als Unternehmen öffentlich geäußert, um die hohe Bedeutung der EU zu betonen und dazu appelliert, die Wahl wahrzunehmen. Denn es ist eine Aufgabe, die für unser aller Miteinander sehr wichtig ist.

**Unter welchen Umständen würden Sie eher zögern, Ihre politische Meinung öffentlich zu äußern und warum?**

Es gibt eine Fülle von allgemeinpolitischen Themen, ein beispielhaftes Thema aus der näheren Vergangenheit wäre die Flüchtlingskrise. Ob die politischen Entscheidungen der Kanzlerin nun richtig waren oder nicht richtig waren, steht mir nicht zu zu urteilen. Das ist etwas, wo ich sage, das haben andere, die von der jeweiligen Thematik mehr verstehen, in dem Moment so entschieden und dann muss man mit den Entscheidungen leben. Hier sind viele oft, insbesondere im Nachhinein, wieder klüger, wie auch in grundsätzlichen Unternehmensentscheidungen. Wenn man Themen sehr allgemeiner politischer Natur hat, dann wäre ich dort eher zurückhaltend.

Ein aktuelles Thema ist der Umgang mit der Corona-Krise. Im Nachhinein sind auch jetzt wieder viele schlauer, was man hätte besser machen können. Wenn man das macht, um zu lernen für die nächsten potentiellen Situationen, ist das gut und hilfreich. Wenn man es allerdings macht, um Menschen zu diskreditieren, ist das schlecht und unkonstruktiv. Man muss nämlich manchmal in Unsicherheit agieren und Entscheidungen treffen. Und das sind Dinge, die mich schon mal stören, wenn man zu allem seinen Senf dazu gibt und glaubt das wäre fundiert. Ich halte es immer für vernünftig, dass man das verstanden haben sollte zu dem man sich äußert.

**Zu dem Thema Corona gibt es in der Tat mehrere prominente Fälle, bei denen Geschäftsführer großer Unternehmen öffentlich Stellung bezogen haben. Ein Beispiel ist die weltweit größte Theaterkette AMC Theatres, dessen CEO Adam Aron sich öffentlich gegen die Maskenpflicht ausgesprochen hat. Daraufhin wurde das Unternehmen boykottiert und auf sozialen Plattformen mit einem Shitstorm konfrontiert. Die Begründung war, dass das Unternehmen seiner gesellschaftlichen Verantwortung nicht nachkomme, sprich genau was Sie gesagt haben, es ist ein zweischneidiges Schwert.**

Ja, das ist so. Ich bin beispielsweise auch selbst im Kuratoriums eines lokalen Musik-Festivals aktiv. Dort hatten wir nun auch die Entscheidung zu treffen, ob wir die Vorstellungen fortführen. Hier war ebenfalls die Diskussion, dass die Gefahr besteht, dass sich Gäste anstecken könnten. Eine hundertprozentige Sicherheit, dass sich keiner ansteckt, ist nie gegeben, auch wenn wir alle von der Bundesregierung beschlossenen Kriterien erfüllen und die Gesundheitsämter die Veranstaltung beaufsichtigen. Weiterhin würden selbstverständlich auch nur die Gäste kommen, die unter den



Umständen eine Musikveranstaltung besuchen würden. Ich halte es allerdings für falsch, den Menschen das Kulturgut zu entziehen. Da würde ich mich auch ganz klar zu positionieren, wenn alle Rahmenbedingungen stimmen. Ich würde mich aber niemals dafür aussprechen, dass die Veranstaltungsräumlichkeiten wieder unter vollen Kapazitäten operieren sollten. So sollte man sich im gegebenen Rahmen positionieren. Insbesondere wenn man, wie in diesem Beispiel, die Meinung vertritt, dass Kulturgut so ein hohes Gut ist, dass dieses auch weitergepflegt werden sollte.

Ich würde mich allerdings nie gegen die Maskenpflicht aussprechen. Man könnte vielleicht argumentieren, dass in größeren Städten bei geringer zweistelliger bestätigter Virus-Fallzahl es ein Sechser im Lotto sei, sich zu infizieren. Diese Diskussionen bringen aber meiner Ansicht nach rein gar nichts. Solche Gespräche können höchstens hinter verschlossenen Türen stattfinden, aber nie öffentlich. In Ihrem genannten Beispiel aus den USA hat sich jemand öffentlich aus Geschäftsinteresse geäußert, und das birgt hohes Risiko für einen potentiellen Shitstorm.

**Was sind Ihrer Meinung nach die primären Risiken, die mit der öffentlichen politischen Stellungnahme als Geschäftsführer verbunden sind?**

Öffentliche Stellungnahme ist in der Regel immer mit Risiken verbunden. Ein Beispiel aus der Vergangenheit war bei uns der Ausstieg aus der Kernenergie. Diese Entscheidung war durch rein technische Daten und Fakten nicht belegbar. Auch der Ethikrat hat im Nachhinein festgestellt, dass das Abschalten der Kernkraftwerke wenig sinnvoll ist, insbesondere da die geografischen Risiken, z.B. Erdbeben und Flutwellen, als sehr gering eingeschätzt sind. Es war allerdings ein gesamtgesellschaftlicher Konsens, dass man die Kernenergie nicht wollte. So hatten wir auch intern die Diskussion, in der ich mich klar gegen das Wiederhochfahren der Kernenergie positioniert habe. Grund hierfür war, dass das Wiederhochfahren in diesem Moment gegen die Gesellschaft laufen würde. Wenn es Ängste in der Gesellschaft gibt, muss man diese respektieren, auch wenn man selbst eine andere Meinung vertritt. In solchen Fällen gilt es auch, den potentiellen Schaden vom Unternehmen abzuweisen. Dies ist elementar bei der öffentlichen politischen Stellungnahme. Meine Shareholder dürfen hierdurch nicht geschädigt werden. Als Unternehmensführer befindet man sich bei unterschiedlichen Interessen von Stakeholdern und Shareholdern kontinuierlich in einem Zwiespalt. So dürfen auch bei der öffentlichen Stellungnahme Risiken wie potentielle Kundenverluste und potentielle Diskreditierung der Unternehmensreputation nicht aus den Augen verloren werden.

**Zu welchen politischen Themen sollten sich Geschäftsführer Ihrer Meinung nach öffentlich äußern und zu welchen eher nicht?**

Wesentlich für eine öffentliche Stellungnahme ist der Beitrag, den man hierdurch leistet. Sollte eine Äußerung keinen konstruktiven Mehrwert zum inhaltlichen Diskurs beitragen, ist diese in der Regel nutzlos. Es besteht auch immer die Frage, ob man seine Meinung öffentlich äußern möchte oder eher ein Gespräch hinter verschlossenen Türen sucht. Als Unternehmensführer in der Energiewirtschaft würde ich mich zu Gestaltungsfragen anderer Industrien eher zurückhalten, wie beispielsweise die der Mobilität. Wenn man bei diesen Fragen mitwirken möchte, sucht man in der Regel die Gespräche mit den jeweiligen Verantwortlichen hinter verschlossenen Türen.

Weiterhin sollte es um wesentliche Themen gehen, die einen Großteil der Gesellschaft betreffen. Allgemeinpolitische Themen sowie kleineren Gesetzesänderungen, die nicht von wesentlicher gesellschaftlicher oder unternehmerischer Relevanz sind, muss ich nicht öffentlichen kommentieren.

**Vielen Dank für das Interview!**

## Appendix 5: Interview protocol - interview 2

**Teilnehmer:** Geschäftsführer in der Möbel- und Werkstoffindustrie (>3.000 Beschäftigte)  
Christoph Cewe (Interviewer)  
**Thema:** Sollten CEOs öffentlich politisch Stellung beziehen?  
**Datum:** 08.07.2020  
**Dauer:** 15 Min

---

### Interview Richtlinien

**Ziel der Befragung/des Interviews:** Meinungserhebung zu der Frage, ob CEOs öffentlich politisch Stellung beziehen sollten und warum.

**Verwendung der Daten:** Die Daten/Ergebnisse des Interviews dienen als Informationsgrundlage der Studie „The political CEO“. Sämtliche Erkenntnisse werden anonym verarbeitet. Ausnahmen bedürfen expliziter, schriftlicher Vereinbarung.

---

### Sollten sich Geschäftsführer Ihrer Meinung nach zu politischen Themen öffentlich äußern und warum?

Aus meiner Sicht ist die Frage, die davor geschoben werden muss, wie die Bundesregierung die Wirtschaft als Teil der Gesellschaft und des Gesamtsystems sieht. Manchmal erweckt in mir der Eindruck, dass Unternehmen und Geschäftsführer eher eine Randposition einnehmen und oft vergessen wird, dass wir auch ein elementarer Bestandteil dieses Gesamtsystems sind. Ich bin ich klar der Meinung, dass wir integraler Bestandteil der Gesellschaft sind. Daher plädiere ich klar dafür, dass wir uns äußern müssen und äußern sollten.

### Sie haben den gesellschaftlichen Aspekt hervorgehoben. Meinen Sie, dass Unternehmen damit zunehmend eine größere gesellschaftliche Verantwortung tragen und sich daher auch entsprechend öffentlich äußern sollten?

