

Marcel Paulssen/ Angela Sommerfeld	The impact of critical incidents on customer relationships	291
Stefan Weber	Kann die Besteuerung Sponsoringentscheidungen beeinflussen?	309
Debbie Claassen/Claudia Ricci	CEO compensation structure and corporate social performance Empirical evidence from Germany	327

Marcel Paulssen/Angela Sommerfeld

The impact of critical incidents on customer relationships



Marcel Paulssen



Angela Sommerfeld

Die Wirkung kritischer Ereignisse auf Kundenbeziehungen

■ Schlüsselbegriffe

Beziehungsstärke; Kritische Ereignisse; MIMIC-Modell; Stimmung

■ Keywords

Critical incidents; MIMIC model; mood; relationship strength

Zusammenfassung

Bei der Anwendung der kritischen Ereignismethode wird unterstellt, dass die erhobenen kritischen Ereignisse tatsächlich einen Einfluss auf den Status von Kundenbeziehungen besitzen. Anders als in vielen anderen Studien haben wir in der vorliegenden Studie kritische Ereignisse in persönlichen Interviews erhoben und testen deren Einfluss auf Maße der Beziehungsstärke (Vertrauen und Zufriedenheit). Die Ergebnisse zeigen, dass positive und negative Ereignisse einen partiell asymmetrischen Einfluss auf die Stärke von Kundenbeziehungen haben. Weiterhin zeigt ein MIMIC-Modell, welche spezifischen Ereignistypen einen besonders starken Einfluss auf die Kundenbeziehung besitzen. Anders als bisher veröffentlichte Studien zeigen unsere Ergebnisse, dass bereits ein einzelnes negatives Ereignis eine Kundenbeziehung schwerwiegend schädigen kann und nicht mit entsprechenden positiven Ereignissen kompensiert werden kann.

Abstract

Published critical incident technique (CIT) studies assume that the incidents reported do indeed have an impact on customer–firm relationships, but rarely assess their impact on measures of relationship strength or behavioural response tendencies. In this study, we conducted face-to-face interviews and assessed the impact of critical incidents on measures of relationship strength (i. e. trust and satisfaction). The results confirm that positive and negative incidents have a partially asymmetric impact on measures of relationship strength. Furthermore, we use a multiple indicators, multiple causes (MIMIC) approach to pinpoint which specific incident types have a particularly strong impact on the health of customer–firm relationships. In contrast to published research, our results clearly support the fact that negative incidents, indeed even a single incident, can be severely damaging to a customer–firm relationship and cannot be compensated by corresponding positive incidents.

Autoren

Professor Dr. Marcel Paulssen, University of Geneva, Department of Marketing, Boulevard Du Pont D'Arve 40, CH-1211 Geneva, Switzerland, Tel. +41 22 3798940, E-Mail: Marcel.Paulssen@unige.ch.; Dr. Angela Sommerfeld, University of Geneva, Department of Marketing, Boulevard Du Pont D'Arve 40, CH-1211 Geneva, Switzerland.

1. Introduction

In relationships all partners eventually engage in potentially destructive acts and behave badly (Rusbult et al., 1991). With the increasing duration of a relationship and growing frequency of interactions, the likelihood of such negative incidents increases (Grayson/Ambler, 1999). In long-term relationships, no matter whether personal or customer–firm relationships, negative incidents seem almost inevitable. From a relationship perspective, unusually negative but also unusually positive interaction experiences are of pivotal relevance because people derive inferences about their relationship partner's disposition and intentionality especially from such extreme acts (Ybarra/Stephan, 1999). Critical incidents (CIs) are defined as occurrences (events, incidents, processes or issues) that significantly deviate from usual processes in terms of how they are managed and/or in terms of the resulting outcomes (Roos, 2002; van Doorn/Verhoef, 2008). This means CIs could have the potential to induce significant changes in the status of a customer–firm relationship (Edvardsson/Strandvik, 2000). Following Gremler's call (2004), the study at hand is designed to clarify the impact of the number, valence, strength and type of CIs on the strength of the service relationships (for a similar call, see Garnefeld/Steinhoff, 2013).

The critical incident technique (CIT), originally introduced by Flanagan (1954), has been adapted to the marketing field by investigating interaction experiences that the customer perceives or recalls as exceptionally positive or negative. In their seminal paper, Bitner, Booms and Tetreault (1990) applied the CIT to the marketing field and showed that across service industries, customers refer to similar categories of CIs to distinguish between satisfying and dissatisfying service encounters. A large stream of research followed their work and applied the CIT to shed light on, for example, service evaluations (Odekerken-Schröder et al., 2000), loyalty in business relationships (Schurr, 2007; van Doorn/Verhoef, 2008), service failures (Bejou/Edvardsson/Rakowski, 1996), new product development projects (Kraaijenbrink, 2012) and more. The technique's popularity stems from the fact that in contrast to traditional attribute-based surveys, CIs are more concrete (Stauss/Hentschel, 1992) and are not restricted to ratings of predefined product or service attributes. The researcher obtains stories about in-

teraction experiences from the respondent's perspective presented in his or her own words. These collected verbatim stories are able to provide very concrete and operational insights for managerial action and can also easily be communicated to customer-contact personnel (Zeithaml/Bitner, 2003).

Relevant to the context of this study, however, is the fact that published CIT studies, by definition, assume that the collected incidents are indeed critical in a relationship, but rarely assess their impact on measures of relationship strength or behavioural response tendencies (for an exception, see Odekerken-Schröder et al., 2000). Hence, the word »critical« in CIs is solely used to emphasize the significant deviation of specific service episodes from ordinary service encounters. Consequently, the key question raised by Edvardsson and Strandvik's (2000) article »Is a critical incident critical for a customer–firm relationship?« is not addressed in current CIT studies. As the broader body of customers' experiences in any ongoing service relationship constitutes ordinary interactions, the question of whether these relatively rarely occurring CIs have the potential to damage or strengthen a given customer–firm relationship significantly is an important one in research. Therefore, we followed Gremler's call (2004, p. 79) to »determine which events are truly critical to the long-term health of the customer–firm relationship«, and the related number, valence, types and the emotional evaluation of incidents per respondent to the key relationship constructs overall satisfaction, trust and loyalty. To summarize, this research provides answers to the following research questions:

1. Does the number of (positive and negative) CIs experienced by the customer have an impact on the strength of the customer–firm relationship?
2. Are negative CIs more influential than their positive counterparts?
3. What is the impact of customers' mood on the retrieval of CIs and on relationship strength judgments?
4. Do customers tolerate or forgive one negative experience as is often claimed in the literature?
5. Does the inclusion of (retrospectively measured) emotional appraisal of CIs have an additional diagnostic potential?
6. Do different categories of CIs have an equal impact on the strength of the customer–firm relationship?

Model	Research Question(s)	Independent Variables	Dependent Variables
M1	1, 2, 3, 4	Number of incidents, mood	Trust, satisfaction, loyalty
M2	5	Number of incidents, mood, number of incidents*emotions	Trust, satisfaction, loyalty
M3	6	Types of incidents	Trust, satisfaction, loyalty

Table 1: Research questions and models to be tested

Table 1 summarizes the core structure of the different models estimated in the empirical research section and which of the six research questions these models address.

2. Literature review

Following the seminal paper of Dwyer, Schurr and Oh (1987) on relationships, customer relationship marketing has seen tremendous growth, both as a topic in academic research and as a business practice. According to the key mediating variable theory, the effects of relationship marketing activities on performance outcomes are fully mediated through one of the key relational mediators, trust, satisfaction or commitment, or a combination of these (Morgan/Hunt, 1994; Palmatier et al., 2006). The belief that relationship marketing activities lead to stronger customer relationships which in turn improve the financial performance of companies has resulted in the widespread adoption of relationship marketing practices in companies and massive associated spending (Palmatier et al., 2006). Whilst the literature is unequivocal about the mediating model for the effects of relationship marketing on performance outcomes, the choice of specific mediators to be investigated seems to be driven mainly by the researcher's discretion (Palmatier et al., 2006). This study investigates the effects of the CIs experienced by a customer on two relationship mediators, satisfaction and trust.

Following Gremler's (2004) review, studies employing the CIT method can be classified into three broad segments: (1) studies in which CIT data are primarily analysed in an *interpretive* fashion; (2) studies in which CIT data are analysed using *content analytic* methods; (3) studies in which the data collected with the CIT method are not the only study focus, but are *combined* with another re-

search method (e.g. a survey or an experiment). Only a small number of CIT studies fall into the first category and employ interpretive methods (e.g. Mattsson, 2000; Ruth/Otnes/Brunel, 1999). These studies employ interpretive approaches to analyse data collected with the CIT methodology to identify key themes and issues in the area under inquiry. The overwhelming majority of studies that employ the CIT method are in the second category and use content analytic approaches to analyse the data. Respondents' stories collected through the CIT are considered facts and the focus of content analytic approaches is on classifying the reported incidents into descriptive categories. Typically, the frequency and valence of incidents in the different categories are then investigated (e.g. the classic study of Bitner/Booms/Tetreault, 1990). This dominating descriptive and exploratory use of the CIT »primarily for theory development in service research« was criticized in the CIT meta-analysis by Gremler (2004, p. 77).

Within the content analytic approach, the CIT is often applied as an alternative to traditional, attribute-based satisfaction measurement approaches and labelled incident-based satisfaction measurement (e.g. De Ruyter/Scholl, 1994; Stauss/Hentschel, 1992). In this literature stream, CIs are collected and classified into different categories through content analysis. The type and frequency of positive and negative incidents can provide information for the company on how to improve its relationships with customers, i.e. its customer satisfaction (De Ruyter/Scholl, 1994; Edvardsson, 1998). At this point, it is important to note that the application of the CIT as an alternative to attribute-based satisfaction measurement techniques relies on the implicit assumption that the collected incidents do indeed have the potential to change the status of the customer relationship. Interestingly, this is frequently disputed in the literature,

in which numerous authors have speculated that customers are quite forgiving and would tolerate at least one negative experience (e.g. Edvardsson/Strandvik, 2000; Strandvik/Liljander, 1994; Tax/Brown/Chandrashekar, 1998).

In studies of type 3, the so-called combination studies, data generated from the CIT are not the sole focus of the analysis. Instead CIT is combined with another method, e.g. to create realistic transgression scenarios for experiments or to inform the development of a survey (e.g. Miller/Craighead/Karwan, 2000; Swanson/Kelley, 2001). CIT studies, by definition, assume that the collected incidents are indeed critical for a relationship, but rarely assess their impact on measures of relationship strength or behavioural response tendencies. Hence, the word »critical« in critical incidents is solely used to emphasize the significant deviation of specific service episodes from ordinary service encounters. Consequently, the key question raised by Edvardsson and Strandvik's (2000) article – »Is a critical incident critical for a customer-firm relationship?« – is not addressed in current CIT studies. As the broader body of customers' experiences in any ongoing service relationship consists of ordinary interactions, whether and how CIs affect a given customer-firm relationship is an important research question.

Some combination studies have started to address this crucial question in CIT research. Odekerken-Schröder et al. (2000) collected critical incidents to relate them to relationship outcomes. A key limitation of their study is the fact that they restricted their incident collection to only one incident per respondent. As Edvardsson and Strandvik (2000, p. 90) state: »It is quite clear that a single incident might not always be decisive, rather the cumulative effects of several incidents, the build-up of such effects have, however, not been studied in earlier research«. These insights highlight the importance of studying the impact of the number of CIs a customer has experienced in assessing their influence on the health of a customer-firm relationship. Building on Gremler's (2004) review, this study was therefore explicitly designed to overcome the aforementioned deficits of current CIT research. Thus CI interviews were conducted without restricting the valence and number of incidents reported. In the following section, we develop hypotheses to address these questions and to clarify whether CIs do indeed affect service relationships.

3. Hypotheses

A large body of research has confirmed both trust (Morgan/Hunt, 1994; Palmatier et al., 2006) and satisfaction (Rust/Zahorik/Keiningham, 1995; Rust/Zeithaml/Lemon, 2000) as key ingredients for healthy customer relationships and as determinants of customer retention and profitability (Luo/Homburg, 2007). As outlined above and in line with numerous calls from academia, such as that of Storbacka, Strandvik and Grönroos (1994), who posed the question »How does the concept critical incident relate to relationship concepts such as ... relationship satisfaction, trust, relationship bonds and profitability?«, we relate the number of incidents recalled to the key relationship mediators satisfaction and trust (see also Garnefeld/Steinhoff, 2013).

Explicit tests regarding the influence of the number and valence of CIs experienced by a customer on overall satisfaction are lacking. An exception is the study by Odekerken-Schröder et al. (2000), who showed that negative CIs were indeed sources of dissatisfaction. However, they only collected one positive and one negative CI per respondent, which might explain the non-significant effect of positive CIs on satisfaction. According to the disconfirmation paradigm coined by Oliver (1980), satisfaction judgements are a consequence of a comparison process between the actual performance of products and services with expected performance. In the case that actual performance exceeds the expected performance (positive disconfirmation), the customer will be satisfied; on the other hand, when actual performance is below the expected performance (negative disconfirmation), customer dissatisfaction results (Oliver, 1980; Szymanski/Henard, 2001). Over the course of a relationship with their service provider, some customers might constantly experience service encounters characterized by employee behaviours and service performances in the expected range. CIs that might happen next to these expected encounters are by definition interaction experiences that are located outside the expected range of interaction experiences, the so-called »zone of tolerance« (Bitner/Booms/Tetreault, 1990; Zeithaml/Bitner, 2003). The experience of positive critical incidents implies customer experiences positively exceeding expectations (Odekerken-Schröder et al., 2000). According to the disconfirmation paradigm, this should result in increased satisfaction. Similarly, the expe-

rience of negative CIs represents an experience below the customer's expectations and thus dissatisfaction should result. Consequently we propose:

H1: The number of positive critical incidents experienced has a positive impact on satisfaction.

H2: The number of negative critical incidents experienced has a negative impact on satisfaction.

There is a lack of empirical investigation concerning the impact of CIs on trust. The only existing empirical study comes to the conclusion that »[...] critical incidents appear to have no impact on the level of trust customers have in their service provider« (Odekerken-Schröder et al., 2000, p. 120). This result is highly counter-intuitive because people derive expectations about their relationship partner's intentionality from both unusually positive and unusually negative interaction experiences, but especially the latter (Ybarra/Stephan, 1999). Consistent with recent research on the dynamics of trust development (Chang et al., 2010; Yu/Saleem/Gonzalez, 2014), we conceptualize the impact of CIs on trust as a belief-updating process. According to the reinforcement learning model of Chang et al. (2010), initial judgments of the trustworthiness of a relationship partner are updated dynamically based on subsequent interaction experiences with the relationship partner (Chang et al., 2010; Yu/Saleem/Gonzalez, 2014). The experience of CIs in a relationship with a company will result in an update of the beliefs and expectations of the relationship partner due to the high level of salience and the diagnosticity of such extreme events (Ybarra/Stephan, 1999). Critical incidents provide the perceiver with a window into the dispositional qualities of the relationship partner and the status of the relationship (Fiske, 1980; Ybarra/Stephan, 1999). In service relationships, these extreme interaction episodes are likely to shape customer perceptions of the service provider's willingness to act in the best interests of the customer, which are central to a customer's trust (Palmatier et al., 2006). Thus, one would assume that the experience of a negative CI should lead to an update that decreases the customer's trust belief. Experiencing positive CIs should consequently result in increased trust belief. Again, as Edvardsson and Strandvik (2000) pointed out, the cumulative effects of several incidents should be studied. In this study, we

therefore explicitly consider the number of positive and negative incidents experienced and propose:

H3: The number of positive critical incidents experienced has a positive impact on trust.

H4: The number of negative critical incidents experienced has a negative impact on trust.

As CIs are by definition extreme events, positive CIs operate above the point of reference, whereas negative CIs are clearly below it (Zeithaml/Bitner, 2003). One of the main findings of prospect theory is that losses relative to some neutral reference point influence evaluations more strongly than a similar amount of gains above the reference point (Kahneman/Tversky, 1979). Building on this insight, a variety of studies have shown the consistently stronger influence of negative information, attributes and events (for a review, see e.g. Baumeister et al., 2001) in comparison to positive ones. People try to interpret their experiences in a positive light and attempt to forget negative events (Taylor, 1991), but those negative events still loom disproportionately large in terms of their availability for evaluations compared to positive remembrance (Maxham/Netemeyer, 2002). Apart from some rare exceptions, this positive-negative asymmetry effect, namely that negative information receives more information processing and contributes more strongly to final evaluations over positive information, has been confirmed in numerous studies (Baumeister et al., 2001). For the purposes of our research, focusing on the impact of positive and negative CIs on satisfaction and trust judgments, the positive-negative asymmetry effect implies that the impact of negative incidents on trust and satisfaction judgments should be stronger than that of positive incidents. We therefore propose:

H5: The number of negative critical incidents exerts a stronger impact on satisfaction than the number of positive critical incidents.

H6: The number of negative critical incidents exerts a stronger impact on trust than the number of positive critical incidents.

The overwhelming majority of CIs are collected retrospectively and thus an important variable omitted in the previous literature on CIs has to be

noted: mood. In contrast to emotions, which have a definite cause, are more intense and short-lived, mood is a relatively enduring affective state without a salient antecedent cause and consequently with little cognitive content (i.e. feeling good or feeling bad) (Forgas, 1995). Nevertheless, mood affects cognitive processes (e.g. Forgas, 1995). A memory process that is of relevance in the study of critical incidents is mood congruent recall. Mood congruent recall describes the phenomenon that people have a higher probability of recalling information such as personal experiences that are affectively congruent with their mood during the recall task (Bower, 1981). Theoretical explanations for this effect can be derived from associated network theories of memory. Emotions can be conceptualized as memory nodes that are associated with other concepts, such as experiences made in daily life (Bower, 1981). The arousal of an emotion spreads activation to concepts that are associated with this emotion. As a consequence, the recall of information with affective content of the same kind as the current affective state is enhanced (Ellis/Moore, 1999). The effect of mood on recall is particularly pronounced in tasks in which both the cues required for retrieval and the retrieval targets are subject-produced, such as free recall tasks of autobiographical events (Bower, 1981; Eich/Macaulay/Ryan, 1994). As the CIT is essentially a free recall of autobiographical events, we expect mood congruent recall to occur. Therefore, a match between the current mood and the emotional valence of experienced CIs will ease the retrieval of valence-congruent CIs and hamper the retrieval of valence-incongruent CIs (e.g. Eich/Macaulay, 2000). Respondents in a negative mood will therefore be less likely to recall positive and more likely to recall negative CIs. Thus:

H7: The more negative the customer's mood, the lower the number of positive CIs recalled.