Ja, das ist ein zentraler Aspekt. Ein weiterer Aspekt ist, dass man sich als Teil der gesamten Gesellschaft versteht und auch entsprechend so wahrgenommen wird. Die Wirtschaft kommt oft nur dann in Betracht, wenn es um kritische Themen geht. Ein aktuelles Beispiel ist der Fall Tönnies, in dem die Wirtschaft öffentlich verurteilt wurde. Ich bin der Meinung, wir müssen permanent eine Kommunikation pflegen und uns stärker in den politischen Diskurs einbringen.

Eine öffentliche politische Stellungnahme hat auch immer Wirkung in das Unternehmen. Für die Mitarbeiter ist es wichtig, bestimmte Themen in eine Perspektive zu setzen. Dies pflegen wir sehr stark, beispielsweise aktuell im Rahmen des gesamten Covid-19-Krisenmanagements. Hier haben wir intern permanent kommuniziert, was wir als Geschäftsführung von den Maßnahmen der Bundesregierung halten und wie wir diese begleiten. Viele Menschen beschäftigen sich vielleicht weniger intensiv mit den Maßnahmen und den potentiellen Auswirkungen der Nichteinhaltung. Hier tragen wir als Geschäftsführer eine große Verantwortung für die Übersetzung in die Belegschaft, der wir gerecht werden müssen.

### Sie haben explizit die interne Kommunikation zu den eigenen Mitarbeitern angesprochen. Sollte man Ihrer Meinung nach das als Geschäftsführer auch extern kommunizieren?

Durchaus sollte man dies auch öffentlich nach außen kommunizieren. Dies geschieht allerdings nicht häufig. Vereinzelt sieht man Geschäftsführer, die z.B. in Talkshows hierzu Stellung beziehen. Ich glaube, es wäre hilfreich, immer verschiedene Perspektiven in einer Gesellschaft zu bewerten, und dazu gehören auch die Unternehmer.

### Welcher der folgenden Kategorien ist Ihrer Meinung nach der Haupttreiber, öffentlich politische Stellung zu beziehen: Stakeholder-Value, Shareholder-Value, Unternehmensmotive (wie bspw. die Unternehmenswerte und -reputation) und persönliche Motive des Geschäftsführers (wie bspw. die eigene Überzeugung)?

Ganz klar die Stakeholder. Es ist eine ganzheitliche Aufgabe. Ich bin auch der Meinung, ein Geschäftsführer kann nicht unpolitisch sein. Nicht im Sinne von Parteipolitik, sondern im Sinne von wesentlichen Themen, zu denen man eine klare Position haben und vertreten sollte. Ein Beispiel ist der Mindestlohn. Wenn mich einer zu der Mindestlohnthematik befragt, äußere ich mich klar dazu, dass ich für die Anhebung des Mindestlohns bin. Insbesondere, da ich der Überzeugung bin, dass mit 35-40 Stunden Arbeit auch ein Leben möglich sein muss. Hier ist es wichtig, seine Position klar nach innen, aber auch außen konsequent zu vertreten.

**Unter welchen Umständen sollten sich Ihrer Meinung nach Geschäftsführer eher nicht zu politischen Themen äußern und warum?**

In der Öffentlichkeit besteht durchgehend die Gefahr, durch falsche Wortwahl falsch wahrgenommen zu werden. Ebenso kann durch bestimmten Kontext die kommunizierte Botschaft falsch aufgenommen werden. Da gibt es ein Sprichwort „viele haben sich schon um Kopf und Kragen geredet, wenige um Kopf und Kragen geschwiegen“. Öffentliche Stellungnahme ist nie ohne Risiko, daher muss klar abgeschätzt werden, was man sagen kann und sagen möchte.

**An welchen Kriterien würden Sie es festmachen, ob ein Thema geeignet oder eher ungeeignet ist, um hierzu öffentlich Stellung zu beziehen?**

Es gibt Themen, die sehr kontrovers sind und bei denen Menschen mit verschiedenen Perspektiven die gleiche Nachricht unterschiedlich auffassen. Diese Themen sind schwierig zu adressieren, und ich vermeide sie eher. Ein prominentes Beispiel ist die Frage, ob Manager angemessen vergütet werden. Hierzu würde ich mich öffentlich nicht äußern. Die Ansichten auf das Thema variieren stark je nach Perspektive und Erfahrung.

Dagegen gibt es Themen mit hoher gesellschaftlicher Bedeutung, zu denen man sich öffentlich äußern sollte. Beispiele sind u.a. Klimapolitik und Umweltschutz, ordnungspolitische Maßnahmen der Bundesregierung und Krisensituationen, wie Covid-19. All diese betreffen einen großen Teil der Gesellschaft und nicht nur eine einzelne Gruppe.

**Wenn Sie öffentlich politische Stellung beziehen, agieren Sie hier automatisch in der Funktion des Geschäftsführers oder denken Sie, dass Sie eher als private Person wahrgenommen werden?**

Das ist untrennbar. Das ist aber ein ganz grundsätzliches Thema. Ich denke, keiner kann die berufliche Funktion von der einzelnen Privatperson trennen, egal welchem Beruf man nachgeht. Ich bin der Überzeugung, dass hier der menschliche Faktor den beruflichen Faktor immer überlagert. Negative und unkonstruktive persönliche Faktoren spiegeln sich so auch immer im Beruflichen wieder, aus welchen in beiden Dimensionen negative Auswirkungen resultieren. Andersherum sorgen positive persönliche Eigenschaften, wie beispielsweise Sympathie und Ausgeglichenheit, oft dazu, dass öffentlich geteilte Meinungen, die sich später als falsch herausstellen, eher verziehen werden.

**Zu welchen Themen sollten sich Geschäftsführer öffentlich äußern und warum?**

Das sind die wesentlichen Themen, die die Gesellschaft bewegen. Eine Demokratie lebt davon, dass sich die Menschen beteiligen, und da gehören für mich ganz klar die Unternehmer dazu. Daher haben wir, wie auch alle anderen Menschen der Gesellschaft, die Verantwortung, unsere Meinung öffentlich kundzutun und Teil des öffentlichen Diskurses zu sein. Wichtige Themen sind beispielsweise Flüchtlingspolitik, Rassismus und das Grundeinkommen. Diese sind gesellschaftlich relevant, und dazu würde ich mich auch entsprechend äußern.

**In den vergangenen Jahren beziehen immer mehr Geschäftsführer politische Stellung. Woran kann das Ihrer Meinung nach liegen?**

Die Unternehmen und deren Verantwortlichen spüren, dass eine Art neue Kommunikation entsteht. Diese ist durch die technologischen Veränderung getrieben und der Anspruch an instantan Kommunikation ist deutlich größer als es z.B. vor 10 Jahren der Fall war. Weiterhin orientieren sich Mitarbeiter deutlich mehr am Unternehmen, sodass die eigene Identität des Unternehmens an Wert gewonnen hat und klar aufgezeigt werden muss, wofür das Unternehmen steht.

**Vielen Dank für das Interview!**

## Appendix 6: Interview protocol - interview 3

**Teilnehmer:** Geschäftsführer eines Technologieunternehmens (>10.000 Beschäftigte)  
Christoph Cewe (Interviewer)  
**Thema:** Sollten CEOs öffentlich politisch Stellung beziehen?  
**Datum:** 09.07.2020  
**Dauer:** 15 Min

---

### Interview Richtlinien

**Ziel der Befragung/des Interviews:** Meinungserhebung zu der Frage, ob CEOs öffentlich politisch Stellung beziehen sollten und warum.

**Verwendung der Daten:** Die Daten/Ergebnisse des Interviews dienen als Informationsgrundlage der Studie „The political CEO“. Sämtliche Erkenntnisse werden anonym verarbeitet. Ausnahmen bedürfen expliziter, schriftlicher Vereinbarung.

---

### Sollten sich Ihrer Meinung nach Geschäftsführer öffentlich zu politischen Themen äußern und warum?

Der Begriff „politisch“ ist breit gefächert, hier muss man differenzieren. Ich halte es beispielsweise für falsch, öffentlich parteipolitische Stellung zu beziehen. Zu wesentlichen Themen, beispielsweise aus den Bereichen der Geopolitik, der Gesellschaftspolitik sowie auch der Umweltpolitik, kann unter bestimmten Umständen durch öffentliche Stellungnahme ein Beitrag geleistet werden. Beispielsweise zur Gesellschaftspolitik wird vermehrt Stellung bezogen. Hier ist zu beobachten, dass sich u.a. bei Themen wie dem Klimawandel, Diversität und Inklusion in den letzten Jahren vermehrt Mut herausgebildet hat, öffentlich Stellung zu beziehen. Oft geht dies Hand in Hand mit der öffentlichen Meinung, allerdings nicht immer. Aber es geht Hand in Hand mit dem Thema, ob dieser Diskurs zentraler Bestandteil der aktuellen öffentlichen Debatte ist. Ein Grund hierfür ist, dass es sich heutzutage kaum noch ein Unternehmen leisten kann, in großen gesellschaftlichen Themen primär neutral zu sein.