H8: The more negative the customer's mood, the higher the number of negative CIs recalled.

The second mechanism that merits attention in the context of this study is affect infusion, which is defined as the colouring of judgmental outcomes through affectively loaded information (Forgas, 1995). The effect of mood on evaluative judgments, such as satisfaction with life (Schwarz/Clore, 1983)

or evaluation of others (Erber, 1991), is well established (Siemer/Reisenzein, 1998). The affect infusion model (AIM) is a comprehensive theoretical model explaining the circumstances under which mood influences judgments (Forgas, 1995). According to the AIM, mood is most likely to influence judgments in situations that require constructive processing. The AIM further identifies two alternative mechanisms of affect infusion: affect-priming and affect-as-information (Forgas, 1995). When affect infusion happens through the affect-as-information mechanism, mood directly informs judgments (Schwarz/Clore, 1983). The affective state of the judge is applied as a shortcut to infer evaluative reactions to a target, thereby colouring the judgment of the target (Schwarz, 1990). This mechanism of affect infusion is relevant when spontaneous judgments have to be made. Asking customers spontaneously to rate certain attributes induces the use of such a heuristic device (see Forgas/Moylan, 1987). Studies in psychology have shown the significantly lower (higher) satisfaction ratings for sad (happy) respondents (Siemer/Reisenzein, 1998; for a field study, see Forgas/Moylan, 1987). Thus:

H9: The more negative the customer's mood, the lower the customer's satisfaction.

H10: The more negative the customer's mood, the lower the customer's trust.

The effects proposed in the series of hypotheses regarding mood (H₇ to H₁₀) are relevant to this study because they have the potential to inflate the relationships between recalled CIs and measures of relationship strength artificially, as proposed in our core hypotheses H₁ to H₄. Negative mood increases the frequency of recall of negative incidents through mood-congruent recall and at the same time decreases satisfaction and trust judgments through affect infusion. This dual impact might therefore artificially inflate the potentially negative relationships between the respective constructs. As numerous studies have confirmed the roles of trust and satisfaction as key relational mediators in relationship outcomes (e.g. Palmatier et al., 2006; Szymanski/Henard, 2001), both constructs are included in the study model, but no hypotheses are formulated with regard to their effects.

4. Empirical study

4.1. Setting and sample

The automotive industry was chosen as an appropriate context for our study in light of its highly characteristic product involvement levels conducive to relationship formation. Our study investigates the relationships that form between customers and the service and repair departments of their car dealerships in this high-potential commercial relationship realm. We partnered with a leading car manufacturer to explore our hypothesized effects. The empirical study was conducted with customers of the car dealerships and data collection took place in five different retail outlets of this manufacturer in a major metropolitan area. We drew a convenience sample of customers entering the retail outlets by asking them to take part in a customer survey and approximately one in two customers were willing to participate. Even though probability sampling would have been more desirable, the chosen approach is consistent with the majority of published CIT studies as reviewed by Gremler (2004) but still limits the generalizability of the reported findings. A total of 191 face-to-face interviews were conducted with respondents who had prior experience with the repair department and were thus eligible for the study. Interview duration ranged from 10 minutes to 2 hours, with an average length of 22 minutes. The interviews consisted of a fully structured part followed by a semi-structured part using the CIT. In the fully structured part, respondents were first asked to rate their current mood, their satisfaction with the repair department, their trust in the repair department and their loyalty to the repair department (see Appendix A for constructs). In the semi-structured part of the interview, respondents were asked to talk about any CI concerning the repair department that they had experienced. The age distribution of participating respondents ($N = 191$) was as follows: 4% aged 20–29, 17% aged 30–39, 21% aged 40–49, 20% aged 50–59 and 38% aged 60+; 83% of the customers were male. The age and gender distribution were consistent with the luxury status of the brand. Nearly half of the respondents (47%) had had an ongoing relationship with the dealer for up to 5 years, around 20% of the customers had had a relationship for either 6–10 years or 11–20 years and the remaining 16% of the customers had had an ongoing relationship for more than 20 years.

4.2. Measures and procedure

Mood: Peterson and Sauber's (1983) scale was employed to measure respondents' mood. The mood questions were asked at the very beginning of the interview to avoid any biasing impact from recalled incidents or trust and satisfaction judgments (see Appendix A for scale items and reliability statistics for all employed constructs).

Relationship constructs: In the subsequent section of the fully structured part of the interview, we measured the key relationship constructs: satisfaction, trust and loyalty. Satisfaction with the repair department was measured using a scale from Bloemer and Lemmink's (1992) study in the automotive industry. Following the definition of trust as »confidence in an exchange partner's reliability and integrity« (Palmatier et al., 2006, p. 138), three items were formulated to measure customers' trust in the repair department's reliability and intentionality. Loyalty to the repair department was operationalized as intention to choose the repair department again in the case of need and to recommend the repair department to friends and acquaintances (Oliver, 1999).

CIs: The main part of the interview followed the procedure used by Bitner, Booms and Tetreault (1990, pp. 73–74). Thus, the central question was: »Think of your experiences with the repair department of the dealership. Can you remember particularly good or bad experiences during your contacts with the repair department?« Following this leading question, respondents were asked to elaborate on the incident(s) and to provide as accurate as possible an account of the situation. If necessary, the interviewer probed more deeply with the following questions: »What happened exactly?«, »Who exactly did what?«, »Who or what was the subject of the incident?«, »When did the incident happen?« and »What happened that made you feel the interaction was particularly positive (or negative)?« (Bitner/Booms/Tetreault, 1990). Prior to the study, the interviewer had been trained by an employee of the cooperating dealer to gain the necessary insight into and familiarity with the processes of service delivery in the repair department (e.g. Flanagan, 1954; Gremler, 2004). To qualify as a CI, respondents' experiences were required to meet four criteria: »(1) involving customer-service pro-

vider interaction, (2) being very positive or negative from the customer's point of view, (3) being a discrete episode, and (4) having sufficient detail to be visualized by the interviewer« (Bitner/Booms/Tetreault, 1990, p. 73). In contrast to most CIT studies, neither the number nor the valence of CIs was restricted. Overall, respondents reported 224 incidents (90 positive and 134 negative). A total of 62% (59%) of the respondents did not report any positive (negative) incident, 31% (23%) reported only one positive (negative) incident and 7% (18%) reported two or more positive (negative) incidents. The average duration of single incident descriptions was 5.5 minutes. Of the CIs collected, 45% had happened in the current year, 28% had happened more than one year ago and 27% had happened more than two years ago.

Emotions: As recommended by Gremler (2004), following the incident descriptions, respondents indicated the extent to which each incident had made them feel different emotions on scales adapted from Richins (1997). For negative incidents, we measured anger with the three items frustrated, angry and irritated; for positive incidents, we measured joy with the three items happy,

pleased and joyful. Five-point response scales («not at all», «a little», «moderately», «strongly», «very strongly») were used instead of Richins' (1997) four-point scales to achieve greater variation.

4.3. Results

Customers who answered all relevant questions (N = 146) were eligible for hypothesis testing. All models were estimated using LISREL 8.52 (Jöreskog/Sörbom, 2001). The proposed model (see Figure 1) exhibits an excellent global fit ($\chi^2(41) = 38.38, p = .58, RMSEA = 0.0, CFI = 1.00$). Next, we assess the postulated hypotheses in detail.

Research Question 1 – Impact of number and valence of critical incidents on service relationships: The results clearly show that the more positive CIs a customer has experienced, the higher her/his satisfaction with the repair department ($\beta_{34} = .21, p < .01$), thus supporting H₁. An opposite damaging effect on the service relationship is inflicted by the number of negative CIs experienced, which significantly reduce both satisfaction (H₂) ($\beta_{35} = -.36, p < .01$) and trust (H₄) ($\beta_{25} = -.29, p < .01$) ratings.

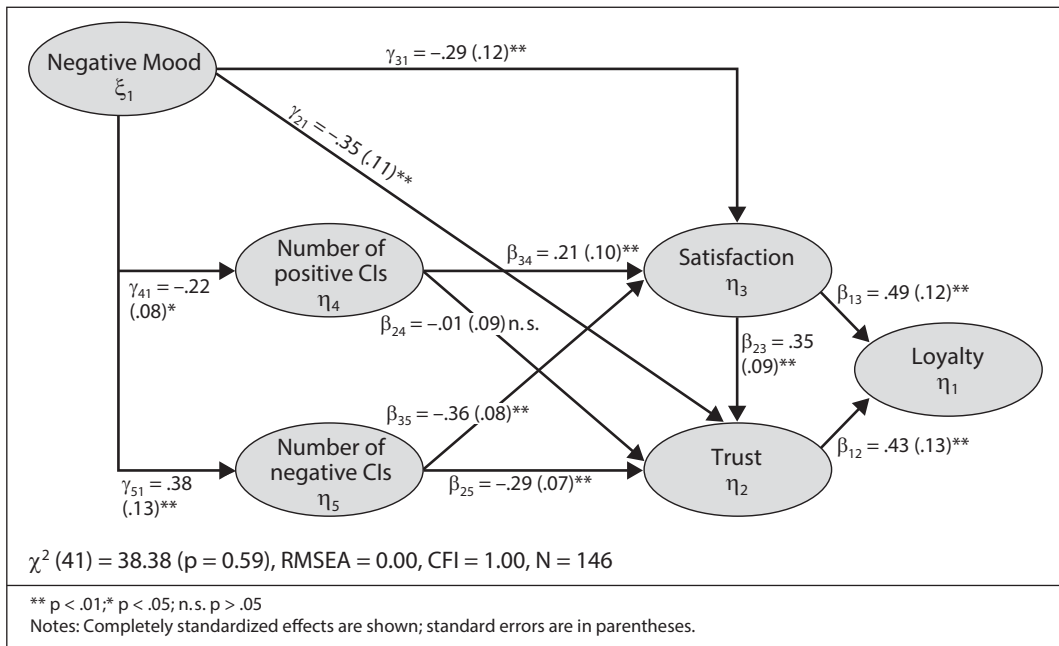


Fig. 1: Impact of number and valence of CIs on service relationships.

The only measure that does not benefit from the number of positive incidents a customer has experienced is trust in the repair department of the dealership ($\beta_{24} = -.01$, $p > .05$) and thus H_3 cannot be confirmed. Overall, the number of CIs experienced plus mood account for 38% of the variance in satisfaction ratings and 61% of the variance in trust ratings. The impact of satisfaction with the repair department on trust ($\beta_{23} = .35$, $p < .01$) and loyalty ($\beta_{13} = .49$, $p < .01$) is supported, as well as the impact of trust on loyalty ($\beta_{12} = .43$, $p < .01$). It should be noted that the often confirmed mediating effect of trust and satisfaction on loyalty (e.g. Palmatier et al., 2006) is also confirmed for the number of positive and negative incidents recalled.

Research Question 2 – Asymmetric impact of CIs on service relationships: Next, we tested our hypotheses concerning the stronger impact of negative over positive numbers of CIs experienced on satisfaction and trust. Two models with gamma coefficients constrained to be equal for positive and negative CIs on satisfaction and trust had to be tested. Although the path coefficients clearly showed a stronger effect of negative CIs than of positive CIs on satisfaction ($\beta_{35} = -.36$ vs. $\beta_{24} = .21$), the resulting decrease in model fit for the restricted model (where both paths were constrained to be equal) was non-significant. We therefore have to reject H_5 . We note here that the number of negative effects was reverse-coded so that the absolute values of the effects could be compared ($\beta_{35} = .36$ vs. $\beta_{24} = .21$). In line with hypothesis H_6 , the influence of negative CIs on trust was significantly different from that of positive CIs on trust ($\chi^2_d(1) = 6.51$, $p < .05$). This result confirms our assumption that positive incidents cannot compensate for the trust-damaging impact of negative CIs.

Research Question 3 – Effects of mood: As two of the four indicators of the Peterson and Sauber (1983) scale for measuring mood had low indicator reliabilities of .30 and .35, the proposed model was tested after eliminating these two indicators. Building on the literature concerning the effects of mood on cognitive processes, we proposed two types of effects. Mood-congruent recall would suggest that mood significantly affects the reported number of both positive and negative CIs experienced (or recalled, to be more precise) by the customer. We find support for both the positive impact

of mood on the number of negative incidents recalled by the customer (H_8) with $\gamma_{51} = .38$, $p < .01$ and the alleged negative impact on the number of positive incidents recalled ($\gamma_{41} = -.22$, $p < .05$), confirming H_7 and H_8 . Note here that higher scores on the Peterson and Sauber (1983) scale imply a more negative mood, whereas lower scores imply a more positive mood. The mood effects suggested by the second mechanism, affect infusion, on judgments of both satisfaction ($\gamma_{31} = -.29$, $p < .01$) and trust ($\gamma_{21} = -.35$, $p < .01$) are supported by our results and thus H_9 and H_{10} are confirmed. Overall, we can support the influence of mood on both the recall of the number of CIs and on satisfaction and trust judgments.

Research Question 4 – Impact of a single negative incident: The relationship literature is full of claims that customers will tolerate one negative experience, e.g. »one poor recovery should have no effect on commitment or trust« (Tax/Brown/Chandrashekar, 1998, p. 65). Edvardsson and Strandvik (2000) speculated that customers are forgiving and will tolerate a single mistake (for a similar claim, see e.g. Strandvik/Liljander, 1994). To test this claim, the number of incidents recalled was dummy-coded into three categories: none, one incident and more than one incident. A factor score for trust and satisfaction was then regressed on the dummy-coded incident variables and a mood factor score (see Table 2 for the regression results). The experience of no critical incident served as a reference category in these dummy regressions. The regression coefficients of the two other categories (one incident, two or more incidents) show whether the experience of one or two or more incidents leads to a significant change in trust and satisfaction judgments compared to customers who did not experience any (positive or negative) incident.

The results clearly show that the experience of a single negative incident significantly reduces satisfaction ($\beta_{11} = -.276$, $p < .01$) and trust ($\beta_{21} = -.263$, $p < .01$). Interestingly, one positive incident has neither a positive impact on satisfaction ($\beta_{13} = .099$, $p > .05$) nor on trust ($\beta_{23} = .100$, $p > .05$). The experience of two or more negative incidents further reduces the customer's satisfaction ($\beta_{14} = -.365$, $p < .01$) and trust ($\beta_{24} = -.426$, $p < .01$) while the experience of two or more positive incidents only increases satisfaction ($\beta_{12} = .252$, $p < .01$) but not trust ($\beta_{22} = .089$, $p > .05$).

Variable	Satisfaction (Factor Score)		Trust (Factor Score)	
	Unstandardized Coefficient	Standardized Coefficient	Unstandardized Coefficient	Standardized Coefficient
Constant	.153 (.097)	--	.237 (.086)**	--
No positive incident (reference category)	--	--	--	--
One positive incident	.194 (.143)	.099	.206(.129)	.100
Two or more positive incidents	.853 (.240)**	.252**	.343 (.234)	.089
No negative incident (reference category)	--	--	--	--
One negative incident	-.607 (.162)**	-.276**	-.595 (.145)**	-.263**
Two or more positive incidents	-.862 (.175)**	-.365**	-1.036 (.155)**	-.426**
Mood (factor score)	-.215 (.075)**	-.206**	-.336 (.066)**	-.311**
	Adjusted R-Squared = 0.292, N = 169		Adjusted R-Squared = 0.356, N = 182	
** p < .01; * p < .05				

Table 2: Regression results: Trust and satisfaction regressed on number of incidents experienced

Research Question 5 – Diagnostic potential of retrospectively measured emotions: As Gremler (2004, p. 79) pointed out in his review on the use of the CIT in service research, «... the focus in most CIT studies is generally on customer cognition; collection of emotions related to an incident is rarely recorded», at least not in terms of how the respondent perceives it (for a similar remark, see also Edvardsson/Strandvik, 2000). Therefore, we additionally asked every respondent the extent to which each incident had made them feel various emotions using consumption emotion scales from Richins (1997). In the following section, we test whether the emotional strength of a CI possesses additional information in predicting trust and satisfaction ratings beyond the pure numerical occurrence of positive and negative incidents. Thus, the average emotion experienced across both CI types (positive and negative) was computed for every respondent. For every respondent we multiplied the average emotion s/he had experienced by the number of positive or negative CIs recalled. As four respondents did not assess the emotional severity of some reported CIs, our sample dropped to 142. We then expanded the basic model discussed pre-

viously by including the number of incidents weighted with the mean score of the emotional evaluations. The resulting model exhibits a good fit ($\chi^2(58) = 62.07$, $p = .33$, RMSEA = 0.022, CFI = 1.00). The path coefficients do not differ from the results of the basic model discussed above. The inclusion of the two additional predictors (the number of positive or negative incidents experienced weighted with their emotional severity) has neither a significant impact on trust ($\beta_{26} = -.03$, $p > .20$ and $\beta_{27} = -.06$, $p > .20$) nor on satisfaction ($\beta_{36} = .07$, $p > .20$ and $\beta_{37} = .07$, $p > .20$). These results show that the inclusion of emotions as a measure of the magnitude or seriousness of an incident in the model as suggested by Gremler (2004) and Edvardsson and Strandvik (2000) possesses no additional information beyond just the number of CIs experienced. One reason for this may lie in the difficulty of retrospectively reporting emotions elicited by a critical service encounter that has on average occurred more than a year ago.