In den letzten Monaten hat man das beispielsweise sehr deutlich an dem Thema „Black Lives Matter“ gesehen, dass Diversität in der Unternehmenswelt sehr stark angekommen ist. Hier ist es wahrscheinlich schon weiter angekommen, insbesondere bei den börsennotierten Unternehmen, als es in der Breite der Gesellschaft der Fall ist. Man hat auch gesehen, dass sehr viele öffentliche Stellungnahmen von Unternehmen und Geschäftsführern vorgenommen wurden. Hier wurde explizit für die Unternehmenswerte eingestanden und klar Stellung bezogen, wenn diese Werte gefährdet waren. Dass Ausgrenzung und Rassismus nicht akzeptiert werden, wurde hier deutlich gemacht. Dies Beispiel hat aufgezeigt, dass bei wichtigen gesellschaftlichen Themen die Verdichtung und Beschleunigung des Themas deutlich zunimmt.

Als Unternehmen sind wir nicht nur unseren Shareholdern und Aktionären verpflichtet, sondern auch unseren Stakeholdern, wie beispielsweise unseren Mitarbeitern, und tragen eine zunehmende gesellschaftliche Verantwortung. Diese gesellschaftliche Verantwortung wird dazu führen, dass man sich künftig zu wichtigen gesellschaftlichen und unter Umständen auch geopolitischen Themen äußern wird. Bei uns als weltweit agierendem Technologieunternehmen ist der Themenbereich Geopolitik kein unwichtiger Bereich. Wenn wir die Technologiestandorte USA, China und Europa betrachten und einordnen, wo wir als Europa stehen, kommen auch beispielsweise die Fragen auf, mit welchen Unternehmen man langfristige strategische Partnerschaften eingeht. Ebenso geht die Tendenz dahin, dass sich mehr und mehr hierzu öffentlich äußern, da auch beispielsweise die EU eine öffentlich Position bezieht, beispielsweise wie sie sich im Vergleich zu den USA und China positioniert, um langfristig die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Wenn wir in Europa die bestausgebildeten Talente haben, kann Europa nicht alles aus den USA und China beziehen. Eine eigene Identität ist hier elementar. Aus dieser Entwicklung heraus ist es auch nicht unwahrscheinlich, dass mehr und mehr Unternehmer sich hierzu an einer öffentlichen Debatte beteiligen.

Daher meine ich, dass sich Geschäftsführer grundsätzlich zu Themen von hoher gesellschaftlicher Relevanz äußern sollten, allerdings keine parteipolitischen Äußerungen vornehmen sollten.

**Im Rahmen der Literaturrecherche bin ich einem Zitat von Peter Terium, ehemaliger CEO der Innogy SE, begegnet, das in etwa hieß „Unternehmen und Geschäftsführer haben keine politische Verantwortung, aber eine gesellschaftliche Verantwortung“. Dies dürfte auch Ihren Standpunkt gut zusammenfassen, oder?**

Das deckt sich eins zu eins. Man darf nicht vergessen, dass die wesentlichen Themen in den 1990er Jahren noch die europäische Integration war. Anschließend kam die Globalisierung. Danach das Thema der Digitalisierung. In den vergangenen Jahren kam vermehrt das Thema „Purpose“, der Sinn und Zweck eines Unternehmens, auf. Hier sieht man, dass eine vermehrte Sensibilität zu diesem Thema aufgekommen ist, dass ein Unternehmen plötzlich Stellung beziehen kann und auch eine eigene Identität in dem Spannungsfeld, in dem es agiert, einnimmt.

**Denken Sie, dass das Thema „Purpose“ für Unternehmen in Zukunft noch weiter an Bedeutung gewinnen wird?**

Absolut. Man sieht es auch, dass Unternehmen im Rahmen ihres Purpose vermehrt gesellschaftliche Relevanz und Verantwortung einnehmen. Auch in unserem definierten Unternehmens-Purpose sind klar definierte Zielsetzungen hinsichtlich gesellschaftlicher Verantwortung enthalten, z.B. bezüglich des Umweltschutzes.

**Haben Sie sich in der Vergangenheit bereits zu politischen Themen geäußert?**

Ja, allerdings immer in einer neutralen Art und Weise. Beispielsweise finden wir durch die aktuelle Geopolitik getrieben vermehrt Daten-Ökosysteme per spezifischen geographischen Regionen vor. Hierzu spreche ich beispielsweise sehr offen und nehme Stellung. Allerdings spreche ich mich nicht gegen einzelne Regionen und deren politische Rahmenbedingungen aus. Das wäre auch aus geschäftlicher Sicht weder erstrebenswert, noch leistbar.

**Was sind Ihrer Meinung nach die Hauptgründe, sich öffentlich politisch zu äußern?**

Hauptgrund ist, wenn bestimmte akzeptierte gesellschaftliche Grundwerte in Gefahr kommen. Da muss auch ein Unternehmen klar Stellung beziehen. Ein aktuelles Beispiel ist die Diskussion um Facebook und deren Richtlinien, die noch immer Kommentare zu Hass, Rassismus und Ausgrenzung tolerieren. Dass Unternehmen folglich die Dienstleistungen von Facebook sukzessive boykottieren, ist eine logische Konsequenz.

Gestern Abend wurde beispielsweise eine unabhängige Expertenstudie veröffentlicht, die offengelegt hat, in welchem Ausmaß Facebook noch immer Hasstiraden akzeptiert und duldet. Das hat eine große Auswirkung auf die Gesellschaft, wenn wir eine Plattform haben, auf der jeder unkonstruktive, beleidigende und auch falschinformierte Äußerungen tätigen kann, die von der ganzen Welt gesehen und weiterverbreitet werden können. Das hat erhebliche negative Folgen für die Gesellschaft. Beispielsweise führt es dazu, dass ein Bewusstsein und eine Blasenbildung entsteht, die erheblich unkonstruktiv ist. Wenn, wie in diesem Beispiel, fundamentale gesellschaftliche Grundwerte in Gefahr geraten, bin ich durchaus der Meinung, dass Unternehmen öffentlich Stellung beziehen sollten. Dies ist ebenfalls mit der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen verbunden.

Es kann allerdings auch durch Fehler entstehen, dass gewisse Handlungen als politisch wahrgenommen werden. Ein internationaler Automobilhersteller hat beispielsweise fehlerhaft in einer internationalen Webkonferenz einen Vertreter aus Taiwan separat zugeschaltet und wurde folglich von China gesperrt. Dies Beispiel veranschaulicht gut, dass Unternehmen heutzutage in einem großen Spannungsfeld agieren.

**Was macht Ihrer Meinung nach ein Thema unangemessen, um hierzu öffentlich Stellung zu beziehen?**

Vor allem, wenn es in die Nähe von Parteipolitik kommt. Weiterhin alles, was nicht mit den europäischen Grundwerten konform ist. Allerdings kann ich mir nur schwer vorstellen, dass sich Unternehmensführer heutzutage erlauben könnten, sich gegen die europäisch akzeptierten Grundwerte auszusprechen.

**Welche Hauptrisiken sehen sie verbunden mit der öffentlichen Stellungnahme als Geschäftsführer zu politischen Themen?**

Das beginnt zunächst bei den potentiellen Auswirkungen auf das Unternehmen selbst. Die öffentliche Positionierung des Unternehmers wird in der Regel auf das Unternehmen reflektiert. Geschäftsführer haben das Mandat, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern und nicht zu schädigen.

Weiterhin kann die Stellungnahme auch eine Auswirkung auf die einzelne Person haben. Unangebrachte Äußerungen, wie auch schlechtes Verhalten in der Öffentlichkeit, kann dazu führen, dass entsprechende persönliche Konsequenzen folgen.

Auch der Einfluss auf die öffentliche Meinung ist nicht auszuschließen. Mit einem hohen öffentlichen Ansehen und einer gewissen Reichweite kann ein Geschäftsführer die Meinungsbildung der Öffentlichkeit beeinflussen. Dem muss man sich bewusst sein und entsprechend verantwortungsbewusst handeln.

**Stellen Sie Unterschiede fest hinsichtlich der politischen Stellungnahme von Geschäftsführern, wenn Sie Frankreich und Deutschland vergleichen? Falls ja, was könnten mögliche Gründe hierfür sein?**

Ich denke, in beiden Ländern finden Sie öffentlich eher stille und sehr wortgewaltige Geschäftsführer. Das Individuum kann in diesem Vergleich nicht ausgeschlossen werden. Generell nehme ich in Frankreich eine stärkere Verwobenheit zwischen Staat und Wirtschaft wahr. So würde ich schätzen, dass in Frankreich eine höhere Tendenz zur öffentlichen politischen Stellungnahme besteht. Das in Frankreich auch bezeichnete „esprit collectif“ oder auch „le collectif“ ist in der Gesellschaft stark verankert und noch mehr spürbar als beispielsweise in Deutschland. Auch der Staat nimmt in Frankreich eine stärkere Rolle ein und wird bewusster wahrgenommen, auch mit allen Nachteilen, die damit einhergehen.

**Das „le collectif“ bedeutet, dass Staat und Wirtschaft enger miteinander verbunden sind?**

Ja genau. Auch, dass man die verschiedenen Ansichten ausführlich miteinander diskutiert. In Frankreich wird leidenschaftlich diskutiert. So ist eine Stärke der Franzosen, dass Themen aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden und damit automatisch eine höhere Bereitschaft zur Stellungnahme zu gesellschaftspolitischen sowie wirtschaftspolitischen Themen vorherrscht.

**Vielen Dank für das Interview!**

## Appendix 7: Interview protocol - interview 4

**Teilnehmer:** Geschäftsführer eines Technologie- und Spezialdruckunternehmens  
(>10.000 Beschäftigte)  
Christoph Cewe (Interviewer)  
**Thema:** Sollten CEOs öffentlich politisch Stellung beziehen?  
**Datum:** 09.07.2020  
**Dauer:** 15 Min

---

### Interview Richtlinien

**Ziel der Befragung/des Interviews:** Meinungserhebung zu der Frage, ob CEOs öffentlich politisch Stellung beziehen sollten und warum.

**Verwendung der Daten:** Die Daten/Ergebnisse des Interviews dienen als Informationsgrundlage der Studie „The political CEO“. Sämtliche Erkenntnisse werden anonym verarbeitet. Ausnahmen bedürfen expliziter, schriftlicher Vereinbarung.

---

**Sollten sich Ihrer Meinung nach Geschäftsführer öffentlich zu politischen Themen äußern und warum?**

Hier gibt es meiner Meinung nach keine Pauschalantwort. Das kommt immer auf die jeweilige Situation an. Zum einen kommt es auf die Person an, insbesondere ob eine gewisse Expertise vorhanden ist. Ohne entsprechende Expertise sollte man keine öffentliche Stellung beziehen. Besonders jetzt in der aktuellen Corona-Krise gibt es zahlreiche Themen zu denen man sich äußern könnte, wie beispielsweise die einzelnen Entscheidungen, Programme und Vorgehen der Bundesregierung. Eine Stellungnahme in diesen Bereichen würde allerdings wenig bringen, sodass ich mich hier auch nicht äußern würde, da dies nicht die Gebiete meiner Expertise sind.

Wenn es wirtschaftspolitische Entscheidungen gibt, die auf das Unternehmen reflektieren, glaube ich sehr wohl, dass man hierzu Stellung beziehen kann und in vielen Fällen sollte, insbesondere da diese Fälle in der Regel nicht nur das Unternehmen selbst, sondern auch andere Unternehmen und manchmal auch das Wirtschaftssystem insgesamt betreffen. Ein solcher Fall würde auch klar im Gebiet der individuellen Expertise liegen, was meiner Meinung nach auch den Unterschied in der Antwort klar erklärt.

**Sie haben sich beispielsweise zu der Europawahl 2019 öffentlich für die EU positioniert. Was waren Ihre primären Gründe hierfür?**

Zum einen ist man nun mal national verankert, und als Deutscher ist man Europäer, und als Europäer ist man seiner Heimatregion verankert. Ich finde zu gewissen Punkten, die die eigene Region, das eigene System und die eigene Lebensform betrifft, ist das ein Gebiet, in dem die Expertise nicht ganz so elementar ist wie in dem vorherigen Beispiel. Das ist vor allem eine Überzeugungssache. Der eine Aspekt ist, ob man einen konstruktiven Wertbeitrag leisten kann. Der andere Aspekt ist die eigene Überzeugung sowie die persönlichen Werte, für die man steht.

**Welcher der folgenden Kategorien ist Ihrer Meinung nach der Haupttreiber, öffentlich politische Stellung zu beziehen: Stakeholder-Value, Shareholder-Value, Unternehmensmotive (wie bspw. die Unternehmenswerte und -reputation) und persönliche Motive (wie bspw. die eigene Überzeugung)?**

Als Geschäftsführer hat man eine gewisse Doppelfunktion. Man ist private Person und beruflich seinem Geschäftsführeramt verpflichtet. Beides muss man in Kombination sehen. Die eigene Meinung ist wichtig und sollte man zu gewissen Themen haben. Allerdings muss ich sie nicht zu jedem Thema äußern. Ich denke, das schadet dem Amt, den Stakeholdern, den Shareholdern sowie dem Unternehmen. Daher würde ich die persönlichen Motive am geringsten bewerten.

Persönliche Werte sind wichtig, und ich würde zu diesen auch öffentlich Stellung beziehen. Das heißt jedoch nicht, dass die persönlichen Werte automatisch politische Themengebiete betreffen. Bei

politischer Meinungsäußerung als persönlicher Ansichtssache wäre ich vorsichtig. Politische Meinungsäußerung in dem Sinne, dass ich das System, in dem ich lebe, vertrete und hierzu auch einstehe würde. So lebe ich auch in dem Unternehmen und das unterliegt ebenfalls gewissen Rahmenbedingungen wie beispielsweise dem Steuerrecht und dem Strafrecht, und selbstverständlich würde ich dafür, sowie für meine Meinung dazu, eintreten.

**Was macht ein Thema Ihrer Meinung nach angemessen, um sich hierzu politisch zu äußern?**

Erst einmal muss das Thema eine gewisse Tragweite haben. Man muss nicht zu jedem kleineren Thema einen öffentlichen Kommentar abgeben. Das Thema sollte entsprechend gesellschaftlich relevant sein. Ein Beispiel wäre z.B. der Handelskonflikt zwischen den USA und China. Diesen würde ich wahrscheinlich inhaltlich nicht kommentieren, aber hier kann man durchaus sagen, dass er der freien Welt und dem Föderalismus extremst schadet. Wenn alle Länder auf dem Rückzug zum stärkeren Nationalismus, sind bedeutet das gleichzeitig, dass sämtliche Firmen und Systeme im Rückzug sind und der kollektive Wohlstand aller damit verringert wird.

**Was sind Ihrer Meinung nach die größten Risiken, die mit der öffentlichen politischen Stellungnahme als Geschäftsführer verbunden sind?**

Zu allererst das potentielle Infragestellen der Kompetenz des jeweiligen CEOs zu dem adressierten Thema. So kann die Stellungnahme beispielsweise als populistisch wahrgenommen werden. Als Geschäftsführer hat man ein Amt, das in der Wirtschaft und für ein spezielles Unternehmen ist. Dort muss man gut sein, nicht in der öffentlichen Stellungnahme. Öffentliche politische Stellungnahme ist letzten Endes nicht der Job eines Geschäftsführers. Der altbekannte Satz „the Business of Business is Business“ mag überholt sein, allerdings ist das ein Ausgangspunkt, mit dem man häufig assoziiert wird.

Ein weiterer Punkt ist der Bekanntheitsgrad des Unternehmens. Es macht einen Unterschied, ob ein Geschäftsführer eines öffentlich sehr bekannten und global tätigen Unternehmens öffentlich eine Meinung äußert oder ein Geschäftsführer eines in der Öffentlichkeit weniger bekannten Unternehmens. Oft trägt größeres Gewicht größeres Gehör und kann die öffentliche Meinungsbildung noch wesentlich mehr beeinflussen. Hier muss man evaluieren, wo man selbst steht. Die Gefahr, dass die Allgemeinheit einem beispielsweise Überheblichkeit unterstellt, ist nicht unumgänglich. Das kann als Resultat auch dazu führen, dass man mit entsprechenden Resonanzen der Kunden, Partner sowie der Allgemeinheit konfrontiert wird. Die Position, dass man problemlos Stellung zu kontroversen Themen beziehen kann, setzt ein gewisses reputables Image voraus, das man sich erarbeiten muss. Das hängt stark mit der jeweiligen Person zusammen, beispielsweise mit der Vertrauenswürdigkeit. Ist das nicht vorhanden, ist das zuvor genannte Risiko größer.

**Haben Sie sich in der Vergangenheit, mit Ausnahme zur Europawahl 2019, öffentlich zu politischen Themen geäußert?**

Die Felder, in denen unser Unternehmen tätig ist, sind überwiegend streng vertraulich. Eine öffentliche Stellungnahme, beispielsweise wenn Journalisten mich hierzu explizit befragen, ist rein rechtlich gar nicht zulässig. Insbesondere vorsichtig bin ich, wenn Journalisten mich konkret zu Entscheidungen oder Verhalten von einzelnen Politikern oder Parteien befragen. Ich bin nicht in der Position, das Verhalten einzelner Politiker zu beurteilen oder ihnen etwas zu raten. Ich kann höchstens zu den übergeordneten, fachlichen Themen Stellung beziehen. Ein Beispiel hierfür wäre, wie eben bereits angesprochen, dass eine stark nationalorientierte Politik nicht förderlich ist für internationale Beziehungen, den internationalen Handel und damit auch nicht für unser globalagierendes Unternehmen. So sind wesentliche Sachthemen mit wirtschaftlicher oder gesellschaftlicher Relevanz mögliche Punkte zur Stellungnahme, allerdings nicht persönliche Meinungen zu individuellen Personen.