Research Question 6 – Impact of the critical incident categories: Having confirmed the impact of positive and negative CIs on customers' trust in

and satisfaction with the service provider, we address the question of which types of CIs are especially critical for the relationship and have a strong impact on satisfaction and trust judgments. Therefore, the reported events were coded by three independent judges. The first judge developed an initial classification scheme and subsequently assigned the CIs to this initial scheme, refining it slightly until the CIs in one category were more similar to one another than to the CIs of other categories. As the research setting of our study was highly comparable to the work by Stauss and Hentschel (1992), their classification scheme served as a reference for the initial coding scheme developed by the first judge. In the next step, two additional judges assigned the reported incidents to the categories of the classification scheme developed by judge one without prior knowledge of his initial coding. Judges two and three were instructed to question the categories while assigning incidents to them. Disagreement regarding categories and the assignment of individual CIs to categories or the labelling of categories between the three judges was resolved through a discussion with an expert

from the automotive industry. Intercoder reliability was assessed using several indices – *percentage of agreement* (.80), *Cohen’s Kappa* (.76) and *Perreault and Leigh* (.77) – and can be considered acceptable (Rust/Cooil, 1994). The classification process revealed seven negative CI categories (e.g. *low speed of service*) and seven positive CI categories (e.g. *high speed of service*). As three categories had been experienced by less than 3% of the customers, they were excluded from the analysis and thus 11 categories (six negative, five positive) remained eligible for the analyses.

Next, we followed Gremler’s call (2004, p. 79) to »determine which events are truly critical for the long-term health of the customer-firm relationship«, and related the types of incidents experienced per respondent to satisfaction, trust and loyalty to the service provider – in our case the repair department of a dealership. Instead of testing a model using the number of positive and negative CIs, the different CI types experienced by each respondent were included in a multiple indicators, multiple causes (MIMIC) model (Jöreskog/Goldberger, 1975). Basically, each respondent can be described with a vector of zeros

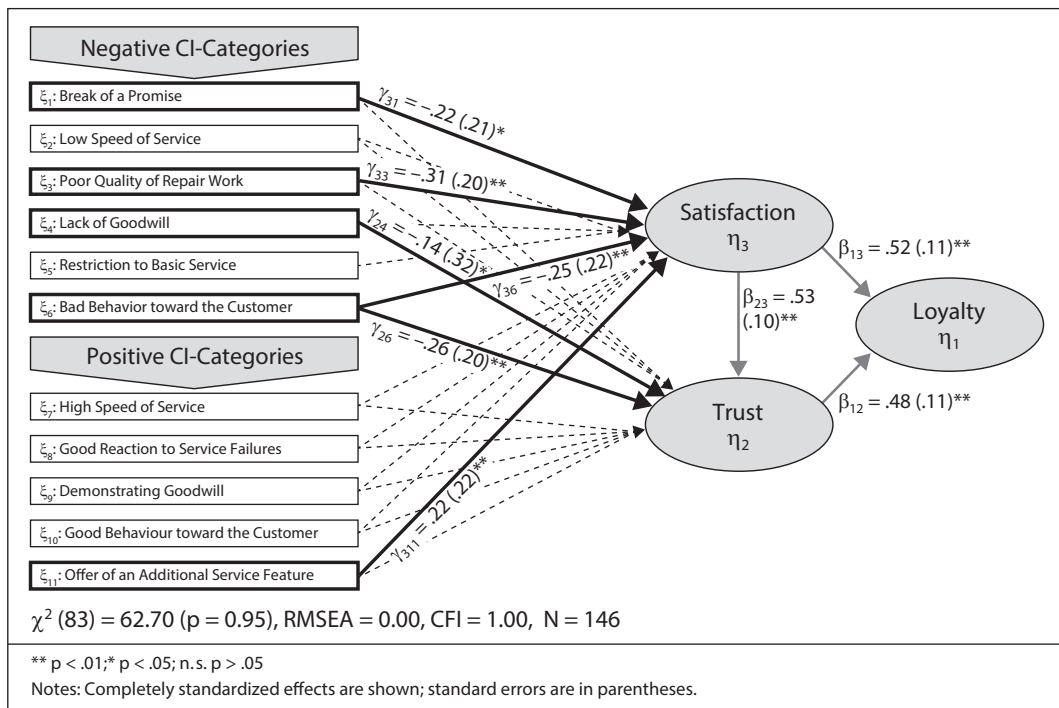


Fig. 2: MIMIC model of incident category impact on service relationships.

and ones, indicating which particular incident types s/he has experienced in the relationship with the repair department. These binary incident category variables are then related to the latent relationship constructs trust and satisfaction. The proposed MIMIC model (see Figure 2) exhibits an excellent fit ($\chi^2(83) = 62.70, p = .95, RMSEA = 0.00, CFI = 1.00$). In the interests of parsimony, Figure 2 does not show correlations among the predictors. Significant paths are displayed in bold with standardized path coefficients. Non-significant paths from incident categories for satisfaction and trust are displayed in grey and path coefficients, for the sake of readability, are not displayed. The model results demonstrate that indeed not all CIs are critical for the customer–firm relationship and those CI categories that are critical vary in the strength of their impact. *Breaking*

a promise and *poor quality of repair work* solely influence satisfaction ratings ($\gamma_{13} = -.22, p < .05$ and $\gamma_{33} = -.31, p < .01$), whereas CIs classified as *lack of goodwill* lower customers' trust in the service provider ($\gamma_{24} = -.14, p < .01$).

The incident category that should primarily be avoided is *bad behaviour towards the customer*: it clearly has the most damaging impact on the customer–firm relationship due to its dual influence on satisfaction ($\gamma_{36} = -.25, p < .01$) and trust ($\gamma_{26} = -.26, p < .01$). Interestingly, only one of the positive CI categories (*offer of an additional service feature*) has an impact on satisfaction with the repair department ($\gamma_{311} = .22, p < .05$) and no impact on trust. The influences of satisfaction ($\beta_{13} = .52, p < .01$) and trust ($\beta_{12} = .48, p < .01$) on loyalty, as well as satisfaction on trust ($\beta_{23} = .53, p < .01$), are comparable to the

Critical Incident Categories (Previously Reported CI Category)	Total Causal Effect on Loyalty (-)			Total Causal Effect on Loyalty (+)		
	Negative CI Categories	Frequency	Frequency	Positive CI Categories	Frequency	Frequency
Promises (Staus/Hentschel, 1992)	Breaking of a promise	.17	24	Keeping a promise	--	1
Speed of service (Staus/Hentschel, 1992)	Low speed of service	n.s.	9	High speed of service	n.s.	21
Goodwill (Staus/Hentschel, 1992)	Lack of goodwill	.07	7	Demonstrating goodwill	n.s.	11
Maintenance/repair (Staus/Hentschel, 1992)	Poor quality of repair work	.24	27	Good quality of repair work	--	1
	Restriction to basic service	n.s.	12	Offer of an additional service feature	.17	21
Unprompted and unsolicited employee actions (Bitner/Booms/Tetreault, 1990)	Bad behaviour towards the customer	.32	22	Good behaviour towards the customer	n.s.	8
Response to service delivery failures (Bitner/Booms/Tetreault, 1990)	Bad reaction to service delivery failures	--	5	Good reaction to service delivery failures	n.s.	11
n. s.: not significant; --: not assessed due to low frequency						

Table 3: Frequency and impact of critical incident categories on the relationship with the repair department

model previously reported with the number of CIs experienced as independent variables.

The results confirm the previous model in that positive incident types are less relevant and have a weaker impact on the service relationship. Our analysis thus reveals that not all incidents experienced in the service encounter have an impact on the service relationship (see Table 3).

In a last analytic step, we tested whether the respondent's emotional evaluation of the reported incidents could help to identify particular serious incident types. We therefore computed the average reported emotions per incident type. The results of unpaired t-tests across incident categories show that only two negative CI categories differ significantly in their emotional evaluation. The negative emotions reported due to the incident type *poor quality of repair work* are significantly stronger (mean: 3.70, SD: 0.95) than those of *restriction to basic service* (mean: 2.83, SD: 1.17) ($t(44) = 2.44$, $p < .05$). Regarding the positive emotions reported for positive CI categories, two categories deviate significantly from *positive behaviour towards the customer* (mean: 3.19, SD: 0.80): *high speed of service* (mean: 3.85, SD: 0.75) ($t(36) = 2.26$, $p < .05$) and *demonstrating goodwill* (mean: 4.03, SD: 0.85) ($t(18) = 2.27$, $p < .05$). None of the other positive or negative incident categories differ in terms of the (retrospective) emotional evaluation of the customer. Overall, these results show that the reported emotional severity of CIs does not help to identify incidents that are truly critical for the health of a service relationship. Again, one reason for this may lie in the difficulty of retrospectively reporting emotions elicited by a critical service encounter that has on average occurred more than a year ago. These results are in line with Edvardsson and Strandvik (2000), who found that the distribution of emotional responses was invariant across the four incident categories identified in their study.

5. Discussion

5.1. Contribution

Our results show that the experience of positive and negative critical incidents has a substantial impact on trust and overall satisfaction judgments. In contrast to Odekerken-Schröder et al., (2000), negative CIs have a strong damaging influence on

trust and the damage inflicted cannot be »healed« with very positive experiences. This non-compensatory impact of negative CIs on trust is in line with the psychological literature and strongly supports Edvardsson and Roos's (2001) assumption that negative incidents seem to appear and mobilize affective and cognitive reactions to a greater degree than positive incidents. Contrary to what is frequently proclaimed in the literature (e.g. Edvardsson/Strandvik, 2000; Tax/Brown/Chandrasekaran, 1998), our results also clearly show that even the experience of a single negative incident severely damages the customer–firm relationship, while the experience of just one positive incident is not enough to improve relationship strength (i.e. trust and satisfaction). Our results also show that not all incident types are indeed critical for a relationship. Future applications of the CIT as an incident-based satisfaction measurement instrument should as standard be complemented by measures of relationship strength (trust, satisfaction and loyalty). Only then is it possible to identify truly critical incidents through subsequent analyses, such as those conducted in this study. Respondents' mood biased both the recall of incidents and associated satisfaction and trust judgments. Thus, not including respondents' mood state in the model would have artificially inflated the effects of CIs on satisfaction and trust. The (retrospective) emotional appraisal of CIs did not possess any predictive power over and above the pure numerical occurrence of positive and negative incidents recalled and further displayed no notable differences across CI categories. Given this limited diagnostic potential, the retrospective measurement of emotional appraisals of CIs is dispensable in future applications of the CIT.

5.2. Managerial implications

In our study, negative CIs had a stronger damaging influence on trust and the relationship overall than positive CIs. Moreover, positive CIs did not have a significant impact on trust. Thus, the trust-damaging effects of negative interaction experiences cannot be »healed« with very positive experiences and management should clearly put an emphasis on avoiding negative interaction experiences rather than creating particular positive interaction experiences. Based on our results, it is important to identify the most damaging negative incidents

through MIMIC analyses and focus resources on avoiding them rather than investing in further pleasing the customer, particularly as, contrary to conventional wisdom, one negative interaction experience is sufficient to inflict substantial damage on the customer–firm relationship.

Existing CIT research has assumed that CIs are by definition relevant to the health of customer–firm relationships and has focused on the most frequently occurring CIs. From a managerial perspective, it is of secondary importance to know the frequency of the occurrence of CI categories (e.g. Sweeney/Lapp, 2004). It is more important to identify those incident categories with the strongest impact on the service relationship. Our results clearly demonstrate that not all CI categories have an impact on customer satisfaction, or trust in and loyalty to the service provider, for example *low speed of service* was not found to affect the service relationship at all. The approach presented here allows those critical interaction experiences with the strongest impact on customer satisfaction, trust and loyalty to be pinpointed precisely. Identifying the interaction experiences with strong effects on the customer–firm relationship could enable managers to allocate resources to adopting effective means of improving service performance.

Traditionally applied attribute-based satisfaction measures are a valuable instrument for monitoring a company's performance over time (Olson/Johnson, 2003). In contrast to this attribute-based approach, CIs offer accounts of service interactions from the customers' perspective. These verbatim stories will help employees to develop a deeper understanding of both desirable and undesirable interaction behaviours. Thus CIs can be of great help for managers in training their personnel or illustrating behavioural guidelines (Stauss/Hentschel, 1992; Zeithaml/Bitner, 2003). An example from the study illustrates this point. The CI category with the strongest impact on the customer relationship in our study was *bad behaviour towards the customer*. One of our participants gave an illustration of *bad behaviour* as follows: *»The behaviour of the service personnel depends to a large extent on how the customer is dressed. I often take my car to the inspection in a jogging suit, because I want to use the way back to exercise. However, when I wear a jogging suit I get no attention at all from the service personnel. In contrast, when I show up in a suit, they instantly serve me a coffee – even if I*

have not even uttered a single word. This is a serious problem. In fact I had a couple of those experiences – fine feathers make fine birds. In a jogging suit it takes about half an hour until somebody shows up to offer you help!« In our study, customer discrimination based on the physical appearance of the customer (i.e. clothing) occurred quite frequently. This example also shows another advantage of CIs. The customer can offer a fresh and so far undiscovered perspective on service performance. The dealership management had difficulties believing that the above-described employee behaviours had really happened. Thus, in our case, service personnel should be educated not to differentiate their level of effort based on the physical appearance of the customer.

5.3. Limitations and further research

This study, despite the useful insights it provides, naturally suffers from limitations that need to be addressed in subsequent research. First, the respondents who participated in our study were clearly still customers of the dealership investigated. Thus, the reported incidents were apparently not sufficiently severe to induce a service provider switch. With this method, we are therefore only able to identify negative incidents of moderate severity. Really important and strong negative incidents might have escaped our scrutiny as customers who have experienced these particularly damaging incidents will already have switched to another service provider. The SPAT (switching path analysis technique) would be an alternative way to capture such extreme incidents (Roos, 1999, 2002). Nevertheless, our approach enables the identification of CIs in ongoing relationships that are truly critical and can, as outlined above, provide detailed recommendations on how to strengthen the service relationship. Second, it is unclear whether our findings, i.e. concerning the asymmetric impact of negative incidents, are generalizable to other service relationships. Although we identified CI categories highly similar to known categories of CIs from previous investigations, it is unclear whether our results concerning the impact of CI frequency, but also of CI categories, hold across different service settings. Customers' expectations depend strongly on the competitive landscape and the general business practices in a particular ser-

vice context. Furthermore, it may be possible that in some service contexts customers will experience more critical encounters that directly affect perceptions of trust. A third limitation of our research is its use of a convenience sample and its focus on one service category, which restricts the generalizability of the research findings. Further investigations in other service contexts should be conducted. The last issue concerns the sample size. While $N = 146$ is substantial in a CIT context, it is somewhat low for a structural equation model. Thus, some effects might not have been significant due to a lack of power. Finally, we hope that this research paper and the methods presented herein lead to a deeper understanding of the impact of CIs on customer relationships and enhance the potential of the CIT to reveal insights of considerable managerial importance.