**Vielen Dank für das Interview!**



## Appendix 8: Interview protocol - interview 5

**Teilnehmer:** Geschäftsführer eines Finanzdienstleistungsunternehmens  
(>3.000 Beschäftigte)  
Christoph Cewe (Interviewer)  
**Thema:** Sollen CEOs öffentlich politisch Stellung beziehen?  
**Datum:** 15.07.2020  
**Dauer:** 15 Min

---

### Interview Richtlinien

**Ziel der Befragung/des Interviews:** Meinungserhebung zu der Frage, ob CEOs öffentlich politisch Stellung beziehen sollten und warum.

**Verwendung der Daten:** Die Daten/Ergebnisse des Interviews dienen als Informationsgrundlage der Studie „The political CEO“. Sämtliche Erkenntnisse werden anonym verarbeitet. Ausnahmen bedürfen expliziter, schriftlicher Vereinbarung.

---

### Sollten sich Ihrer Meinung nach Geschäftsführer öffentlich zu politischen Themen äußern und warum?

Ja, Geschäftsführer sollten sich meiner Meinung nach öffentlich zu bestimmten politischen Themen äußern. Sie sollten sich nicht zu tagespolitischen Themen äußern, sondern zu wesentlichen Fragen unserer Wirtschaftsordnung. Es ist im Interesse des jeweiligen vertretenden Unternehmens, dass unsere freiheitliche Grundordnung der Marktwirtschaft weiter fortgeführt wird. Daher glaube ich, dass man als Manager gut beraten ist, wenn man sich dafür einsetzt, dass das Wirtschaftssystem weiter so funktioniert. Als besonders wichtig empfinde ich beispielsweise, dass Grundprinzipien wie die marktwirtschaftlichen Mechanismen aufrechterhalten werden.

### Sie betonen den Geschäftsbezug zu politischen Äußerungen. Wie sehen Sie die Positionierung zu Themen, die nicht direkt mit dem Unternehmen zusammenhängen, wie beispielsweise Inklusion, Gleichberechtigung etc.?

Zu rein gesellschaftspolitischen Themen würde ich mich eher nicht öffentlich äußern. Die Abgrenzung sehe ich hier klar, dass diese keinen direkten Einfluss auf die Wirtschaftsordnung haben. So würde ich persönliche politische Meinungen in meiner Funktion als Geschäftsführer nicht öffentlich adressieren. Ausnahmen bestehen bei Themenbereichen mit Unternehmensbezug, wie beispielsweise Quotenregelungen für Vorstände und Aufsichtsräte, da hier ein direkter Wirtschaftsbezug gegeben ist. Auch die Europapolitik ist meiner Ansicht nach ein wichtiges Thema, wozu man sich öffentlich äußern kann und unter bestimmten Umständen sollte.

### Was sind Ihre primären Gründe, zu wirtschaftspolitischen Themen öffentlich Stellung zu beziehen?

Der Hauptgrund ist die Stabilisierung der marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung. Hierzu gibt es eine breite gesellschaftliche Diskussion, bei der nicht garantiert ist, dass die Wirtschaftsordnung von allein so bestehen bleibt. Wenn man bestimmte politische Maßnahmen und Entwicklungen in den letzten Jahre betrachtet, beispielsweise hinsichtlich der Agenda 2010, sind diese meiner Ansicht nach für das Funktionieren der Wirtschaft nicht vorteilhaft. Das hat weitreichende Folgen, da das auch indirekt das Funktionieren eines Sozialstaates beeinflusst, der nun mal finanzielle Mittel benötigt, die lediglich in der Wirtschaft verdient werden können.

Ebenso erachte ich es als sinnvoll, dass Manager sich für die marktwirtschaftlichen Ordnungsrahmen engagieren, allerdings ohne dabei politische Mandate innezuhaben. So kann man als Geschäftsführer innerhalb verschiedener Parteien seine Ideen bewerben. Allerdings sollte man meiner Ansicht nach keine parteipolitischen Mandate oder öffentlich parteipolitische Stellung beziehen. Auch wenn man sich als Manager in einer Partei engagieren kann, denke ich, man sollte kein Parteiamt ausüben. Es besteht ein wesentlicher Unterschied, ob man Parteimitglied ist und sich für die jeweiligen politischen

Überzeugungen einsetzt, oder ob man als Parteifunktionär tätig wird, was ich als Manager nicht tun würde.

**Unter welchen Umständen sollten sich Geschäftsführer Ihrer Meinung nach nicht zu politischen Themen öffentlich äußern und warum?**

Ich finde den Bezug zu dem ordnungspolitischen Wirtschaftsrahmen, wie eben bereits angesprochen, sehr wichtig. Somit würde ich zum Beispiel keine Stellung zu tagespolitischen sowie allgemeinen gesellschaftspolitischen Themen beziehen, die keinen direkten Bezug zur Wirtschaft und damit dem Unternehmen haben.

**Welche politischen Themen bzw. Themenbereiche halten Sie für angemessen um hierzu als Geschäftsführer öffentlich Stellung zu beziehen?**

Sämtliche relevante Themen mit direktem Wirtschafts- und Unternehmensbezug. Beispiele sind das Arbeitsrecht, die Vertragsfreiheit, steuerpolitische Themen, oder auch das aktuell diskutierte Lieferkettengesetz. Weiterhin halte ich, wie eben angesprochen, die Europapolitik für ein sehr wichtiges Thema. All diese Bereiche haben klaren Bezug zum eigenen Unternehmen sowie des ordnungspolitischen Wirtschaftsrahmens und sind daher Themen, zu denen man öffentlich politische Stellung beziehen kann. In diesen Fragestellungen wäre es vorteilhaft, wenn Unternehmensführer, die Interesse an dem marktwirtschaftlichen und ordnungspolitischen Rahmen haben, sich hierzu öffentlich in dem politischen Diskurs mit einbringen. Denn ansonsten ist der Tenor in der Öffentlichkeit häufig sehr einseitig.

**Welche Hauptrisiken sehen Sie mit der öffentlichen Positionierung zu politischen Themen verbunden?**

Wenn man sich lediglich für den marktwirtschaftlichen, ordnungspolitischen Rahmen einsetzt, schätze ich die damit verbundenen Risiken als sehr gering ein. Risiken bestehen meiner Meinung nach nur dann, wenn man seine persönlichen gesellschaftspolitischen Auffassungen öffentlich äußert. Diese werden in der Regel automatisch mit der geschäftlichen Funktion der Person und damit dem Unternehmen verbunden. Dies kann unterschiedliche Risiken mit sich tragen. Man hat in der Regel Kunden mit verschiedenen politischen Einstellungen und Meinungen. Da kann die öffentlichen Meinungsäußerung selbstverständlich negative Effekte verursachen. Das kann bis zum Boykott des Unternehmens führen. Daher würde ich mich aus gesellschaftspolitischen Diskussionen, wie beispielsweise der Rassismus-Debatte, persönlich raushalten. Diese Themen haben keinen direkten Bezug zu der wirtschaftlichen Grundordnung sowie wirtschaftlichen Rahmenbedingung und sind folglich keine Themen, zu denen ich öffentlich Stellung beziehen würde. Hier geht es um ganz allgemeine politische Überzeugungen, zu denen man unterschiedlicher Meinung sein kann.

**Vielen Dank für das Interview!**

## Appendix 9: Interview protocol - interview 6

**Teilnehmer:** Geschäftsführer eines Familienunternehmens in der Logistik- und Verpackungsindustrie (>3.000 Beschäftigte)  
Christoph Cewe (Interviewer)

**Thema:** Sollten CEOs öffentlich politisch Stellung beziehen?

**Datum:** 20.07.2020

**Dauer:** 60 Min

---

### Interview Richtlinien

**Ziel der Befragung/des Interviews:** Meinungserhebung zu der Frage, ob CEOs öffentlich politisch Stellung beziehen sollten und warum.

**Verwendung der Daten:** Die Daten/Ergebnisse des Interviews dienen als Informationsgrundlage der Studie „The political CEO“. Sämtliche Erkenntnisse werden anonym verarbeitet. Ausnahmen bedürfen expliziter, schriftlicher Vereinbarung.

---

### Sollten sich Ihrer Meinung nach Geschäftsführer öffentlich zu politischen Themen äußern und warum?

Ich bin klar dafür, dass sich Unternehmensführer öffentlich zu politischen Themen äußern sollten. Ich bin in dem Verband der Familienunternehmer und bin innerhalb des Verbandes in einer Aufgabe eingebunden, den Dialog mit der Politik zu führen, insbesondere zwischen den Realitätswahrnehmungen der Familienunternehmern und der Politik. Hier vertrete ich die Interessen der Unternehmer, aber in unserer Welt geht nichts nur mit Einzelinteressen. Unsere Interessen überlappen sich mit den Interessen der Gemeinschaft. Daher bin ich höchstmotiviert, mit der Politik unsere Auffassungen diskutieren zu können. Ich halte es für extrem wichtig, dass wir uns als Unternehmer und Manager öffentlich äußern.