References

- Baumeister, Roy F./Bratslavsky, Ellen/Finkenauer, Catrin/Vohs, Kathleen D. (2001): Bad is stronger than good. In: *Review of General Psychology*, Vol. 5 (2001), pp. 323–70.
- Bejou, David/Edvardsson, Bo/Rakowski James P. (1996): A critical incident approach to examining the effects of service failures on customer relationships: The case of Swedish and U.S. airlines. In: *Journal of Travel Research*, Vol. 35 (1996), pp. 35–40.
- Bitner, Mary Jo/Booms, Bernard H./Tetreault, Mary Stanfield (1990): The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. In: *Journal of Marketing*, Vol. 54 (1990), pp. 71–84.
- Bloemer, José M. M./Lemmink, Jos G. A. M. (1992): The importance of customer satisfaction in explaining brand and dealer loyalty. In: *Journal of Marketing Management*, Vol. 8, (1992), pp. 351–364.
- Bower, Gordon H. (1981): Mood and memory. In: *American Psychologist*, Vol. 36 (1981), pp. 129–148.
- Chang, Luke. J./Doll, Bradley B./van't Wout, Mascha/Frank, Michael J./Sanfey, Alan G. (2010): Seeing is believing: Trustworthiness as a dynamic belief. In: *Cognitive Psychology*, Vol. 61 (2010), pp. 87–105.
- De Ruyter, Ko/Scholl, Norbert (1994): Incident-based measurement of patient satisfaction/dissatisfaction: A Dutch case. In: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior*, Vol. 7 (1994), 96–106.
- Doney, Patricia M./Cannon, Joseph P. (1997): An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. In: *Journal of Marketing*, Vol. 61 (1997), pp. 35–51.
- Dwyer, Robert F./Schurr, Paul H./Oh, Sejo (1987): Developing buyer-seller relationships. In: *Journal of Marketing*, Vol. 51 (1987), pp. 11–27.
- Edvardsson, Bo (1998): Causes of customer dissatisfaction – Studies of public transport by the critical-incident method. In: *Managing Service Quality*, Vol. 8 (1998), pp. 189–197.
- Edvardsson, Bo/Strandvik, Tore (2000): Is a critical incident critical for a customer relationship? In: *Managing Service Quality*, Vol. 10 (2000), pp. 82–91.
- Edvardsson, Bo/Roos, Inger (2001): Critical incident techniques – Towards a framework for analysing the criticality of critical incidents. In: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12 (2001), pp. 251–268.
- Eich, Eric/Macaulay, Dawn (2000): Are real moods required to reveal mood-congruent and mood-dependent memory. In: *Psychological Science*, Vol. 11 (2000), pp. 244–248.
- Eich, Eric/Macaulay, Dawn/Ryan, Lee (1994): Mood dependent memory for events of the personal past. In: *Journal of Experimental Psychology: General*, Vol. 123 (1994), pp. 201–215.
- Ellis, Henry C./Moore, B. A. (1999): Mood and memory. In: Dalglish, Tim/Power, M. J. (Eds.): *Handbook of cognition and emotion*. New York 1999, pp. 191–210.
- Erber, Ralph R. (1991). Affective and semantic priming effects of mood on category accessibility and inference. In: *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 27 (1991), pp. 480–498.
- Fiske, Susan T. (1980): Attention and weight in person perception – The impact of negative and extreme behaviour. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 38 (1980), pp. 889–906.
- Flanagan, John C. (1954): The critical incident technique. In: *Psychological Bulletin*, Vol. 51 (1954), pp. 327–357.
- Forgas, Joseph P./Moylan, Stephanie (1987): After the movies: Transient mood and social judgments. In: *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 13 (1987), pp. 467–477.
- Forgas, Joseph P. (1995): Mood and judgment: The Affect Infusion Model (AIM). In: *Psychological Bulletin*, Vol. 117 (1995), pp. 39–66.
- Garnefeld, Ina/Steinhoff, Lena (2013): Primacy versus recency effects in extended service encounters. In: *Journal of Service Management*, Vol. 24 (2013), pp. 64–81.
- Grayson, Kent/Ambler, Tim (1999): The dark side of long-term relationships in marketing services. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 (1999), pp. 132–141.
- Gremler, Dwayne D. (2004): The critical incident technique in service research. In: *Journal of Service Research*, Vol. 7 (2004), pp. 65–89.
- Jöreskog, Karl G./Goldberger, Arthur S. (1975): Estimation of a model with multiple indicators and multiple causes of a single latent variable. In: *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 70 (1975), pp. 631–639.
- Jöreskog, Karl G./Sörbom, Dag (2001): *LISREL 8: User's reference guide*. Chicago 2001.
- Kahneman, Daniel/Tversky, Amos (1979): Prospect theory – Analysis of decision under risk. In: *Econometrica*, Vol. 47 (1979), pp. 263–291.
- Kraaijenbrink, Jeroen (2012): Integrating knowledge and knowledge processes: A critical incident study of product development projects. In: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 29 (2012), pp. 1082–1096.
- Luo, Xueming/Homburg, Christian (2007): Neglected outcomes of customer satisfaction. In: *Journal of Marketing*, Vol. 71 (2007), pp. 133–149.
- Mattsson, Jan (2000): Learning how to manage technology in services internationalisation. In: *Service Industries Journal*, 20 (2000), pp. 22–39.
- Maxham, James G./Netemeyer, Richard G. (2002): A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts. In: *Journal of Marketing*, Vol. 66 (2002), pp. 57–71.
- Miller, Janis L./Craighead, Christopher W./Karwan, Kirk R. (2000): Service recovery: A framework and empirical investigation. In: *Journal of Operations Management*, Vol. 18 (2000), pp. 387–400.
- Morgan, Robert M./Hunt, Shelby D. (1994): The commitment-trust theory of relationship marketing. In: *Journal of Marketing*, Vol. 58 (1994), pp. 20–38.

- Odekerken-Schröder, Gaby/Van Birgelen, Marcel/Lemmink, Jos/De Ruyter, Ko/Wetzels, Martin (2000): Moments of sorrow and joy: An empirical assessment of the complementary value of critical incidents in understanding customer service evaluations. In: *European Journal of Marketing*, Vol. 34 (2000), pp. 107–125.
- Oliver, Richard L. (1980): A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 17 (1980), pp. 460–469.
- Oliver, Richard L. (1999): Whence consumer loyalty? In: *Journal of Marketing*, Vol. 63 (1999), pp. 33–44.
- Olson, Line Lervik/Johnson, Michael D. (2003): Service equity, satisfaction, and loyalty: From transaction-specific to cumulative evaluations. In: *Journal of Service Research*, Vol. 5 (2003), pp. 184–195.
- Palmatier, Robert W./Dant, Rajiv P./Grewal, Dhruv/Evans, Kenneth R. (2006): Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. In: *Journal of Marketing*, Vol. 70 (2006), pp. 136–153.
- Peterson, Robert A./Sauber, Matthew (1983): A mood scale for survey research. In: Murphy, Patrick B. et al. (Eds.): *AMA Educators' Proceedings*. Chicago 1983, pp. 409–414.
- Richins, Marsha L. (1997): Measuring emotions in the consumption experience. In: *Journal of Consumer Research*, Vol. 24 (1997), pp. 127–146.
- Roos, Inger (1999): Switching processes in customer relationships. In: *Journal of Service Research*, Vol. 2 (1999), pp. 68–85.
- Roos, Inger (2002): Methods of investigating critical incidents: A comparative review. In: *Journal of Service Research*, Vol. 4 (2002), pp. 193–204.
- Rusbult, Caryl E./Verette, Julie/Whitney, Gregory A./Slovik, Linda F./Lipkus, Isaac (1991): Accommodation processes in close relationships: Theory and preliminary research evidence. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 60 (1991), pp. 53–78.
- Rust, Roland T./Cooil, Bruce (1994): Reliability measures for qualitative data: Theory and implications. In: *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, pp. 1–14.
- Rust, Roland T./Zahorik, Anthony J./Keiningham, Timothy L. (1995): Return on quality: Making service quality financially accountable. In: *Journal of Marketing*, Vol. 59 (1995), pp. 58–70.
- Rust, Roland T./Zeithaml, Valerie A./Lemon, Katherine N. (2000): *Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. New York 2000.
- Ruth, Julie A./Otnes, Cele C./Brunel, Frederic F. (1999): Gift receipt and the reformulation of interpersonal relationships. In: *Journal of Consumer Research*, 25 (1999), pp. 385–400.
- Schurr, Paul H. (2007): Buyer-seller relationship development episodes: Theories and methods. In: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22 (2007), pp. 161–170.
- Schwarz, Norbert (1990): Feelings as information: Informational and motivational functions of affective states. In: Higgins, Edward T./Sorrentino, Richard M. (Eds.): *Handbook of motivation and Cognition*, Vol. 2. New York 1990, pp. 527–561.
- Schwarz, Norbert/Clore, Gerald L. (1983): Mood, misattribution, and judgments of well-being: Informative and directive functions of affective states. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45 (1983), pp. 513–523.
- Siemer, Matthias/Reisenzein, Rainer (1998): Effects of mood on evaluative judgements: Influence of reduced processing capacity and mood salience. In: *Cognition and Emotion*, Vol. 12 (1998), pp. 783–805.
- Stauss, Bernd/Hentschel, Bert (1992): Attribute-based versus incident-based measurement of service quality: Results of an empirical study in the German car service industry. In: Kunst, Paul/Lemmink, Jos (Eds.): *Quality management in services*. Assen/Maastricht 1992, pp. 59–78.
- Storbacka, Kaj/Strandvik, Tore/Grönroos, Christian (1994): Managing customer relationships for profit: The dynamics of relationship quality. In: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 (1994), pp. 21–38.
- Strandvik, Tore/Liljander, Veronica (1994): Relationship strength in bank services. In: Sheth Jagdish N./Parvatiyar Atul (Eds.): *Proceedings from the 1994 Research Conference on Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*. Atlanta 1994, pp. 11–13.
- Swanson, Scott R./Kelley, Scott W. (2001): Attributions and outcomes of the service recovery process. In: *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 9 (2001), pp. 50–65.
- Sweeney, Jillian C./Lapp, Wade (2004): Critical service quality encounters on the Web: An exploratory study. In: *Journal of Services Marketing*, Vol. 18 (2004), pp. 276–289.
- Szymanski, David M./Henard, David H. (2001): Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29 (2001), pp. 16–35.
- Tax, Stephen S./Brown, Stephen W./Chandrashekar, Murali (1998): Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing. In: *Journal of Marketing*, Vol. 62 (1998), pp. 60–76.
- Taylor, Shirley (1991): Asymmetrical effects of positive and negative events: The mobilization-minimization hypothesis. In: *Psychological Bulletin*, Vol. 110 (1991), pp. 67–85.
- van Doorn, Jenny/Verhoef, Peter C. (2008): Critical incidents and the impact of satisfaction on customer share. In: *Journal of Marketing*, Vol. 72 (2008), pp. 123–142.
- Ybarra, Oscar/Stephan, Walter G. (1999): Attributional orientations and the prediction of behavior: The attribution-prediction bias. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 76 (1999), pp. 718–728.
- Yu, Michael/Saleem, Muniba/Gonzalez, Cleotilde (2014): Developing trust: First impressions and experience. In: *Journal of Economic Psychology*, Vol. 43 (2014), pp. 16–29.
- Zeithaml, Valerie A./Bitner, Mary Jo (2003): *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. 3rd ed. New York 2003.

Appendix A:

Construct operationalizations and psychometric properties of measures

Construct (Scale Origin)	Items	Std. Loading	Mean	SD	Indicator Reliability	Construct Reliability
Satisfaction ^{a)} (Bloemer/Lemmink, 1992)	How satisfied are you with the quality of the garage work?	.86	3.57	1.00	.74	.78
	How satisfied are you with the explanation of the repair work conducted?	.78	3.40	1.09	.61	
	How satisfied are you with the completeness and comprehensibility of the bill?	.78	3.47	1.01	.61	
Trust ^{b)} (Doney/Cannon, 1997)	My service provider will do everything to keep me satisfied as a customer.	.85	4.16	0.90	.72	.91
	I can completely rely on my service provider.	.90	4.12	0.91	.81	
	My service provider always treats me fairly.	.87	4.10	0.96	.76	
Loyalty ^{c)} (Bloemer/Lemmink, 1992)	Will you choose this repair department again in case of need?	.73	4.37	0.93	.53	.71
	Will you recommend your repair department to friends and acquaintances?	.76	3.98	1.10	.58	
Note: Items measured on five-point unipolar Likert scale anchored as follows: ^{a)} very satisfied (1) – dissatisfied (5) ^{b)} applies completely (1) – applies not at all (5) ^{c)} definitely (1) – definitely not (5)						

Appendix A continued

Construct (Scale Origin)	Items	Std. Loading	Mean	SD	Indicator Reliability	Construct Reliability
Mood ^{b)} (Peterson/Sauber, 1983)	Currently I am in a good mood.	.80	2.16	1.25	.64	.75
	As I answer these questions, I feel very cheerful.	.68	2.03	0.99	.46	
	For some reason I am not very comfortable right now.	.55	2.19	1.30	.30	
	At this moment I feel »edgy« or irritable.	.59	1.84	1.08	.35	
Anger induced by negative CI (Richins, 1997)	Which emotions did the incidents induce? How strongly did you feel ...					
	frustrated?	.91	3.40	1.09	.83	.87
	angry?	.72	3.47	1.01	.52	
	irritated?	.84	3.47	1.01	.71	
Joy induced by positive CI ^{d)} (Richins, 1997)	Which emotions did the incidents induce? How strongly did you feel ...					
	happy?	.71	4.12	0.91	.50	.76
	pleased?	.59	4.10	0.96	.35	
	joyful?	.83	4.10	0.96	.69	
<p>Note: Items were measured on five-point unipolar Likert scales anchored as follows:</p> <p>^{b)} applies completely (1) – applies not at all (5)</p> <p>^{d)} not at all (1) – very strongly (5)</p>						

Stefan Weber

Kann die Besteuerung Sponsoringentscheidungen beeinflussen?



Stefan Weber

Can taxation affect sponsorship decisions?

■ Schlüsselbegriffe

Sponsoring; Steuerwirkungen; Umsatzsteuer; Wertschöpfungstiefe

■ Keywords

Sponsoring; real net output ratio; tax effects; VAT

Zusammenfassung

Sponsoring gilt insbesondere in der Konsumgüter- und Dienstleistungsindustrie als immer beliebter werdendes Kommunikationsinstrument innerhalb des Marketing-Mix. Der vorliegende Beitrag zeigt modelltheoretisch auf, dass die in jüngerer Zeit etablierten steuerlichen Regelungen zum Sponsoring erheblichen Einfluss auf die Vorteilhaftigkeit einzelner Durchführungsformen des Sponsorings nehmen können.

Abstract

Sponsoring is considered as an increasingly important marketing instrument, particularly in consumer goods and services. This paper argues that recent tax regulation may be a determinant of sponsorship decisions.

Autoren

Stefan Weber, M.Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter Prof. Dr. Dr. h.c. Franz W. Wagner, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Universität Tübingen, Mohlstr. 36, 72074 Tübingen, E-Mail: stefan.weber@uni-tuebingen.de. Der Autor dankt zwei anonymen Gutachtern für wertvolle Hinweise und Anregungen.

1. Einleitung

Während der Anteil des Sponsorings an den gesamten Werbeaufwendungen deutscher Unternehmen im Jahr 2000 noch bei 4,6% lag (vgl. Bruhn, 2010, S. 32), entfielen im Jahr 2010 bereits 16% der Werbeetats auf Sponsoringausgaben (vgl. Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft, 2012, S. 396). Angaben des Zentralverbands der deutschen Werbewirtschaft zufolge wurde für das Jahr 2014 ein Anstieg des deutschen Sponsoringvolumens auf 4,8 Milliarden Euro prognostiziert (vgl. Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft, 2012, S. 396). Damit ist Sponsoring zu einem festen Bestandteil des Marketing-Mix geworden, der mit den konventionellen Kommunikationsinstrumenten um die für die Absatzförderung zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen der Unternehmen konkurriert.

Trotz der wachsenden Bedeutung des Sponsorings sind die Wirkungen der Besteuerung auf Entscheidungen der Absatzförderung bislang kaum untersucht worden.¹ Sowohl in der deutschsprachigen als auch in der englischsprachigen Literatur wurden die steuerrechtlichen Konsequenzen des Sponsorings bisher ausschließlich in verbaler Form dargestellt,² wobei sich die einschlägigen Beiträge überwiegend mit der Rechtsauslegung und Rechtskritik der von der Finanzverwaltung veröffentlichten Richtlinien zur steuerrechtlichen Behandlung des Sponsorings (vgl. Bundesministerium der Finanzen, 1998; Bundesministerium der Finanzen, 2012; Bundesministerium der Finanzen, 2014) befassen. Dass steuerliche Vorteilhaftigkeitsüberlegungen des Sponsorings in der betriebswirtschaftlichen Literatur bisher nicht zu finden sind, überrascht gerade angesichts der Aufmerksamkeit, die der Qualifikation von Sponsoring-Aktivitäten in diesen steuerlichen Regelungen und der steuer-

rechtlichen Literatur gewidmet wird, zumal deren von Unternehmen intendierte steuerliche Qualifikation von Finanzbehörden häufig nicht gebilligt wird.³ Angesichts der mangelnden Verfügbarkeit von Steuerplanungskalkülen für Sponsoring-Entscheidungen kann die Vernachlässigung steuerlicher Wirkungen bei der Auswahl des Sponsoring-Durchführungswegs mit einem erheblichen Fehlerrisiko verbunden sein.

Da die Unternehmensbesteuerung und die unternehmerische Kommunikationspolitik bislang nur geringe wissenschaftliche Schnittmengen aufweisen, zielt der vorliegende Beitrag darauf ab, die betriebswirtschaftlichen Funktionsbereiche von Besteuerung und Absatz in Fragen des Sponsorings zusammenzuführen, um die in der Sponsoring-Literatur bestehende Lücke zu schließen.

Zielsetzung des vorliegenden Beitrags ist es dabei, Steuerwirkungen zu quantifizieren, die innerhalb des Sponsorings bei der Wahl der zur Verfügung stehenden Sponsoring-Durchführungswege auftreten können. Der Beitrag ist dabei insoweit als Partialmodell konzipiert, als von der Annahme ausgegangen wird, dass die finanziell schwer quantifizierbaren kommunikativen Effekte bei allen verglichenen Sponsoring-Durchführungswegen identisch sind. Die Differenz der nach Steuern verbleibenden Ausgabenbelastung einzelner Sponsoring-Alternativen repräsentiert dann den aus einer divergierenden ertrag- oder umsatzsteuerlichen Qualifikation resultierenden relativen Steuervorteil eines Sponsoring-Durchführungsweges.

Während sich zeigen wird, dass die Ertragsteuern vergleichsweise geringe Entscheidungswirkungen verursachen, kann die Umsatzsteuer Sponsoring-Entscheidungen erheblich verzerren. Die geltenden umsatzsteuerlichen Regelungen zum Sponsoring führen dabei insbesondere zu einer Diskriminierung des Sachsponsorings durch Unternehmen mit geringer Wertschöpfungstiefe.

Als Voraussetzung für die Ermittlung der Steuerwirkungen wird in Abschnitt 2 zunächst eine ökonomische Kategorisierung des Sponsorings vorgenommen, die Grundlage für eine konsistente Typisierung ist. Da die Besteuerungsvorschriften keine korrespondierende Behandlung bei Sponsoringgeber und Sponsoringnehmer gewährleisten, erfolgt in Abschnitt 3 eine kompakte Darstellung der geltenden ertrag- und umsatzsteuerlichen Vorschriften zum Sponsoring für beide an einem Sponsorship beteiligten Parteien. Diese steuerrechtliche Qualifikation

- 1 Als Ausnahme ist Kußmaul (1995) hervorzuheben, der den Einfluss der Besteuerung auf das Marketing in kompakter Form darstellt, sowie Hundsdorfer (1998), der den Einfluss von Ertragsteuern auf den optimalen Umfang von Werbeinvestitionen untersucht und Oblau (2001), der einen vorwiegend verbalen Überblick zu steuerrechtlichen Problemen des Marketing gibt. Für einen internationalen Literaturüberblick zum Sponsoring allgemein vgl. Cornwell/Maignan (1998).
- 2 Vgl. Duchêne (1995), Thiel (1998); Rückert (1999); Alberti (2001) sowie zur ertragsteuerlichen Behandlung des Sponsorings in den USA Wise/Miles (1997)
- 3 Vgl. beispielhaft in jüngster Zeit Bundesfinanzhof (2012), S. 1398.

des Sponsorings ist Grundlage für die in Abschnitt 4 erfolgende analytische und numerische Quantifizierung der Steuerwirkungen bei Sponsoring-Entscheidungen. In Abschnitt 5 erfolgt eine Einordnung der Untersuchungsergebnisse in den internationalen Kontext, wobei insbesondere deren Übertragbarkeit auf andere ausgewählte Jurisdiktionen überprüft werden soll. Abschnitt 6 schließt den Beitrag mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Untersuchungsergebnisse und gibt einen Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf.

2. Ökonomische Systematik der Besteuerung des Sponsorings

2.1. Theoretische Begründung für das Zustandekommen von Sponsorships

Unter Sponsoring wird üblicherweise die Gewährung von Geld oder geldwerten Vorteilen durch Unternehmen zur Förderung von Personen, Gruppen und/oder Organisationen in sportlichen, kulturellen, kirchlichen, wissenschaftlichen, sozialen, ökologischen oder ähnlich bedeutsamen gesellschaftspolitischen Bereichen verstanden, mit der regelmäßig auch eigene unternehmensbezogene Ziele der Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit verfolgt werden. Leistungen eines Sponsors beruhen häufig auf einer vertraglichen Vereinbarung zwischen dem Sponsor und dem Empfänger der Leistungen (Sponsoring-Vertrag), in dem Art und Umfang der Leistungen des Sponsors und des Empfängers geregelt sind (vgl. Bundesministerium der Finanzen, 1998).

Aus ökonomischer Perspektive kann Sponsoring als eine freiwillige Kooperation zweier Wirtschaftssubjekte entgegengerichteter Interessenstruktur aufgefasst werden. Unter der Annahme rational handelnder Wirtschaftssubjekte ist die Voraussetzung für das Zustandekommen einer solchen Kooperation das Entstehen eines ökonomischen Vorteils, der zu einem höheren Nutzen beider Kooperationspartner führt. Treiber solcher lohnenden Kooperationen sind u. a. zwischen den Kooperationspartnern divergierende Ressourcenausstattungen sowie Kostenvorteile (vgl. Neus, 2013, S. 9). Der Sponsoringnehmer, der aufgrund seines Images, Leistungsniveaus oder seiner Netzwerkkontakte zu Meinungsführern bzw. Zielgruppen des Sponsorings über Kostenvorteile bei der Erbringung bestimmter kommunikativer Leistungen verfügt,

wird im Gegenzug nur dann in die Kooperation einwilligen, wenn sein Nutzenzuwachs aus der zusätzlichen finanziellen oder sachlichen Ressourcenausstattung seinen durch die Gegenleistung hervorgerufenen Disnutzen mindestens kompensiert (vgl. Bruhn, 2010, S. 19).

Der für das Zustandekommen einer Sponsoring-Beziehung konstitutive ökonomische Vorteil auf Seiten beider Kooperationspartner ist das wesentliche Abgrenzungsmerkmal zwischen Sponsoring und Unternehmensspenden, die durch die Einseitigkeit der Zuwendung seitens des Unternehmens gekennzeichnet sind,⁴ da die Übertragung betrieblicher Ressourcen auf eine gemeinnützige Institution freiwillig und ohne Erwartung einer Gegenleistung erfolgt (vgl. Stobbe, 1994, S. 583). Der durch Sponsoringausgaben bedingte Konsumverzicht der Kapitaleigner ist hingegen nicht altruistisch motiviert, sondern Ausdruck rationalen Vorschauhandelns (vgl. zu gemeinnützigen Stiftungen analog Wagner/Walz, 1997, S. 18) und dient der Unterstützung der Verwertung eigener Produkte auf Gütermärkten, wodurch sich das Sponsoring von Unternehmensspenden abgrenzen lässt.

2.2. Abgrenzung der an einem Sponsorship beteiligten Parteien

Der Sponsoringgeber wird regelmäßig eine privatnützige Unternehmung⁵ sein, deren Leitung im Interesse der Kapitaleigner tätig ist. Als Sponsoringnehmer kommen grundsätzlich natürliche oder juristische Personen in Betracht. Die Besteuerungsfolgen und daraus entstehenden ökonomischen Implikationen beim Sponsoring natürlicher Personen sind trivial, beschränken sie sich doch auf die personale Ebene des Sponsoringnehmers, der zugleich eindeutig als ökonomischer Leistungsempfänger identifiziert werden kann. Betrachtet man hingegen juristische Personen als Sponsoringnehmer, so hat dies die Integration einer institutionellen Besteuerungsebene zur Folge, weshalb die

⁴ Vgl. die angesichts des hohen US-amerikanischen Spendenaufkommens von 316 Milliarden Dollar (2014) besonders umfangreiche Literatur bei Feldstein/Taylor (1976); Feldstein/Clotfelter (1976) sowie Clotfelter/Salomon (1982).

⁵ Zur Wahrung der Übersichtlichkeit der Darstellung wird im Rahmen des vorliegenden Beitrags als Sponsoringgeber die Kapitalgesellschaft als in Deutschland umsatzstärkste Rechtsform betrachtet.

Identifikation eines ökonomischen Leistungsempfängers hier erheblich größere Schwierigkeiten bereitet.

Im Rahmen des vorliegenden Beitrags soll zunächst die im Sponsoringerlass des Bundesministeriums der Finanzen (BMF) (vgl. Bundesministerium der Finanzen, 1998, S. 212) erläuterte steuerliche Beurteilung des Sponsorings gemeinnütziger Institutionen⁶ untersucht werden. Die möglichen steuerlichen Folgen auf der institutionalen Ebene sind vielfältig und die Ermittlung eines ökonomischen Leistungsempfängers deshalb besonders komplex. Bei einem Verständnis von Institutionen als eigenständigen Interessenträgern entsteht bei einem gemeinnützigen Sponsoringnehmer zunächst der Eindruck, dass die durch die Erbringung der Kommunikationsleistung vereinnahmten Mittel in jedem Fall überindividuellen Zwecken zugeführt würden, also der Produktion öffentlicher Güter dienen. Bei einer ökonomischen Betrachtungsweise stellt sich eine gemeinnützige Einrichtung hingegen als eine Institution dar, die bei einer ökonomischen Analyse des Sponsorings die durch Beiträge oder aus Gewinnen der wirtschaftlichen Betätigung bzw. der Vermögensverwaltung und freiwilligen Zuwendungen (Spenden) generiertes Kapital verwaltet, um die ihr hieraus zufließenden Überschüsse den durch die Satzung bestimmten gemeinnützigen Zwecken zuzuführen. Die Konzeption der gemeinnützigen Institution weist somit, wenn die Kriterien der Nichtausschließbarkeit und Nicht-rivalität einer individuellen Zurechnung von Vorteilen auf Individuen nicht entgegenstehen, Gemeinsamkeiten mit einer eigennützigen Unternehmung auf, die Investitionen verwaltet, um ihre Erträge den Kapitaleignern zuzuführen (vgl. Wagner/Walz, 1997, S. 17).

Es wird mithin deutlich, dass der Maßstab für die personale ökonomische Begünstigung der Leistungsempfänger einer gemeinnützigen Organisation nicht die Institution selbst, sondern der durch Satzung bestimmte gemeinnützige Zweck sein kann. Bestimmt die Satzung also z.B. die Förderung der bildenden oder darstellenden Künste, so müssen Einnahmen aus einem Sponsorship der Erhöhung des gemeinnützigen Aktivi-

tätsniveaus zugeführt werden. Dies hat entweder eine Erhöhung des angebotenen Leistungsniveaus bei gleich bleibendem Abgabepreis der Eintrittsberechtigungen oder eine Reduzierung des für den Konsum der künstlerischen Leistung aufzuwendenden Betrags bei gleich bleibendem Leistungsniveau zur Folge. Ökonomisch bedeuten beide Formen der Zuwendung eine verbilligte Leistungsabgabe an den durch die Satzung der gemeinnützigen Institution ökonomisch begünstigten Konsumenten der dargebotenen künstlerischen Leistungen. Darüber hinaus können Geld- oder Sachleistungen im Rahmen eines Sponsoring-Engagements jedoch auch solchen gemeinnützigen Zwecken dienen, bei denen eine unmittelbare personale Zurechnung der Zuwendung nicht ohne weiteres möglich ist (z.B. Förderung der Grundlagenforschung).

Bei Zugrundelegung eines solchen ökonomischen Verständnisses von Institutionen ist evident, dass durch das Sponsoring gemeinnütziger Institutionen nicht zwingend ein abstrakter, überindividueller Zweck gefördert wird; vielmehr kann auch der Konsument der durch den Satzungszweck geförderten Leistungen ökonomischer Leistungsempfänger sein. Auch das Sponsoring gemeinnütziger Institutionen kann somit der Förderung individueller Zwecke dienen; auf dieser Einsicht basiert implizit auch die Ratio des steuerlichen Sponsoringerlasses. Die folgende Untersuchung der steuerlichen Wirkungen des Sponsorings wird daher neben den Fällen, bei denen ein individueller Nutznießer nicht identifizierbar ist, auch solche Konstellationen berücksichtigen, bei denen eine unmittelbare Zurechnung der Sponsoringzuwendungen zu einem wirtschaftlichen Leistungsempfänger möglich ist.

2.3. Abgrenzung der ausgetauschten Leistungen

1. Entgelt des Sponsoringsgebers:

Den an einem Sponsorship beteiligten Parteien stehen bei der Wahl der Vergütungsform sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Elemente zur Verfügung. Für die Vergütung der vom Sponsoringsnehmer erbrachten Leistungen ist somit auch die Vereinbarung von Sachzuwendungen als Entgeltssurrogat denkbar. Die Vertragsparteien können somit finanzielle Vergütungsbestandteile durch Sachleistungen substituieren.

⁶ Die steuerliche Qualifikation bei juristischen Personen des öffentlichen Rechts erfolgt analog, so dass die für die gemeinnützigen Institutionen generierten Ergebnisse hier gleichermaßen Gültigkeit besitzen.

2. Leistungen des Sponsoringnehmers:

Aufgrund der Vielfalt möglicher Erscheinungsformen der Leistungen von Sponsoringnehmern ist eine Typisierung empirisch beobachtbarer Leistungen unabdingbar. Die Nutzbarmachung der Reputation des Sponsoringnehmers für absatzpolitische Zwecke des Sponsoringgebers erfolgt dabei durch den Transfer veräußerbarer Rechte (vgl. Blümelhuber, 2000, S. 201).

Verschafft der Sponsoringnehmer dem Sponsoringgeber ein Recht zur Nutzung von Werbeflächen, indem er auf Plakaten, Programmheften, von ihm benutzten Gegenständen oder in Ausstellungskatalogen auf den Sponsoringgeber oder dessen Produkte werbewirksam hinweist, oder wirkt der Sponsoringnehmer an den Werbemaßnahmen des Sponsors z.B. durch das Abhalten einer gemeinsamen Pressekonferenz mit, so erbringt der Sponsoringnehmer damit eine *aktive Werbeleistung* (vgl. Alberti, 2001, S. 71).

Die Steuergesetze knüpfen an den zivilrechtlichen Leistungsbegriff des § 241 BGB an (vgl. Sutschet, 2015, zu § 241, Rn. 33–37). Demnach kann eine Leistung in einem positiven Tun oder einem negativen Unterlassen bestehen. Zur Leistung gehört neben dem Verschaffen eines dinglichen oder finanziellen Rechts als Unterfall auch die Unterlassungspflicht (vgl. Sutschet, 2015, zu § 241, Rn. 35–37). Verpflichtet sich der Sponsoringnehmer zur Duldung und damit zum Unterlassen der ihm an sich zustehenden Abwehr- und Gegenrechte, indem er Eingriffe des Sponsoringgebers in geschützte Rechte in der Form duldet, dass dieser z.B. den Namen oder ein Logo des Sponsoringnehmers zu Zwecken seiner Unternehmenskommunikation einsetzt, so erbringt der Sponsoringnehmer eine *Duldungsleistung* (vgl. Rückert, 1999, S. 14).

Weist der Sponsoringnehmer selbst z.B. auf Plakaten, Veranstaltungshinweisen, in Ausstellungskatalogen oder in anderer Weise auf die Unterstützung durch den Sponsoringgeber auch unter Verwendung von dessen Logo, jedoch ohne besondere Hervorhebung des Sponsoringgebers lediglich hin, so erbringt der Sponsoringnehmer damit *keine Gegenleistung* (vgl. Alberti, 2001, S. 72).

Im weiteren Verlauf der Untersuchung wird auf Seiten des Sponsoringnehmers zwischen unterschiedlichen Intensitäten der vom ihm erbrachten Kommunikationsleistungen differenziert.

2.4. Ökonomisches Kategoriensystem zur ertrag- und umsatzsteuerlichen Qualifikation des Sponsorings

Nachfolgend soll ein Kategoriensystem zur steuerlichen Qualifikation der empirisch beobachtbaren Erscheinungsformen des Sponsorings entwickelt werden, das ein Raster zur Typisierung eines möglichst breiten Spektrums real existierender Erscheinungsformen des Sponsorings, die steuerrechtlich jeweils in gleicher Weise qualifiziert werden, darstellt. Da die beabsichtigte ökonomische Analyse die ertrag- und umsatzsteuerlichen Wirkungen erfassen soll, ist zunächst ein Systematisierungskriterium erforderlich, anhand dessen eine für beide Steuerarten kompatible Fallgruppenbildung vorgenommen werden kann. Aus der ökonomischen Einordnung des Sponsorings ergibt sich, dass das zentrale Anknüpfungskriterium zur Beurteilung von Sponsoring-Beziehungen die zwischen den Vertragspartnern ausgetauschten Leistungen sind. Während auf Seiten des Sponsoringgebers zwischen monetären und nicht-monetären Vergütungsbestandteilen zu differenzieren ist, wird beim Sponsoringnehmer zwischen unterschiedlichen Intensitäten der erbrachten Kommunikationsleistung unterschieden. Der Begriff der »Leistung« ist ein zentrales Anknüpfungskriterium bei der Besteuerung des am *Markt erzielten Einkommens*⁷ durch Einkommen-, Körperschaft- und Gewerbesteuer und der Besteuerung der Verwendung von Einkommen und Vermögen⁸ durch die Umsatzsteuer. Hierdurch können folgende Fallgruppen für die steuerrechtliche Qualifikation des Sponsorings identifiziert werden:⁹

- 7 Das Ertragsteuerrecht führt den Leistungsbegriff in dem den Betriebsausgabenabzug des § 4 Abs. 4 EStG einschränkenden § 4 Abs. 5 EStG ein, demzufolge der Betriebsausgabenabzug für Geschenke, d. h. für Zuwendungen, denen keine konkrete Gegenleistung gegenübersteht, zu versagen ist. Darüber hinaus dürfen Spenden i. S. d. § 10b EStG bzw. § 9 Abs. 1 Nr. 2 KStG in Abgrenzung zu den Sponsoringaufwendungen, keine Gegenleistungen gegenüberstehen.
- 8 Im Umsatzsteuerrecht gilt der Begriff der »Leistung« als Oberbegriff für die Haupttatbestandsmerkmale Lieferung (§ 3 Abs. 1 UStG) und sonstige Leistung (§ 3 Abs. 9 UStG), ohne die eine Umsatzsteuerbarkeit nach § 1 Abs. 1 Nr. 1 UStG ausscheidet.
- 9 Erbringt der Sponsoringnehmer keine Gegenleistung, so sind die Ausgaben des Sponsoringgebers als beschränkt abziehbare Spenden (§§ 10 b EStG, 9 Abs. 1 Nr. 2 KStG, 9 Nr. 5 GewStG) zu qualifizieren. Die Fallgruppen G3 und S3 sind hier daher lediglich aus Gründen der Vollständigkeit dargestellt aber nicht Gegenstand der weiteren Untersuchung.

Intensität Kommunikations- leistung	Aktive Werbeleistung	Duldungs- leistung	Keine Gegenleistung
Vergütungsart			
Geldleistung	G1	G2	G3
Sachleistung	S1	S2	S3

Abb. 1: Fallgruppenbildung zur ertrag- und umsatzsteuerlichen Qualifikation des Sponsorings

3. Rechtliche Grundlagen zur steuerlichen Qualifikation des Sponsorings in Deutschland

Da die oben vorgestellten möglichen Sponsoring-Alternativen zur Realisation verschiedener Steuerartbestände führen können, ist zunächst ein Transfer der Sponsoring-Alternativen in steuerrechtliche Kategorien vorzunehmen.

3.1. Ertragsteuern

1. Sponsoringgeber:

Um die nach Steuern verbleibenden Kosten zu reduzieren, strebt der Sponsoringgeber unabhängig von der gewählten Vergütungsform an, dass die ihm entstandenen Sponsoringaufwendungen als Betriebsausgaben i. S. d. § 4 Abs. 4 EStG die steuerliche Bemessungsgrundlage im Jahr ihres Abflusses mindern (vgl. Kasper, 2005, S. 398). Für die ertragsteuerliche Qualifikation des Sponsorings sind somit zunächst die allgemeinen steuerlichen Grundsätze des § 4 Abs. 4 EStG einschlägig (vgl. Duchêne, 1995, S. 23).