Es ist eine Banalität, dass es gut wäre, wenn sich Unternehmen und Politik besser verstehen würden. Wir hatten beispielsweise bei unserer letzten Familienunternehmer-Konferenz einen guten Input von Friedrich Merz bekommen. Hier hat Herr Merz hervorgehoben, dass er uns gar nicht genug dazu animieren kann, uns in die Diskussion miteinzubringen. Wenn man sich die Werdegänge von Politikern anschaut, ist der Erfahrungshintergrund nicht immer unternehmerisch. Daher ist es hilfreich, wenn wir Unternehmer unsere Ansichten und Argumente klar aufzeigen. Weiterhin sind Politiker dem Druck ausgesetzt, sich vor den Medien zu Schlagworten zu äußern und die richtigen Schlagworte zu finden, die Wählergunst zu halten, wobei sie oftmals nicht mit der ausreichenden Zeit ausgestattet sind, die einzelnen Themen zu durchdenken. Hierfür haben die Politiker oft einzelne Stäbe, für die oftmals das gleiche gilt - nur wenige haben unternehmerische Erfahrungen. Ich finde es daher vollkommen unentbehrlich, sich in den Diskurs miteinzubringen. Insbesondere ab einer gewissen Unternehmensgröße muss man sich öffentlich äußern. Aber auch kleinere Unternehmen tragen eine Verantwortung, sich öffentlich zu äußern und müssen gehört werden. Daher ist es bei uns im Verband der Familienunternehmen von besonderer Bedeutung, dass jedes Unternehmen zu Wort kommt.

Ich finde, es macht einen großen Unterschied, ob man Familienunternehmer oder angestellter Manager eines Konzerns ist. Familienunternehmen sind Unternehmen, die von einer Familie stark beeinflusst werden und deren Wohl und Wehe interessensgleich ist mit dem wirtschaftlichen Wohl und Wehe der Familie. So kann es nicht sein, dass ein Manager mit einer fabelhaften Abfindung ein Familienunternehmen in der Krise verlässt. Ganz im Gegenteil, wenn es der Firma nicht gut geht, nimmt die Familie in der Regel keine Mittel aus dem Unternehmen. In den letzten Krisen haben Familien sogar häufig weiter in das Unternehmen eingezahlt. So ist hier ein klarer Unterschied zu Unternehmen, die nicht von Familien geführt werden. Familienunternehmen beschäftigen 70% der Erwerbstätigen in Deutschland und sind damit eigentlich der wichtigste Wirtschaftsfaktor. Die Politik hat häufig den Eindruck, dass, wenn sie sich mit den Vorstandsvorsitzenden von den größten DAX-Konzernen austauschen, sie genug getan hat, um sich wirtschaftlich zu informieren. Aber das sehen wir Familienunternehmer anders und das wird zunehmend von der Politik auch akzeptiert. Die Hälfte der großen Konzerne sind Familienkonzerne. Beispielsweise in der Automobilindustrie sind 2 der 3 großen Konzerne Familienunternehmen. Die durchschnittliche Verweilzeit von CEOs in großen

Konzernen ist im Bereich von 4-5 Jahren. Die Frage ist allerdings, was man innerhalb von 4 Jahren durchführen kann. Familienunternehmer sind im Schnitt ca. 20-25 Jahre in der Rolle des Geschäftsführers verantwortlich und haben damit eine wesentlich langfristige Sicht als durchschnittliche angestellte Manager. Daher haben Familienunternehmer in der Regel gar kein Interesse, kurzfristige Erfolge, die noch in ihre Legislaturperiode fallen, zu pushen. Damit kommt dem Familienunternehmer auch eine große Glaubwürdigkeit in der Argumentation mit der Politik zu.

Wir haben viele Interessensgleichrichtungen mit der Politik, weil die Politik möchte, dass es den Mitarbeitern gut geht. Wir wollen schon längst, dass es unseren Mitarbeitern gut geht und setzen uns hierfür schon lange proaktiv ein. Unsere Mitarbeiter sind ein elementarer Schlüsselfaktor für das Unternehmen, und nur, wenn wir sie besser behandeln als andere, bleiben sie bei uns. Nur wenn wir das Geschäft so gut machen, dass sie sich keine Sorgen machen müssen, bleiben sie bei uns.

Somit haben wir viele gleiche Interessen mit der Politik, wie z.B. eine niedrige Arbeitslosigkeit und einen stabilen Arbeitsmarkt von einer hohen Qualität und von einer hohen Kaufkraft. Zweiteres kann auch mit dem Vorurteil aufräumen, dass niedrige Löhne gut wären, denn die Summe aller Löhne ist die Kaufkraft. Die Unternehmer sind dort reicher, wo die Löhne höher sind. Die Politiker, insbesondere die von der linken Seite, glauben wir reden von Umverteilung: „Was man oben abschneiden kann, kommt unten an“ oder „die haben oben das Kapital abgeschnitten und unten ist kein Job mehr“. Das ist vollkommener Unsinn, und wir müssen den Politikern helfen, nicht immer wieder die gleichen Fehler zu machen. Die ganze Pyramide der Gesellschaft ist soweit unten wie der unterste Lohn. Daraus lässt sich ableiten, wie viel Kaufkraft diese Gesellschaft hat und wie viel die Firmen verkaufen und prozentual Gewinn erzielen können.

Die Unternehmer müssen sich öffentlich zu wichtigen Debatten äußern. Ein aktuelles Beispiel ist die Vermögenssteuer am Beispiel der Corona-Krise. Die Corona-Krise hat ein Drittel der ganzen Wirtschaft kurzfristig auf Eis gelegt. Die Folge ist, dass der Ausfall des Bruttoinlandsproduktes von ca. 10% in den Kassen der Unternehmen fehlt. Die Bundesregierung führt große Finanzierungsprogramme durch, um die entstandenen Lücken zu füllen mit Liquiditätsüberbrückungen nach allen verschiedenen Spielregeln, nur damit die Arbeitgeber durchhalten und die Chance haben, wieder auf die Beine zu kommen. Nun kommt die Bundesregierung und sagt den Leuten, den man gerade für das Überleben Geld gegeben hat, dass man es ihnen nun wieder wegnimmt. Das ist ein Widerspruch in sich. Das Kapitalpolster und die Liquidität sind das Immunsystem der Wirtschaft. Wörtlich übertragen wäre es so, als wenn Sie einem Kranken das Immunsystem wegnehmen. Das ist nicht nur sinnlos, sondern hochgradig unverantwortlich.

Ein anderes Beispiel ist die Erbschaftssteuer, zu der ich auch schon öffentlich Stellung bezogen habe. Aktuell werden bereits 30% Erbschaftssteuer auf Firmen mit einem Wert von über 100 Millionen Euro fällig. Es wird gerade diskutiert, ob diese Grenze auf den Bereich um 25 Millionen Euro gesenkt werden soll. 25 Millionen entspricht der Größenordnung eines größeren lokalen Hotels. 30% des Unternehmenswerts ist ungefähr 30% der Bilanzsumme. Eine übliche Durchschnittszahl in vielen Branchen ist Umsatz = Bilanzsumme. 30% der Bilanzsumme gleicht in den meisten Unternehmen dem Eigenkapital. Wenn Sie allerdings einem Unternehmen das Eigenkapital entziehen, wäre das ungefähr so, als wenn Sie einem DAX-Vorstand sagen: „Bei altersbedingtem Wechsel liefern Sie bitte Ihr Eigenkapital ab“. Wenn man das so sagen würde, würde die Bevölkerung das wahrscheinlich als absurd bezeichnen. Folglich müssen Unternehmer für solch entscheidende Themen Stellung beziehen und ihre Meinung öffentlich deutlich machen.

Weiterhin halte ich es für essentiell, dass wir Unternehmer uns im öffentlichen Diskurs einbringen, da wir kontinuierlich in Lösungen denken und kreative Wege aufzeigen können, die ökologisch, ökonomisch und sozial in der Regel deutlich besser sind als die der Politiker. Damit meine ich noch nicht einmal, dass die Politik uns Mittel zur Verfügung stellen soll. Ich meine, dass die Politik ihre Mittel nicht verschwenden soll. Ein Beispiel ist das Schaffen von bezahlbarem Wohnraum. Hier werden Hausbesitzern Zuschüsse gezahlt, damit der begünstigte Mieter einen geringen Mietpreis zu zahlen hat. Ein Beispiel, das von den Familienunternehmern kommt, ist dass der Staat den Hausbesitzern gar kein Geld gibt. Das ist gar nicht notwendig. Stattdessen soll der Staat lediglich das Recht zur Verfügung stellen, dass die Immobilie zu Entstehungskosten an den Staat verkauft werden kann. In diesem Falle benötigt man kein Eigenkapital, da dieses Recht für Unternehmer kapitalersetzend wirkt. Bekommt man nun das Kapital aufgrund der hohen Sicherheit für einen Zinssatz von 0.5%, der Zinssatz den auch der Staat erhält, so kann auch bei einer Sozialbauwohnungsmiete verdient werden. Dieser

Ansatz ist kreativ und kostet weniger Steuern. Solche Ansätze kommen von Unternehmern, nicht von Politikern. Dadurch, dass wir Familienunternehmer in Lösungen denken können und häufig müssen, entstehen neue Impulse, die der gesamten Gesellschaft einen großen Wertbeitrag bieten können. Daher bin ich der festen Überzeugung, dass wir Unternehmer auch die Verantwortung haben, uns öffentlich zu äußern, damit solche kreativen Ideen möglich gemacht werden.

**Sie haben in vielen Beispielen die direkte Kommunikation mit der Politik hervorgehoben. Weiterhin haben Sie auch angesprochen, dass Sie bereits öffentlich zu gesellschaftlichen und politischen Themen Stellung bezogen haben. Sollten sich Ihrer Meinung nach Geschäftsführer auch gegenüber der Öffentlichkeit zu politischen Themen äußern?**

Definitiv! Die Kommunikation gegenüber der Öffentlichkeit finde ich auch wichtig. Ich bin seit kurzem beispielsweise auch auf Twitter und LinkedIn aktiv. Hier habe ich bereits über 4.000 Follower, von denen ein paar Hundert Journalisten sind. Diese Kanäle haben den Vorteil, dass man zeitlich nicht auf die Medien oder gewisse Konferenzen angewiesen ist.

**Ebenso haben Sie viele Beispiele zu wirtschaftspolitischen Themen genannt. Wie ist Ihre Meinung zu der öffentlichen Stellungnahme zu gesellschaftspolitischen Themen, wie beispielsweise Anti-Rassismus, Inklusion etc.?**

Auch zu gesellschaftspolitischen Themen finde ich es wichtig, eine klare Meinung zu haben und unter gewissen Umständen zu äußern. Wir haben nur dann eine funktionierende Wirtschaft, wenn wir eine gesunde und zufriedene Gesellschaft haben, welche friedlich nach innen und nach außen ist. Es liegt auf der Hand, dass eine Gesellschaft nur dann funktioniert, wenn diese frei von Beeinträchtigung und Einschüchterung ist. Ebenso muss eine Gesellschaft sozial geschützt sein vor einem möglichen Absturz, wie beispielsweise dem Verlust der Existenzgrundlage. Wenn jemand aus welchen Gründen auch immer entlassen wird, muss sichergestellt sein, dass sie aufgefangen werden und bei Bedarf die Möglichkeit auf weitere Bildung haben, um wieder den Anschluss im Arbeitsmarkt zu finden.

Rechtsstaatlichkeit, Frieden, Freiheit und Menschenrechte sind essentiell, und wenn diese beeinträchtigt oder gar gefährdet sind, haben Geschäftsführer eine Verantwortung, Stellung zu beziehen. Am Ende des Tages sind all diese Faktoren auch wieder von wirtschaftlicher Relevanz. So wollen wir alle doch auch nur dort arbeiten, wo diese Faktoren gelebt werden. Ein Unternehmer ist ein Mensch so wie alle andere Menschen auch. So besteht ein großes Interesse an einer stabilen, freien und geschützten Gesellschaft. Jede Störung bedeutet Abwanderung, Kräfteverlust und Kosten, was häufig unnötig ist. So hat man auch persönliche gewisse Toleranzgrenzen, und wenn diese überschritten werden, kann man nicht schweigen, sondern muss sich öffentlich zu Wort melden. Selbstverständlich verfolgt jeder unterschiedliche Themen mit unterschiedlichem Gewicht. Ich bin beispielsweise ganz stark am Flüchtlingsthema dran. Hier sage ich, wir müssen tolerant sein, aber keine Toleranz für Intoleranz.

**Wie stehen Sie zu der öffentlichen Positionierung mit parteipolitischem Bezug, wie beispielsweise das Kommentieren von einzelnen Statements oder Politikern?**

Wir sprechen uns öffentlich gegen die politischen Extreme aus, sprich die AfD und die Linke. Abgesehen von den beiden Parteien äußern wir uns nicht parteipolitisch. Wir lehnen es konsequent ab, mit den Linken zu sprechen, weil wir der Auffassung sind, dass sie das Wirtschaftssystem zerstören möchten. Ebenso reden wir auch nicht mit der AfD, weil wir Rechtsextremismus konsequent ablehnen. Beides äußern wir öffentlich. Damit verbleiben vier seriöse Parteien, bei denen wir uns nicht auf eine einzelne festlegen, sondern diskutieren mit jeder einzelnen und geben auch keine Wahlempfehlungen, da dies der Bürger selbst entscheiden muss. Unabhängig davon, wie sich die Bürger dann schlussendlich entscheiden, wollen wir einen konstruktiven Dialog mit der Politik führen.

**Zu den Ausschreitungen in Chemnitz in 2018 haben sich viele deutsche Geschäftsführer öffentlich geäußert. Allerdings wurde nur in Ausnahmefällen der Vorfall selbst genannt oder der Bezug zu populistischen Parteien hergestellt. Im Vordergrund der Äußerungen stand in der Regel der Unternehmensbezug, wie beispielsweise die essentielle Bedeutung eines inklusiven Arbeitsumfelds. Denken Sie, dass man bei der öffentlichen Stellungnahme immer den Unternehmensbezug herstellen sollte?**

Wir Unternehmer sind auch nur Menschen. Wir können etwas Menschliches sagen, auch wenn wir einen Unternehmensbezug im Hinterkopf haben. Der gemeinsame Nenner ist nun mal, dass nur eine stabile und inklusive Gesellschaft, wie eben bereits genannt, eine Gesellschaft ist, in der wir alle leben wollen. Rassismus ist Radikalität, und diese bedroht in allen Dimensionen das Funktionieren einer Gesellschaft und ist zutiefst schädlich für die Gesellschaft.

**Welcher der folgenden Kategorien ist Ihrer Meinung nach der Haupttreiber öffentlich politische Stellung zu beziehen: Stakeholder-Value, Shareholder-Value, Unternehmensmotive (wie bspw. die Unternehmenswerte und -reputation) und persönliche Motive (wie bspw. die eigene Überzeugung)?**

Meiner Einschätzung nach dürften die Stakeholder- und Shareholder-Gründe überwiegend auf die angestellten Manager zutreffen. Als Familienunternehmer bin ich mein eigener Shareholder. Wenn ich öffentlich Stellung zu gesellschaftlichen oder politischen Themen beziehe, tue ich dies auf Grund der gesellschaftlichen Verantwortung, die ich als Familienunternehmer trage. Wie ich bereits erwähnt habe, geht es uns als Unternehmen gut, wenn es der Gesellschaft gut geht. Somit leistet das gesellschaftliche Engagement einen Beitrag zu einer funktionierenden Gesellschaft, welche wiederum dem Geschäft zugutekommt.

**Welche Risiken verbinden sie mit der öffentlichen Stellungnahme zu gesellschaftlichen und politischen Themen?**

Wenn jemand Mindermeinungen vertritt, ist es wahrscheinlich unvorteilhaft, seine Meinungen öffentlich kundzutun. Wenn ich allerdings eine soziale, stabile und ökologische Marktwirtschaft vertrete, werden wahrscheinlich 90% der Gesellschaft meine Meinung ebenfalls für richtig und sinnvoll empfinden. Hierdurch verliere ich keine Kunden. Ebenso muss ich ehrlich sagen, dass, wenn ich von den restlichen 10% aggressive und radikale Leute als Kunden verliere, dann tut mir das überhaupt nicht leid.

**Vielen Dank für das Interview!**

## Appendix 10: Important factors for CEOs to speak up on sociopolitical issues

The following findings are based on the CEOs' provided answers on (1) the survey question "Please briefly outline what makes an issue appropriate to take a public stand on as a corporate leader?" (free-text response,  $N=19$ ) and (2) key findings of the semi-structured interviews. The quotes of both sources were subsequently clustered according to the reverse mind-mapping technique (see e.g. *Ward 2018*). Consequently, the quotes, which contain multiple arguments were divided into multiple quotes with one argument each. Next, all quotes were clustered using superordinate categories. Subsequently, the superordinate categories are clustered into further superordinate categories ("key categories") if meaningful. The analysis result suggests that two dimensions are essential for European CEOs to consider engaging in CEO activism as appropriate, i.e. genuine conviction and the capability to constructively contribute.

Please note: The quotes are displayed in its original form. Hence, they are presented in its original language, are unmodified and thus might include misspellings. For interview quotes, complemented words for improved readability are recognizable through square brackets. All interview quotes are referenced to the respective interview numbers so that the transcripts in the thesis' appendix can reviewed accordingly. The quotes are ordered within a superordinate category as follows: (1) responses of the English survey version, (2) responses of the German survey version, (3) interview extracts.