Die Finanzverwaltung hat durch Verlautbarungen zur Anwendung des § 4 Abs. 4 EStG im Zu-

sammenhang mit Sponsoring-Gestaltungen bereits vor einiger Zeit Stellung genommen, wobei insbesondere das Schreiben des BMF vom 18.2.1998 (»Sponsoringerlass«) bestimmend ist (vgl. Bundesministerium der Finanzen, 1998, S. 212). Der Sponsoringerlass nennt in Randnummer 2 drei Möglichkeiten der ertragsteuerlichen Qualifikation von Sponsoringaufwendungen beim Sponsoringgeber:

- Betriebsausgabe i. S. des § 4 Abs. 4 EStG,
- Spende, die unter den Voraussetzungen der §§ 10b EStG, 9 Abs. 1 Nr. 2 KStG, 9 Nr. 5 GewStG in ihrer Höhe beschränkt abgezogen werden darf, oder
- verdeckte Gewinnausschüttung i. S. des § 8 Abs. 3 Satz 2 KStG.¹⁰

Unter Zugrundelegung der allgemeinen ertragsteuerlichen Maßstäbe hat der Sponsoringgeber zur Erlangung des Betriebsausgabenabzugs seines Sponsoringaufwands nachzuweisen, dass er mit dem Sponsoringengagement wirtschaftliche Vorteile erzielen will, die durch das Sponsoring generierten Erträge die damit im Zusammenhang stehenden Aufwendungen also langfristig rechtfertigen (vgl. Hundsdoerfer, 2002, S. 253). Die Finanzverwaltung legt in ihrem Sponsoringerlass bezüglich der Voraussetzungen für den Betriebsausgabenabzug vergleichsweise großzügige Maßstäbe an (vgl. Wied, 2014, S. 260a): Die Aufwendungen des Sponsoringgebers sind z. B. bereits dann als Betriebsausgaben zu qualifizieren, wenn der Sponsoringnehmer einer bloßen Überlassung des Namensrechts an den

¹⁰ Der Fall, in dem eine Kapitalgesellschaft Sponsoringaufgaben übernimmt, die an sich solche des Gesellschafters sind, soll nachfolgend nicht weiter betrachtet werden.

Sponsoringgeber für Zwecke von dessen Öffentlichkeitsarbeit zustimmt, also lediglich eine *Duldungsleistung* erbringt (Fallgruppen G2 und S2).

Lediglich in den Fällen, in denen der Sponsoringnehmer eine *aktive Werbeleistung* erbringt, indem er dem Sponsoringgeber das Recht zur Nutzung von Werbeflächen in der Form verschafft, dass er auf Plakaten, Programmheften oder von ihm benutzten Gegenständen oder in Ausstellungskatalogen auf den Sponsoringgeber oder dessen Produkte werbewirksam hinweist, oder indem der Sponsoringnehmer aktiv an den Werbemaßnahmen des Sponsoringgebers z. B. durch das Abhalten einer gemeinsamen Pressekonferenz mitwirkt (Fallgruppen G1 und S1), ist die Zulässigkeit des Abzugs der Aufwendungen des Sponsoringgebers als Betriebsausgaben bereits nach den allgemeinen ertragsteuerlichen Vorschriften gegeben (vgl. Hüttemann, 2015, S. 450).

2. Sponsoringnehmer (institutionale Ebene):

Die ertragsteuerliche Qualifikation ist bei Sponsoringgeber und Sponsoringnehmer getrennt zu beurteilen, da eine Korrespondenz der ertragsteuerlichen Implikationen des Sponsorings bei den beiden Vertragspartnern nicht gegeben ist (vgl. Schaub, 2008, S. 482). Darüber hinaus ist zu beachten, dass Institutionen bei Erfüllung bestimmter Voraussetzungen als gemeinnützig qualifiziert werden. Da die Qualifikationskriterien nicht ökonomischen, sondern Kategorien politischer Willensbildung folgen¹¹, braucht auf diese im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht gesondert eingegangen zu werden (vgl. Wallenhorst/Halaczinsky, 2009, S. 73 ff.). Die Gemeinnützigkeit ist ein begünstigendes Rechtsinstitut, das u. a. eine Freistellung derjenigen Einnahmen von Ertragsteuern vorsieht (vgl. § 5 Abs. 1 Nr. 9 S. 1 KStG; § 3 Nr. 6 S. 1 GewStG), die im Rahmen der unmittelbaren gemeinnützigen Zweckbefreiung erzielt werden (sog. ideeller Bereich der gemeinnützigen Institution) (vgl. Wallenhorst/Halaczinsky, 2009, S. 4). Bei ökonomischen Tätigkeiten außerhalb dieses steuerfreien Kernbereichs tritt die allgemeine Steuerpflicht ein (vgl. Hüttemann, 2015, S. 451), sobald die gemeinnützige Institution als Wettbewerber am Markt auftritt (vgl. Wallenhorst/Halaczinsky, 2009, S. 337). Darüber hinaus gibt es wirtschaftliche Betätigungen der gemeinnützigen Institutionen, die zwar grundsätzlich steuerpflichtig wären, wegen ihrer Nähe zum ideellen Bereich jedoch aus Billigkeitsgründen steuerbefreit bleiben

(sog. Zweckbetriebe sowie Einnahmen aus der Vermögensverwaltung) (vgl. Wallenhorst/Halaczinsky, 2009, S. 338).

Dem Sponsoringerlass der Finanzverwaltung zufolge ist bei der ertragsteuerlichen Beurteilung des Sponsorings zwischen aktivem Handeln, bei dem Werbemöglichkeiten zur Verfügung gestellt werden (Fallgruppen G1 und S1) und der Duldung der Werbung des Sponsoringgebers mit dem Namen und Logo der Institution (Fallgruppen G2 und S2) zu unterscheiden: Lediglich in dem Fall, indem die gemeinnützige Körperschaft eine *aktive Werbeleistung* erbringt, liegt nach Auffassung der Finanzverwaltung ein mit seinen Einnahmen ertragsteuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb »Werbung« vor (vgl. Hüttemann, 2015, S. 451). Der Gesetzgeber sieht für diesen Fall in § 64 Abs. 6 Nr. 1 AO ein Wahlrecht zur pauschalierten Gewinnermittlung vor, demzufolge die ertragsteuerliche Bemessungsgrundlage mit lediglich 15% der Sponsoringeinnahmen angesetzt werden darf (vgl. Hüttemann, 2015, S. 451).

Bei nicht steuerbegünstigten, eigennützigen Sponsoringnehmern wird die Vergütung des Sponsoringgebers unabhängig von der Intensität der erbrachten Kommunikationsleistung stets als betrieblich veranlasste Mehrung des Betriebsvermögens und damit als steuerpflichtige Betriebseinnahme kategorisiert.

3.2. Umsatzsteuer

1. Sponsoringgeber:

Die umsatzsteuerliche Qualifikation des Sponsorings beim Sponsoringgeber wird ebenfalls von der Intensität der vom Sponsoringnehmer erbrachten Kommunikationsleistung sowie der Art der Vergütung seitens des Sponsoringgebers bestimmt.

Eine steuerpflichtige Ausgangslieferung, bei der der Sponsoringgeber lediglich die rechtliche Zahllast, nicht jedoch die wirtschaftliche Belastung der Umsatzsteuer trägt, tritt dann auf, wenn die Gegenleistung des Sponsoringgebers für eine durch den Sponsoringnehmer erbrachte *aktive Werbeleistung* in nicht-monetären Vergütungsbestandteilen besteht: Wendet eine Kapitalgesellschaft dem Spon-

¹¹ Vgl. zu dieser Feststellung beispielhaft § 52 Abs. 2 Nr. 23 AO, der als steuerbegünstigten gemeinnützigen Zweck neben der Kleingärtnerei u. a. das Amateurfunk und den Karneval ausdrücklich kodifiziert.

soringnehmer eine Sachleistung zu, um als Kompensation eine *aktive Werbeleistung* zu erhalten (Fallgruppe S1), so stellt dies einen tauschähnlichen Umsatz und damit einen umsatzsteuerlichen Leistungsaustausch i. S. d. § 1 Abs. 1 Nr. 1 UStG i. V. m. § 3 Abs. 12 UStG dar. Die Überlassung der Sache an den Sponsoringnehmer ist daher als steuerpflichtige Lieferung i. S. d. § 1 Abs. 1 Nr. 1 UStG zu werten. Der Sponsoringgeber ist verpflichtet, der geförderten Institution über die erbrachte Lieferung eine Rechnung mit gesondert ausgewiesener Umsatzsteuer auszustellen und fungiert somit lediglich als Zahlstelle, nicht jedoch als Destinatär der Umsatzsteuer (vgl. Leonard, 2014, Rn. 141 zu § 3 UStG). Die gewählte Vergütungsform kann jedoch beim Sponsoringgeber auch eine wirtschaftliche Umsatzsteuerbelastung verursachen, wobei der Umfang in dem der Sponsoringgeber dann zum Destinatär der Umsatzsteuer wird, durch die Wertschöpfungstiefe des Sponsoringgebers an dem dem Sponsoringnehmer zugewendeten Erzeugnis bestimmt wird. Eine solche wirtschaftliche Belastung des Sponsoringgebers durch die Umsatzsteuer tritt auf, wenn eine Sachzuwendung als Vergütung für eine *Duldungsleistung* (Fallgruppe S2) erbracht wird. Um dies anhand der möglichen Randlösungen zu quantifizieren, soll folgende Kategorisierung möglicher Wertschöpfungstypen vorgenommen werden:

Wertschöpfungstypus 1: Bezieht der Sponsoringgeber bei der Erstellung der zugewendeten Sache keinerlei Vorleistungen und erbringt somit 100% der Wertschöpfung selbst, so soll dies im Folgenden als Wertschöpfungstypus 1 bezeichnet werden.

Wertschöpfungstypus 2: Wird die gesamte Wertschöpfung an der dem Sponsoringnehmer überlassenen Sache auf einer oder mehreren dem Sponsoringgeber vorgelagerten Produktionsstufen erbracht, so beschreibt dies im Rahmen der vorliegenden Untersuchung den Wertschöpfungstypus 2.

Empfängt der Sponsoringgeber als Kompensation für die Zuwendung einer Sache lediglich eine *Duldungsleistung* (Fallgruppe S2), so stellt dies nach Auffassung der Finanzverwaltung auf Seiten des Sponsoringgebers weder einen verbrauchsfähigen Vorteil dar, noch werden ihm Kosten erspart, die er sonst hätte aufwenden müssen, so dass ein Verbrauch i. S. des UStG ausscheidet (vgl. Bundesministerium der Finanzen, 2012, S. 1169). Die Zu-

wendung der Sache durch den Sponsoringgeber erfolgt in der Fallgruppe S2 demnach unentgeltlich, was eine umsatzsteuerliche Erfassung als sog. unentgeltliche Wertabgabe nach § 3 Abs. 1b Nr. 3 UStG zur Folge hat (vgl. Schmidt, 1999, S. 171 ff.). Diese Rechtsvorschrift löst beim Sponsoringgeber eine Umsatzsteuerpflicht aus, die einen ggf. zuvor geltend gemachten Vorsteuerabzug rückgängig machen soll. Die umsatzsteuerliche Erfassung als unentgeltliche Wertabgabe erfolgt nur insoweit, wie Bestandteile des zugewendeten Gegenstands zuvor zum Vorsteuerabzug berechtigten. Die Besteuerung als Gegenstandsentnahme unterbleibt, sofern beim Erwerb der Sache oder ihrer Bestandteile kein Vorsteuerabzug möglich bzw. nötig war (vgl. Leonard, 2014, Rn. 140 zu § 3 UStG). Diese umsatzsteuerrechtliche Qualifikation macht den Umfang, in dem die Kapitalgesellschaft durch das Sachsponsoring zum Steuerdestinatär wird, von deren Wertschöpfungstiefe an der zugewendeten Sache abhängig. Ist die Kapitalgesellschaft ein Sponsoringgeber vom Wertschöpfungstypus 1, und bezieht sie als solche keine Vorleistungen bei der Erstellung der zugewendeten Sache, so entfallen umsatzsteuerpflichtige Vorumsätze. Wendet der Sponsor die selbst erstellte Sache der geförderten Institution zu, so handelt es sich zwar um eine steuerpflichtige andere unentgeltliche Zuwendung eines Gegenstands für Zwecke des Unternehmens i. S. des § 3 Abs. 1b Nr. 3 UStG. Da sich die Umsatzsteuerpflicht jedoch nach der Höhe des bei der Anschaffung von Vorleistungen in Anspruch genommenen Vorsteuerabzugs bemisst und dieser beim Wertschöpfungstypus 1 mangels bezogener Vorleistungen entfällt, beträgt die Umsatzsteuerbelastung aus dem Tatbestand der unentgeltlichen Wertabgabe nach § 3 Abs. 1b Nr. 3 UStG beim Wertschöpfungstypus 1 gerade null.

Aus dem umsatzsteuerlichen Leistungsaustausch mit dem die Vorleistungen zuliefernden Unternehmen entsteht beim Sponsoringgeber vom Wertschöpfungstypus 2 hingegen eine Umsatzsteuerpflicht gemäß § 1 Abs. 1 Nr. 1 UStG, die sich aufgrund des Vorsteuererstattungsanspruchs des Sponsors als Unternehmer i. S. des UStG zunächst materiell nicht auswirkt. Da die zuwendende Kapitalgesellschaft in der Fallgruppe S2 die fremdbezogene Sache nach Auffassung der Finanzverwaltung dem Sponsoringnehmer unentgeltlich überlässt, handelt es sich auch hier um eine steuerpflichtige, andere unentgeltliche Zuwendung eines Gegen-

stands für Zwecke des Unternehmens i. S. d. § 3 Abs. 1b Nr. 3 UStG. Der Umfang, in dem der Sponsoringgeber zum Steuerdestinatär wird, richtet sich nach der Höhe der nach dem Bezug der Handelsware erstatteten Vorsteuer und beträgt damit nach derzeit gültigem Recht regelmäßig 19% des Entnahmewerts. Gemäß § 12 Nr. 3 EStG i. V. m. § 8 Abs. 1 KStG darf die Umsatzsteuer für Umsätze, die Entnahmen sind, nicht von der ertragsteuerlichen Bemessungsgrundlage abgezogen werden (vgl. Loschelder, 2014, Rn 48 zu § 12 EStG).

Die Umsatzsteuer stellt somit in der Fallgruppe S2 (Sachleistung gegen Duldungsleistung) im Fall von Vorleistungen beziehenden Sponsoringgebern im Unterschied zum Durchführungsweg Sachleistung gegen Werbeleistung (Fallgruppe S1) eine wirtschaftliche Belastung dar und erhöht somit den nach Steuern verbleibenden Sponsoringaufwand.

2. Sponsoringnehmer:

Ausgangslieferungen/-leistungen von nach §§ 51 ff. AO grundsätzlich steuerbefreiten gemeinnützigen Institutionen können umsatzsteuerpflichtig werden, wenn sie die Ausübung einer gewerblichen oder beruflichen Tätigkeit als Unternehmer i. S. d. § 2 Abs. 1 UStG qualifiziert und sie im Rahmen eines wirtschaftlichen Unternehmens im Inland Umsätze tätigen. Sind Ausgangslieferungen/-leistungen nach § 1 Abs. 1 UStG umsatzsteuerpflichtig, so trägt der Sponsoringnehmer zwar die rechtliche Zahllast; er ist jedoch berechtigt, dem Sponsoringgeber die geschuldete Umsatzsteuer in Rechnung zu stellen und kann so einer wirtschaftlichen Belastung durch die Umsatzsteuer entgehen.

Da das UStG keine allgemeine Steuerbefreiung gemeinnütziger Institutionen vorsieht, haben diese die Umsatzsteuer wirtschaftlich insoweit zu tragen, wie sie bezüglich der Eingangslieferung/-leistung nicht Unternehmer i. S. des UStG sind. Wird die gemeinnützige Institution als Unternehmer i. S. des UStG qualifiziert, so kann die Umsatzsteuerschuld auf Eingangslieferungen/-leistungen durch den Vorsteuerabzug neutralisiert werden. Im Kontext des Sponsorings kann eine Umsatzsteuerschuld auf Eingangslieferungen/-leistungen und damit eine eventuelle definitive Umsatzsteuerbelastung des Sponsoringnehmers lediglich dann auftreten, wenn dieser mit einer Sachzuwendung für die Erbringung einer *aktiven Werbeleistung* vergütet wird (Fallgruppe S1), da in diesem Fall nach Auffas-

sung des BMF ein umsatzsteuerlicher Leistungsaustausch vorliegt. Das BMF macht in seinen jüngsten Verlautbarungen zur umsatzsteuerlichen Qualifikation des Sponsorings (vgl. Bundesministerium der Finanzen, 2012, S. 1169; Bundesministerium der Finanzen, 2014, S. 1715) keine Ausführungen zur Möglichkeit der Neutralisierung der Eingangsumsatzsteuer durch die Vornahme des Vorsteuerabzugs durch den gemeinnützigen Sponsoringnehmer. Aufgrund der insoweit bestehenden Rechtsunsicherheit kann ersatzweise auf die Verfügungen der Oberfinanzdirektionen Magdeburg (vgl. Oberfinanzdirektion Magdeburg, 2012) und Karlsruhe (vgl. Oberfinanzdirektion Karlsruhe, 2013) zurückgegriffen werden, denen zufolge sich die Möglichkeit des Vorsteuerabzugs durch den Sponsoringnehmer nach der tatsächlichen Verwendung der zugewendeten Sachleistung bestimmt: Wird die Sachleistung nach ihrem Erwerb seitens der gemeinnützigen Institution innerhalb ihres umsatzsteuerbefreiten ideellen Bereichs verwendet, so ist nach Auffassung der genannten Finanzbehörden der Vorsteuerabzug ausgeschlossen. Ist hingegen die Nutzung der Sache im Rahmen von wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben, Zweckbetrieben oder der Vermögensverwaltung vorgesehen, so ist der Vorsteuerabzug demnach grundsätzlich zulässig.

Beschränkt sich der gemeinnützige Sponsoringnehmer hingegen auf die Erbringung einer *Duldungsleistung* (Fallgruppe S2), so gilt dies nach der jüngsten Klarstellung der Finanzverwaltung nicht als Leistung im Rahmen eines Leistungsaustauschs (vgl. Abschn. 1.1 Abs. 23 UStAE). Da die Lieferung des Sponsoringgebers somit in diesem Fall unentgeltlich erfolgt, ist die Eingangslieferung nicht umsatzsteuerbelastet.