Key category	Superordinate category	CEOs' individual responses
genuine conviction	relation to values or purpose	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "It must somehow be related to <b>corporate business or corporate values</b>. Being it issues like privacy, or diversity, climate change, or industry specific issues." (<i>Spanish CEO, &gt;50k employees</i>)</li> <li>▪ "to uphold the <b>basic principles</b> of a social and economic equity in a <b>rule based democratic society</b>" (<i>Dutch CEO, &lt;10k employees</i>)</li> <li>▪ „Wenn es dem ‘allgemein akzeptierten Wertekanon‘ Europas entspricht“ (<i>French CEO, 10-30k employees</i>)</li> <li>▪ „[...] habe ich eine feste Meinung?“ (<i>German CEO, 30-50k employees</i>)</li> <li>▪ "es wichtig, <b>seine Position</b> klar nach innen, aber auch außen, <b>konsequent zu vertreten</b>" (<i>German CEO, &gt;3k employees, interview 2</i>)</li> <li>▪ "explizit für die Unternehmenswerte eingestanden und klar Stellung bezogen wenn diese Werte gefährdet waren" (<i>French CEO, &gt;10k employees, interview 3</i>)</li> <li>▪ "[Ein] Aspekt ist <b>die eigene Überzeugung</b> sowie die <b>persönlichen Werte</b>, für die man steht" (<i>German CEO, &gt;10k employees, interview 4</i>)</li> </ul>
	relation to business or industry	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "The socio political issues should be of great <b>importance to the company</b> to take a stance." (<i>Italian CEO, &gt;50k employees</i>)</li> <li>▪ "there has to be a (<b>direct or indirect</b>) <b>relationship between the company</b> you stand for, or the <b>role you have as a leader in society</b>, and the specific issue you comment on." (<i>Dutch CEO, 50k employees</i>)</li> <li>▪ "A corporate leader should stick to manage his/her company and <b>only comment about his/her business and sector</b>." (<i>Italian CEO, &gt;50k empl.</i>)</li> <li>▪ „Es sollte direkt oder indirekt einen <b>Impact auf das Unternehmen</b> haben.“ (<i>German CEO, &gt;50k employees</i>)</li> <li>▪ „Die Themen sollten einen <b>direkten Bezug zum Unternehmen</b> oder zur Branche haben.“ (<i>German CEO, &gt;50k employees</i>)</li> <li>▪ „Grad des <b>Einflusses auf das Unternehmen</b> oder dessen stakeholder“ (<i>Austrian CEO, &gt;50k employees</i>)</li> <li>▪ „[...] nutzt <b>meinem Unternehmen</b> eine Äußerung meinerseits?“ (<i>German CEO, 30-50k employees</i>)</li> <li>▪ "Abhängigkeit zwischen dem Geschäft und der Politik", „<b>einen klaren Unternehmensbezug</b>“ (<i>German CEO, &gt;50k employees, interview 1</i>)</li> <li>▪ "All diese Bereiche haben klaren <b>Bezug zum eigenen Unternehmen</b> sowie des ordnungspolitischen Wirtschaftsrahmens und sind daher Themen, zu denen man öffentlich politische Stellung beziehen kann" (<i>German CEO, &gt;3k employees, interview 5</i>)</li> </ul>
	corporate citizenship	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Issues upon which there is a <b>clear expectation for business leaders</b> to take a stance." (<i>Italian CEO, &gt;50k employees</i>)</li> <li>▪ „<b>Angemessenheit</b> sich zum Thema zu äussern (<b>Es muss eine Ausnahme bleiben</b>)“ (<i>German CEO, 10-30k employees</i>)</li> <li>▪ „Wenn man sich als <b>Unternehmen als Teil der Gesellschaft</b> begreift, sollte man zu politischen Entwicklungen Stellung beziehen.“ (<i>German CEO, &gt;50k employees</i>)</li> <li>▪ "Die Position, dass man problemlos Stellung zu kontroversen Themen beziehen kann, setzt ein gewisses <b>reputables Image</b> voraus, <b>das man sich erarbeiten muss</b>" (<i>German CEO, &gt;10k employees, interview 4</i>)</li> </ul>

Key category	Superordinate category	CEOs' individual responses
capability to constructively contribute	competence regarding the issue	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “within area of <b>personal expertise</b>” (<i>Dutch CEO, 10-30k employees</i>)</li> <li>▪ “because I am legitimate to express views in the <b>field of competences</b> of my company“ (<i>French CEO, &gt;50k employees</i>)</li> <li>▪ „Ich muss das Gefühl haben, dass ich hierzu qua <b>Kompetenz</b> qualifiziere“ (<i>German CEO, 30-50k employees</i>)</li> <li>▪ „<b>Kompetenz</b> als Basis für einen Beitrag (Kann ich hier überhaupt einen <b>qualifizierten Kommentar</b> abgeben?)“ (<i>German CEO, 10-30k employees</i>)</li> <li>▪ „Themen, in denen das Unternehmen <b>einen Beitrag leistet</b> oder leisten kann“ (<i>British CEO, &lt;10k employees</i>)</li> <li>▪ “Ich halte es immer für vernünftig, <b>dass man das verstanden haben sollte</b>, zu dem man sich äußert“ (<i>German CEO, &gt;50k employees, interview 1</i>)</li> <li>▪ “Ohne entsprechende <b>Expertise</b> sollte man keine öffentliche Stellung beziehen“ (<i>German CEO, &gt;10k employees, interview 4</i>)</li> </ul>
	relevance/ importance of the issue	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “social, economic and political <b>relevant to the societies we serve</b>” (<i>Dutch CEO, &lt;10k employees</i>)</li> <li>▪ “Only when issues are of a <b>crucial nature</b>.” (<i>Italian CEO, &gt;50k employees</i>)</li> <li>▪ “Issues that are <b>existential to our society</b>.” (<i>Italian CEO, &gt;50k employees</i>)</li> <li>▪ “<b>relevant to the main stakeholders</b> of the company.” (<i>Dutch CEO, 10-30k employees</i>)</li> <li>▪ „Ich muss das Gefühl haben, dass [...] es für mein Unternehmen <b>relevant</b> ist.“ (<i>German CEO, 30-50k employees</i>)</li> <li>▪ „<b>Bedeutung des Themas</b> (Macht es Sinn in der Sache und vom Inhalt her)“ (<i>German CEO, 10-30k employees</i>)</li> <li>▪ „<b>Aktualität</b> eines Themas.“ (<i>British CEO, &lt;10k employees</i>)</li> <li>▪ „<b>besonders hohe Wichtigkeit für die Gesellschaft</b>“ (<i>German CEO, &lt;10k employees</i>)</li> <li>▪ „Wenn ein Thema <b>gesellschaftliche Bedeutung</b> hat und der internationalen Zusammenarbeit förderlich ist.“ (<i>German CEO, &gt;50k employees</i>)</li> <li>▪ „<b>Ist es wirklich wichtig?</b> Wenn ja, habe ich eine feste Meinung? Wenn ja, nutzt meinem Unternehmen eine Äußerung meinerseits?“ (<i>German CEO, 30-50k employees</i>)</li> <li>▪ “Es sollte um <b>wesentliche Themen</b> gehen, die einen <b>Großteil der Gesellschaft betreffen</b>“ (<i>German CEO, &gt;50k employees, interview 1</i>)</li> <li>▪ “Themen mit <b>hoher gesellschaftlicher Bedeutung</b>, zu denen man sich öffentlich äußern sollte“ (<i>German CEO, &gt;3k employees, interview 2</i>)</li> <li>▪ “Daher meine ich, dass sich Geschäftsführer grundsätzlich zu Themen von <b>hoher gesellschaftlicher Relevanz</b> äußern sollten, allerdings keine parteipolitischen Äußerungen vornehmen sollten“ (<i>French CEO, &gt;10k employees, interview 3</i>)</li> <li>▪ “<b>wesentliche Sachthemen mit wirtschaftlicher oder gesellschaftlicher Relevanz</b> [...], allerdings nicht persönliche Meinungen zu individuellen Personen“ (<i>German CEO, &gt;10k employees, interview 4</i>)</li> <li>▪ “[CEOs] sollten sich nicht zu tagespolitischen Themen äußern, sondern zu <b>wesentlichen Fragen unserer Wirtschaftsordnung</b>“ (<i>German CEO, &gt;3k employees, interview 5</i>)</li> </ul>
	potential impact/ contribution of the stance	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “I also feel it is important to weigh whether by taking a stand, you actually <b>help the matter or not forward</b>.” (<i>Dutch CEO, 50k employees</i>)</li> <li>▪ “Issues on which as leaders we can <b>make a difference and be impactful</b>“ (<i>Italian CEO, &gt;50k employees</i>)</li> <li>▪ „Themen, in denen das Unternehmen <b>einen Beitrag</b> leistet oder leisten kann“, „Es sollte einen <b>konstruktiven Beitrag</b> ermöglichen - destruktive Beiträge sind eher schwieriger, da sie dem Unternehmen schaden könnten“ (<i>British CEO, &lt;10k employees</i>)</li> <li>▪ “Wesentlich für eine öffentliche Stellungnahme ist der <b>Beitrag, den man hierdurch leistet</b>“ (<i>German CEO, &gt;50k employees, interview 1</i>)</li> <li>▪ “Durch öffentliche Stellungnahme <b>einen Beitrag leisten</b>“ (<i>French CEO, &gt;10k employees, interview 3</i>)</li> <li>▪ “Erst einmal muss das Thema eine <b>gewisse Tragweite</b> haben. Zu jedem kleineren Thema muss man öffentlich keinen Kommentar abgeben“, “Der eine Aspekt ist, ob man einen konstruktiven Wertbeitrag leisten kann“ (<i>German CEO, &gt;10k employees, interview 4</i>)</li> </ul>