4. Steuerwirkungen des Sponsorings

Gegenstand dieses Abschnitts ist die Aggregation der aus der vorangegangenen steuerrechtlichen Systematisierung und Qualifikation gewonnenen Erkenntnisse¹² in modelltheoretischer Form, die als Grundlage für eine allgemeingültige numerische Erfassung der beim Sponsoringgeber und Sponso-

¹² Aus Gründen der Übersichtlichkeit soll für Zwecke der Untersuchung von der Kirchensteuer und dem Solidaritätszuschlag abstrahiert werden.

ringnehmer bzw. beim wirtschaftlichen Leistungsempfänger auftretenden Steuerwirkungen dient.¹³

4.1. Steuerwirkungen beim Sponsoringgeber

Die Untersuchung der Steuerwirkungen beim Sponsoringgeber stellt die Netto-Ausgabenbelastung nach Abzug der steuerlichen Entlastung unterschiedlicher Sponsoring-Durchführungswege gegenüber. Als Zielfunktion ist die Minimierung der Netto-Ausgaben einer Sponsoring-Alternative anzusehen. Als Alternativen sind hinsichtlich der Vergütungsform Geld- und Sachsponsoring sowie hinsichtlich der Intensität der vom Sponsoringnehmer erbrachten Gegenleistung Werbe- und Duldungsleistungen anzusehen. Insofern ist das Entscheidungsmodell auf das Subziel der Kostenminimierung bei Sponsoring-Entscheidungen beschränkt, während die durch die Aktivitäten erzielten, schwer quantifizierbaren Vorteile zur Komplexitätsreduktion gleichgesetzt werden.

Da die Erfassung von Steuerbe- oder -entlastungen für alle Rechtsformen vollständig sein muss, ist die Einbeziehung der personalen Besteuerungsebene erforderlich, um die Vergleichbarkeit der Untersuchungsergebnisse verschiedener Rechtsformen zu gewährleisten (vgl. Scholes et al., 2015). Darüber hinaus ist die Erfassung der personalen Besteuerung notwendig, um die Spiegelbildlichkeit des auf Ebene des Sponsoringnehmers ebenfalls stattfindenden Durchgriffs auf die persönliche Besteuerungsebene sicherzustellen.

Um zu für alle Rechtsformen vergleichbaren Untersuchungsergebnissen zu gelangen, werden somit neben den auf Ebene der Institution »Unternehmung« auftretenden körperschaft- (s_k), gewerbe- (s_{ge}) und ggf. umsatzsteuerlichen (s_u) Konsequenzen auch die auf privater Ebene des Kapitaleigners ausgelösten einkommensteuerlichen Be- bzw. Entlastungen berücksichtigt. Es wird dabei typisierend

von einem Anteilseigner mit einem persönlichen Einkommensteuersatz von mindestens 25% ausgegangen, dessen Kapitalerträge mit dem in § 32d EStG normierten Abgeltungssteuersatz s_d besteuert werden.

Da Sponsoring aufgrund seiner erwarteten Werbewirkungen für das Unternehmen bzw. dessen Produkte von Seiten der Finanzverwaltung grundsätzlich als Ausgabe zur künftigen Einkünfterzielung aufgefasst wird, verringern die Sponsoringaufwendungen L (Brutto-Kosten des Sponsorings vor Ertrag- und Umsatzsteuern) unabhängig von der betrachteten Fallgruppe als Betriebsausgaben die ertragsteuerliche Bemessungsgrundlage. In den Fallgruppen G1 und S1 liegt die durch das Sponsoring verursachte Brutto-Ausgabenbelastung mit $L(1 + s_u)$ oberhalb der Sponsoringaufwendungen L . Der Grund hierfür ist die vom Sponsoringnehmer in Rechnung gestellte Umsatzsteuer, die jedoch in der Folge durch die Vornahme des Vorsteuerabzugs neutralisiert wird und damit den Sponsoringgeber nicht belastet. Tabelle 1 stellt die nach Berücksichtigung aller steuerlichen Wirkungen beim Sponsoringgeber verbleibenden Sponsoringaufwendungen für Sponsoring-Entscheidungen in Formelschreibweise dar. Die Darstellung in Tabelle 2 veranschaulicht die nach Berücksichtigung von steuerlichen Be- und Entlastungen verbleibenden Sponsoringausgaben in numerischer Form.¹⁴ Mit Ausnahme von Sponsoring-Durchführungswegen der Fallgruppe S2 reduzieren sich die durch das Sponsoring beim Kapitaleigner auftretenden Nettokosten auf lediglich ca. die Hälfte der Nettokosten vor Ertragsteuern L . Die bei Sponsoring-Alternativen der Fallgruppe S2 erhöhten Netto-Sponsoringaufwendungen sind allein auf umsatzsteuerliche Wirkungen zurückzuführen: Da die Finanzverwaltung in den Fällen, in denen der Sponsoringnehmer eine Sachleistung empfängt und als Kompensation lediglich eine Duldungsleistung erbringt, von einer unentgeltlichen Transaktion einer Sache, deren Bestandteile den Sponsoringgeber zuvor zum Vorsteuerabzug berechtigt hatten, ausgeht, erfolgt hier ein steuerlicher Zugriff bei der Kapitalgesellschaft, der den zuvor in Anspruch genommenen Vorsteuerabzug rückgängig machen soll. Diese Qualifikation der zugewendeten Sache als unentgeltliche Wertabgabe i.S. des § 3 Abs. 1b Nr. 3 UStG führt dazu, dass die Kapitalgesellschaft nicht mehr nur als Kollektor der Umsatzsteuer auftritt, sondern stattdessen zum Steuerlastträger wird, wo-

13 Zur besseren Lesbarkeit sind die analytischen und numerischen Untersuchungsergebnisse am Ende des Abschnitts in den Tab. 1 bzw. 2 dokumentiert.

14 Der numerischen Untersuchung liegen folgende Annahmen bezüglich der tariflichen Steuerbelastung zugrunde: $s_k = 0,15$; $s_{ge} = 0,14$; $s_d = 0,25$; $s_u = 0,19$; $s_{grm} = 0,07$. Der Brutto-Sponsoringaufwand ohne ggf. zu entrichtende Umsatzsteuer L beträgt unabhängig von der Vergütungsart 100 Euro. Bei der Ermittlung des Netto-Sponsoringaufwands wird von der Ausschüttung der durch das Sponsoring generierten Steuerersparnis ausgegangen.

durch sich der nach Steuern verbleibende Sponsoringaufwand erhöht. Der Ermittlung der Steuerwirkungen in Tabelle 1 und 2 liegt dabei die Annahme zugrunde, dass der Sponsoringgeber die durch das Rechtsinstitut der unentgeltlichen Wertabgabe verursachte definitive Umsatzsteuerbelastung wirtschaftlich trägt. Da der Umfang dieser definitiven Umsatzsteuerbelastung durch die auf die Vorumsätze entfallende Vorsteuer determiniert wird, treten vergleichsweise hohe Netto-Sponsoringaufwendungen nur bei denjenigen Sponsoringgebern auf, die aus nicht-steuerlichen Gründen anstelle einer Geldleistung nicht-monetäre Vergütungsbestandteile vereinbaren und bei der Produktion dieser Sachen zum Vorsteuerabzug berechtigende Vorleistungen bezogen haben. Da die Umsatzsteuer für Umsätze, die Entnahmen sind, gemäß § 12 Nr. 3 EStG i. V. m. § 8 Abs. 1 KStG nicht von der ertragsteuerlichen Bemessungsgrundlage abgezogen werden darf, erhöht die definitive Umsatzsteuer in voller Höhe den nach Steuern verbleibenden Sponsoringaufwand (vgl. Loschelder, 2014, Rn. 48 zu § 12 EStG).

Die quantitative Erfassung der sich bei den Eignern von Kapitalgesellschaften durch Sponsoring ergebenden Steuerwirkungen erlaubt folgende Schlussfolgerungen:

1. Die ertragsteuerliche Qualifikation des Sponsorings reduziert den nach Steuern zu tragenden Sponsoringaufwand gegenüber den entsprechenden Bruttoaufwendungen in den meisten Sponsoring-Konstellationen um ca. 50%. Da die Sponsoringausgaben der Einkommenserzielung dienen, stellt ihre Abziehbarkeit von der ertragsteuerlichen Bemessungsgrundlage keine steuerliche Privilegierung des Sponsorings dar.
2. Im Gegensatz zur neutral wirkenden ertragsteuerlichen Behandlung des Sponsorings verursachen umsatzsteuerliche Normen steuerbedingte Verzerrungen zwischen den möglichen Sponsoring-Alternativen. Die Umsatzsteuer führt bei denjenigen Unternehmen zu einer den Netto-Sponsoringaufwand erhöhenden Definitivbelastung, die mit dem Sponsoringnehmer nicht-monetäre Vergütungsbestandteile vereinbaren und bei deren Herstellung auf zum Vorsteuerabzug berechtigende Vorleistungen zurückgegriffen haben.
3. Tabelle 2 zeigt die numerischen Unterschiede der nach Steuern beim Kapitaleigner verblei-

benden Sponsoringaufwendungen in Abhängigkeit vom gewählten Sponsoring-Durchführungsweg. Es ist evident, dass ungünstige Sponsoring-Entscheidungen (Sachsponsorings bei Vorleistungen beziehenden Sponsoringgebern, Fallgruppe S2) sowohl gegenüber ertragsteuerlich vollständig abziehbaren und keiner wirtschaftlichen Umsatzsteuerbelastung ausgesetzten Sponsoring-Alternativen als auch gegenüber entsprechenden Aufwendungen für konventionelle Kommunikationsinstrumente relativ nachteilig sind.

4.2. Steuerwirkungen beim Sponsoringnehmer bzw. ökonomischen Zuwendungsempfänger

Die ökonomische Analyse verdeutlicht, dass die durch das Sponsoring generierten Einnahmen der gemeinnützigen Institution zu einer personalen ökonomischen Begünstigung ihrer Leistungsempfänger führen können, wenn die Kriterien der Nichtausschließbarkeit und Nichtrivalität einer individuellen Zurechnung von Vorteilen auf Individuen nicht entgegenstehen. Besteht der Satzungszweck also z. B. in der Förderung der darstellenden Künste, so müssen Einnahmen aus einem Sponsorship der Erhöhung des damit im Zusammenhang stehenden gemeinnützigen Aktivitätsniveaus zugeführt werden, was ceteris paribus zu einer ertragsteuerlich nicht steuerbaren verbilligten Leistungsabgabe an den durch die Satzung gemeinnütziger Institutionen ökonomisch begünstigten Konsumenten der dargebotenen künstlerischen Leistungen führen kann.¹⁵

Da der Sponsoringgeber mit dem Sponsoring eine Beeinflussung potenzieller Konsumenten auf den von ihm bearbeiteten Gütermärkten verfolgt, wählt er als Sponsoringnehmer eine Institution aus, deren Publikum er zuvor als geeignete Klientel

¹⁵ Für Zwecke der vorliegenden Untersuchung wird davon ausgegangen, dass der Sponsoringnehmer Geld- und Sachzuwendungen gleich bewertet, da die Sachzuwendung künftige Ausgaben für den Erwerb eines entsprechenden Gegenstands ersetzt. Lediglich in dem sehr speziellen Fall, in dem der Sponsoringnehmer Geld- und Sachzuwendungen nicht gleich bewertet (der gemeinnützigen Institution wird der zugewendete Gegenstand ohne Verwendungsmöglichkeit »aufgezwungen«), stellt der umsatzsteuerfreie Erwerb durch Sponsoring mangels erspartem umsatzsteuerpflichtigem Erwerb der zugewendeten Sache am Markt keinen wirtschaftlichen Vorteil dar, und die beschriebene Steuerwirkung würde nicht auftreten.

Sponsoringgeber		Sponsoringgeber		
Sponsoring-entscheidung	Brutto-Ausgaben-belastung	Netto-Ausgabenbelastung (Entscheidungskriterium)	Umfang der Umsatz-steuerpflicht der vom Sponsoringnehmer erbrachten Leistung	
Geldleistung – Werbeleistung (G1)	$L(1+s_u)$	$[L(1+s_u) - L \cdot s_{st}](1-s_d)(1-s_k-s_{ge})$ $= L(1-s_d)(1-s_k-s_{ge})$	Zufluss bzw. vermiedene Vermögensminderung nach Steuern (institutional)	
			Regelbesteuerung	$[L-0,15L(s_k+s_{ge})](1+s_u)$
			Ermäßigte Besteuerung	$[L-0,15L(s_k+s_{ge})](1+s_u^{erm})$
Geldleistung – Duidungsleistung (G2)	L	$L(1-s_d)(1-s_k-s_{ge})$	Steuerbefreiung	$L-0,15L(s_k+s_{ge})$
			Regelbesteuerung	$L(1+s_u)$
			Ermäßigte Besteuerung	$L(1+s_u^{erm})$
Sachleistung – Werbeleistung (S1)	$L(1+s_u)$	$[L(1+s_u) - L \cdot s_{st}](1-s_d)(1-s_k-s_{ge})$ $= L(1-s_d)(1-s_k-s_{ge})$	Steuerbefreiung	L
			Regelbesteuerung	$[L(1-s_u) + s_u L - 0,15L(s_k+s_{ge}) = L-0,15L(s_k+s_{ge})](1+s_u)$
			Ermäßigte Besteuerung	$[L(1-s_u) + s_u L - 0,15L(s_k+s_{ge}) = L-0,15L(s_k+s_{ge})](1+s_u^{erm})$
Sachleistung – Duidungsleistung (S2) WT1	L	$L[(1-s_d) - (s_k+s_{ge})](1-s_d)$ $= L(1-s_d)(1-s_k-s_{ge})$	Steuerbefreiung	$L(1-s_u) + 0,15L(s_k+s_{ge})$
			Regelbesteuerung	$L(1+s_u)$
			Ermäßigte Besteuerung	$L(1+s_u^{erm})$
Sachleistung – Duidungsleistung (S2) WT2	$L(1+s_u)$	$L(1-s_d)[(1+s_u) - s_k - s_{ge}]$	Steuerbefreiung	L
			Regelbesteuerung	$L(1+s_u)$
			Ermäßigte Besteuerung	$L(1+s_u^{erm})$

Tab. 1: Analytische Darstellung der Steuerwirkungen beim Sponsoring

Sponsoringgeber			Sponsoringnehmer		
Sponsoring- entscheidung	Brutto- Ausgaben- belastung	Netto-Ausgabenbelastung (Entscheidungskriterium)	Umfang der Umsatz- steuerpflicht der vom Sponsoringnehmer erbrachten Leistung	Zufluss bzw. vermiedene Vermögensminderung nach Steuern (institutional)	(personal)
Geldleistung – Werbeleistung (G1)	119	$100(1 - 0,25)(1 - 0,15 - 0,14)$ = 53,25	Regelbesteuerung	$100 - 0,15 \cdot 100(0,15 + 0,14)$ = 95,65	$[100 - 0,15 \cdot 100(0,15 + 0,14)](1 + 0,19)$ = 113,82
			Ermäßigte Besteuerung		
			Steuerbefreiung		
Geldleistung – Duldungs- leistung (G2)	100	$100(1 - 0,25)(1 - 0,15 - 0,14)$ = 53,25	Regelbesteuerung	100	$100(1 + 0,19) = 119$
			Ermäßigte Besteuerung		
			Steuerbefreiung		
Sachleistung – Werbeleistung (S1)	119	$100(1 - 0,25)(1 - 0,15 - 0,14)$ = 53,25	Regelbesteuerung	$100 - 0,15 \cdot 100(0,15 + 0,14) = 95,65$	$[100 - 0,15 \cdot 100(0,15 + 0,14)](1 + 0,19)$ = 113,82
			Ermäßigte Besteuerung		
			Steuerbefreiung		
Sachleistung – Duldungs- leistung (S2) WT1	100	$100(1 - 0,25)(1 - 0,15 - 0,14)$ = 53,25	Regelbesteuerung	$100(1 - 0,19) - 0,15 \cdot 100(0,15 + 0,14) = 76,65$	$100(1 - 0,19) - 0,15 \cdot 100(0,15 + 0,14)$ = 76,65
			Ermäßigte Besteuerung		
			Steuerbefreiung		
Sachleistung – Duldungs- leistung (S2) WT2	119	$100(1 - 0,25)[(1 + 0,19) - 0,15 - 0,14]$ = 67,50	Regelbesteuerung	= 100	$100(1 + 0,19) = 119$
			Ermäßigte Besteuerung		
			Steuerbefreiung		

Tab. 2:
Numerische
Darstellung der
Steuerwirkun-
gen beim
Sponsoring in
Euro

für den Absatz der von ihm produzierten Güter identifiziert hat. Dieses Zielpublikum des Sponsoringgebers kann bei einer wirtschaftlichen Analyse als ökonomischer Leistungsempfänger eines Sponsorships identifiziert werden, da die verbilligte Leistungsabgabe bei ihm zu einer Ausgabenersparnis führt. Sollen Steuern in diese Überlegung Eingang finden, so ist zunächst unklar, wie sich diese auf das Volumen der sich beim ökonomischen Leistungsempfänger einstellenden Ausgabenersparnis auswirken, so dass die Generierung valider Untersuchungsergebnisse bezüglich der steuerlichen Wirkungen eine fallgruppenspezifische Quantifizierung erforderlich macht. In Abhängigkeit davon, ob die Identifikation eines personalen Leistungsempfängers möglich ist, muss darüber hinaus folgende Unterscheidung getroffen werden: In den Fällen, bei denen durch das Sponsoring gemeinnütziger Institutionen öffentliche Güter produziert werden und die Identifikation eines personalen Leistungsempfängers nicht möglich ist (z. B. Wissenschafts-Sponsoring im Bereich der Grundlagenforschung), endet die Ermittlung der Steuerwirkungen auf institutionaler Ebene des Sponsoringnehmers (Spalte 5 in Tab. 1 und 2). Bei den Sponsoringsachverhalten, bei denen ein Individuum als Nutznießer der Geld- oder Sachzuwendung identifiziert werden kann, erfolgt analog zum steuerlichen Durchgriff auf die Anteilseignerebene bei Kapitalgesellschaften eine Erfassung der Steuerwirkungen beim Sponsoringnehmer auf der personalen Ebene des wirtschaftlichen Leistungsempfängers (Spalte 6 in Tab. 1 und 2).

1. Bei den Fallgruppen G1 und S1 tritt auf institutionaler Ebene eine Ertragsteuerbelastung auf, wobei die gemeinnützige Institution nach § 64 Abs. 6 Nr. 1 AO ein Wahlrecht zur pauschalierten Gewinnermittlung besitzt. Diese Ertragsteuerbelastung reduziert die auf institutionaler Ebene verbleibenden finanziellen Mittel bzw. die aus dem Sponsorship resultierende Ausweitung des Konsums der ökonomischen Leistungsempfänger.
2. In den Fällen, bei denen die Identifikation eines personalen wirtschaftlichen Leistungsempfängers möglich ist, kann die diesem nach Abzug der ggf. zuvor auf institutionaler Ebene auftretenden Steuerbelastungen zuteilwerdende Ausgabenersparnis in dem Umfang, in dem die Verbilligung der Leistungsabgabe zugleich die entsprechende umsatzsteuerliche Bemessungsgrundlage reduziert, grundsätzlich zu einer Um-

satzsteuerersparnis führen, die die entstehende Ausgabenersparnis und damit den durch das Sponsoring zusätzlich möglichen Konsum nochmals ausweitet. Die Höhe dieser Umsatzsteuerersparnis hängt vom Umfang der Umsatzsteuerpflicht der von der gemeinnützigen Institution dargebrachten Lieferung bzw. Leistung ab: Das UStG unterscheidet hier neben den gemäß § 12 Abs. 1 UStG mit dem Regelsteuersatz s_u von derzeit 19% besteuerten Lieferungen und Leistungen, die gemäß § 12 Abs. 2 UStG mit einem Steuersatz s_u^{grm} von 7% ermäßigt besteuerten und nach § 4 UStG steuerbefreiten Lieferungen und Leistungen.

Die wertmäßigen Relationen dieser auf institutionaler und personaler Ebene auftretenden gegenläufigen steuerlichen Effekte müssen in Abhängigkeit von der jeweiligen Fallgruppe allgemein analytisch erfasst und numerisch quantifiziert werden. Um die Übersichtlichkeit der Darstellung zu gewährleisten, können die entsprechenden Ergebnisse in Abhängigkeit von der jeweiligen Sponsoring-Alternative den Tabellen 1 (allgemein analytisch) und 2 (numerisch) entnommen werden.

Tabelle 1 und 2 verdeutlichen, dass die durch die Sponsoringerlasse normierte fiskalische Behandlung des Sponsorings keineswegs steuerlichen Neutralitätspostulaten genügt. In Abhängigkeit von der gewählten Sponsoring-Alternative und der damit verbundenen divergierenden ertrag- und umsatzsteuerlichen Behandlung unterscheidet sich z. B. der Umfang der einen ökonomischen Leistungsempfänger nach Steuern erreichenden Ausgabenersparnis *ceteris paribus* um bis zu 48%.

Kann ein ökonomischer Leistungsempfänger identifiziert werden, so profitiert dieser im Fall der als Kompensation für eine Duldungsleistung gezahlten Geldzuwendung (Fallgruppe G2) von den auf institutionaler Ebene (ertragsteuerfreier Zufluss der Geldleistung des Sponsoringgebers) und personaler Ebene (Verringerung der umsatzsteuerlichen Bemessungsgrundlage in Höhe der sponsoringbedingt verbilligten Leistungsabgabe) auftretenden erheblichen Steuervorteilen, so dass der ihm durch das Sponsoring zuteilwerdende wirtschaftliche Vorteil (119) die vom Sponsoringgeber aufgewendeten Ausgaben (100) übersteigt. Erhält der Sponsoringnehmer als Kompensation für eine von ihm erbrachte Werbeleistung Sachleistungen (Fallgruppe S1), so gelten grundsätzlich dieselben steuerlichen Normen wie bei

der Zuwendung einer Geldleistung (Fallgruppe G1). Folgt man der Auffassung der OFD Magdeburg und Karlsruhe, so ist bei dieser Fallgruppe für Zwecke der umsatzsteuerlichen Behandlung eine Fallunterscheidung vorzunehmen: Verwendet der gemeinnützige Sponsoringnehmer die zugewendete Sache im Rahmen seiner (ermäßigt) umsatzsteuerpflichtigen unternehmerischen Sphäre (z. B. im Rahmen eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs, eines Zweckbetriebs oder der Vermögensverwaltung), so ist der Sponsoringnehmer zum Vorsteuerabzug der vom Sponsoringgeber in Rechnung gestellten Umsatzsteuer berechtigt (Vermögensmehrung auf personaler Ebene: 113,82). Wird die zugewendete Sache hingegen im Rahmen der umsatzsteuerbefreiten ideellen Sphäre der gemeinnützigen Institution genutzt, so ist nach Auffassung der genannten OFD der Vorsteuerabzug zu versagen, und die Umsatzsteuerbelastung wird beim Sponsoringnehmer materiell wirksam (Vermögensmehrung auf personaler Ebene: 76,65).

Generell gilt in allen Fallgruppen, dass mit abnehmendem Umfang der Umsatzsteuerpflicht (regelbesteuert, ermäßigt besteuert, steuerbefreit) der von der gemeinnützigen Institution erbrachten Leistung eine durch den Bemessungsgrundlageneffekt der verbilligten Leistungsabgabe auf personaler Ebene entstehende Umsatzsteuerersparnis abnimmt bzw. völlig verschwindet, wodurch sich ein bei einem ökonomischen Leistungsempfänger vermiedener Mittelabfluss entsprechend verringert.

5. Einordnung der Untersuchungsergebnisse in den internationalen Kontext

Während zur umsatzsteuerlichen Qualifikation des Sponsorings in den meisten Staaten bislang keine detaillierten Richtlinien der nationalen Finanzbehörden bekannt sind,¹⁶ ist die ertragsteuerliche Qualifikation des Sponsorings bereits in einigen Jurisdiktionen zum Gegenstand von Regelungen oder Verlautbarungen der Finanzbehörden geworden.

In Österreich sind ertragsteuerliche Regelungen zum Sponsoring in den Einkommensteuerrichtlinien geregelt (vgl. Österreichisches Bundesministerium für Finanzen, 2013), während eine dem deutschen Sponsoringerlass vergleichbare Regelung nicht vorliegt. Tendenziell lässt sich durch Auswertung der Literatur feststellen, dass die öster-

reichischen Finanzbehörden den Betriebsausgabenabzug im Fall des Sponsorings enger auslegen. Demnach sind freiwillige Zuwendungen eines Unternehmens auch im Falle einer betrieblichen Mitveranlassung grundsätzlich nicht abzugsfähig (vgl. Österreichisches Bundesministerium für Finanzen, 2013, Rz. 1643). Zahlungen eines Sponsoringgebers können nur dann als Betriebsausgaben abgezogen werden, wenn sie nahezu ausschließlich betrieblich veranlasst sind, was durch eine angemessene Gegenleistung des Sponsoringnehmers nachgewiesen werden muss, die wiederum eine breite öffentliche Werbewirkung voraussetzt. Diese wird v. a. dann angenommen, wenn sich der Sponsoringnehmer als Werbeträger eignet, indem er einem größeren Personenkreis bekannt ist (vgl. Österreichischer Verwaltungsgerichtshof, 1989). Die mit dem Sponsoringnehmer vereinbarte Werbeleistung muss deutlich wahrnehmbar sein (z. B. durch Aufschrift am Sportgerät oder dem Führen des Namens des Sponsoringgebers in der Vereinsbezeichnung), wobei eine werbewirksame Berichterstattung über den Sponsoringnehmer in den Massenmedien nachgewiesen werden sollte (vgl. Österreichisches Bundesministerium für Finanzen, 2013, Rz. 1643). Beim Sponsoring kultureller Einrichtungen wird die Gewährung des Betriebsausgabenabzugs an die regionale Bedeutung der geförderten Kulturveranstaltung geknüpft. Von einer geforderten öffentlichkeitswirksamen Vermarktung kann insbesondere dann ausgegangen werden, wenn das Sponsoringengagement auch im Rahmen der eigenen Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt wird (vgl. Lenneis, 2015, S. 339).

Die britische Finanzbehörde HMRC veröffentlichte bereits im Jahr 2002 einen detaillierten Erlass zur umsatzsteuerlichen Behandlung des Sponsorings, der aufgrund der innerhalb der Europäischen Union harmonisierten Umsatzsteuer ganz überwiegend den deutschen Regelungen entspricht (vgl. Her Majesty's Revenue and Customs, 2002).

Mit den europäischen Jurisdiktionen ist die US-amerikanische Regelung insbesondere deshalb nicht vergleichbar, da eine bundeseinheitliche Umsatzsteuer im Sinne einer VAT nicht existiert (vgl. Hiller, 2003, S. 60) und daher die für die hier vorgelegte

¹⁶ Lediglich für Großbritannien, Botswana, Paraguay, Peru und Uruguay sind Verlautbarungen der jeweiligen nationalen Finanzbehörden zur umsatzsteuerlichen Qualifikation des Sponsorings bekannt. Vgl. hierzu auch EY (2014).

Untersuchung zentralen Steuerwirkungen nicht analog analysiert werden können, weshalb sich ein Vergleich auf ertragsteuerliche Regelungen beschränken muss. So veröffentlichte z.B. die US-amerikanische Bundessteuerbehörde bereits 1992 Verwaltungsanweisungen (vgl. Internal Revenue Service, 1992, S. 51) zur ertragsteuerlichen Behandlung des Sponsorings (vgl. Crawford, 1992, S. 230). Die Regelungen zur ertragsteuerlichen Qualifikation des Sponsorings stimmen dabei insoweit mit den für Deutschland einschlägigen Verwaltungsanweisungen überein, als dass auch in den US-amerikanischen Verlautbarungen bezüglich der Abgrenzung zwischen Sponsoring und Spende auf das Vorliegen einer Gegenleistung des Sponsoringnehmers abgestellt wird (vgl. Wise/Miles, 1997, S. 184). Darüber hinaus legt die US-amerikanische Bundessteuerbehörde bei der Qualifikation der Sponsoringaufwendungen als Betriebsausgaben eine mehrstufige Prüfung zugrunde (vgl. Wise/Miles, 1993, S. 32), die hinsichtlich der vom Sponsoringnehmer geforderten Intensität der Gegenleistung über die von den deutschen Finanzbehörden aufgestellten Regelungen hinausgeht. Demnach muss u. a. der Name bzw. das Logo des Sponsoringgebers beim Veranstaltungssponsoring in den offiziellen Veranstaltungstitel integriert sowie auf Werbeflächen und Kleidungsstücken von Teilnehmern und Beschäftigten des Sponsoringnehmers gut sichtbar angebracht werden (vgl. Drennan, 2012, S. 1368 f.).

Dass gegenüber der deutschen Regelung weltweit eher verschärfte Abzugsregelungen vorliegen, zeigt das Beispiel von China, wo der Betriebsausgabenabzug von Aufwendungen im Zusammenhang mit Sponsoringengagements grundsätzlich untersagt ist (vgl. EY, 2014, S. 259). Diese restriktive Haltung wird damit begründet, dass Sponsoringaufwendungen keinen Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Tätigkeit eines Unternehmens aufwiesen und darüber hinaus nicht den Charakter von Werbeaufwendungen besäßen (vgl. Art. 10 Abs. 6 Corporate Income Tax Law of the People's Republic of China). Auch Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Sponsoring qualifizierter gemeinnütziger Institutionen sind in China nicht als Spenden zum Betriebsausgabenabzug zugelassen (vgl. Cao, 2011, S. 83).

Die Ausführungen zeigen, dass die nationalen Finanzbehörden ausländischer Jurisdiktionen vor allem zur ertragsteuerrechtlichen Qualifikation des Sponsorings in vielfältiger Weise Stellung nehmen

und bei der Gewährung des Betriebsausgabenabzugs für Sponsoringaufwendungen unterschiedlich restriktiv vorgehen, was für den Einsatz von Sponsoringressourcen bei international tätigen Unternehmen von ebenso großem Interesse sein kann, wie die umsatzsteuerlichen Einzelregelungen. Für die vergleichende quantifizierende Steuerbelastungsforschung im europäischen Raum besteht insoweit noch beachtlicher Nachholbedarf.

6. Schlussbetrachtung

Obwohl Sponsoring zu einem festen Bestandteil des Marketing-Mix geworden ist, zeigen die in Abschnitt 4 dargestellten Untersuchungsergebnisse, dass das Risiko von Fehlentscheidungen bei der optimalen Wahl des Sponsoring-Durchführungswegs bei Vernachlässigung der Besteuerung erheblich ist. Die modelltheoretische Untersuchung ergab dabei, dass gerade von den bisher in der Literatur nicht untersuchten umsatzsteuerlichen Normen wesentliche steuerliche Anreize ausgehen. Aufgrund der aneutral wirkenden umsatzsteuerlichen Regelungen ist das Geldsponsoring dem Sachsponsoring bei Vorleistungen beziehenden Unternehmen immer dann überlegen, wenn die Intensität der kommunikativen Gegenleistung des Sponsoringnehmers gering ist.

Wenn die Kriterien der Nichtausschließbarkeit und Nichtrivalität einer individuellen Zurechnung von Vorteilen auf Individuen nicht entgegenstehen, kann bei einer ökonomischen Analyse des Sponsorings das vom zuwendenden Unternehmen avisierte Zielpublikum auf Seiten des Sponsoringnehmers als wirtschaftlicher Leistungsempfänger auf personaler Ebene identifiziert werden. Diese wirtschaftlichen Leistungsempfänger profitieren z.B. von einer durch den Sponsoringgeber ermöglichten verbilligten Leistungsabgabe, die zu einer privaten Ausgabenersparnis führt. Neben den durch das Gemeinnützigkeitsrecht geschaffenen Steuervorteilen auf institutionaler Ebene eröffnet Sponsoring darüber hinaus die Möglichkeit eines umsatzsteuerbefreiten Konsums beim wirtschaftlichen Leistungsempfänger.

Wie die in Tabelle 2 dargestellten Unterschiede bei den beim Sponsoringgeber verbleibenden Nettoaufwendungen bzw. der beim wirtschaftlichen Leistungsempfänger entstehenden Ausgabenersparnis zeigen, deckt die modelltheoretische Analyse

bislang nicht bekannte Wirkungen von Steuern auf die Absatzförderung auf. Aufgrund des umfangreichen Angebots sog. Corporate Hospitality-Leistungen (vgl. Voßmerbäumer, 2012, S. 7) im Rahmen von Sponsorships, kann z.B. die steuerliche Analyse der Hospitality-Leistungen als Leistungsart von Sponsoringnehmern zum Gegenstand weiterer Untersuchungen gemacht werden. Darüber hinaus gibt die vorliegende modelltheoretische Analyse Anlass für empirische Studien zum Zusammenhang zwischen einer Änderung von Steuersätzen bzw. der steuerlichen Behandlung von Sponsoringausgaben und der Höhe des Sponsoringvolumens.

Verzeichnis der zitierten Literatur

- Alberti, Elisabeth (2001): Sponsoring im Steuerrecht. Frankfurt/Main 2001.
- Blümelhuber, Christian (2000): Rechte als zentrale Wirtschaftsgüter der e-conomy. München 2000.
- Bruhn, Manfred (2010): Sponsoring. 5. Aufl. Wiesbaden 2010.
- Bundesfinanzhof (2012): Urteil vom 2. 8. 2012, IV R 25/09. In: Bundessteuerblatt II 2012, S. 824.
- Bundesministerium der Finanzen (1998): Ertragsteuerliche Behandlung des Sponsoring, IV B 2-S 2144-40/98. In: Bundessteuerblatt I 1998, S. 212.
- Bundesministerium der Finanzen (2012): Umsatzsteuerrechtliche Behandlung des Sponsoring aus der Sicht des Zuwendungsempfängers, IV D 2 – S 7100/08/10007 :003. In: Bundessteuerblatt I 2012, S. 1169.
- Bundesministerium der Finanzen (2014): Umsatzsteuerrechtliche Behandlung des Sponsoring aus Sicht des Sponsors, IV D 2 – S 7100/08/10007:003. In: Der Betrieb, 67. Jg (2014), S. 1715.
- Cao, Fuli (2011): Corporate Income Tax Law and Practice in the People's Republic of China. Oxford 2011.
- Clotfelter, Charles T./Salomon, Lester M. (1982): The Impact of the 1981 Tax Act on Individual Charitable Giving. In: National Tax Journal, 35. Jg (1982), S. 171–187.
- Cornwell, Bettina T./Maignan, Isabelle (1998): An International Review of Sponsorship Research. In: Journal of Advertising, 27. Jg (1998), S. 1–21.
- Crawford, Charles T. (1992): IRS attacks Exempt Organization Income from Corporate Sponsorship Fees. In: Journal of Taxation, 76. Jg (1992), S. 230–234.
- Drennan, William A. (2012): Taxing Commercial Sponsorships of College Athletics: A Balanced Proposal. In: Ohio State Law Journal, 73. Jg (2012), 1353–1387.
- Duchêne, Josef (1995): Sponsoring der Unternehmen im Einkommen- und Körperschaftsteuerrecht. Köln 1994.
- EY (2014): Worldwide Corporate Tax Guide 2014. London 2014.
- Feldstein, Martin/Clotfelter, Charles T. (1976): Tax Incentives and Charitable Contributions in the United States: A Microeconomic Analysis. In: Journal of Public Economics, 5. Jg (1976), S. 1–26.
- Feldstein, Martin/Taylor, Amy (1976): The Income Tax and Charitable Contributions. In: Econometrica, 44. Jg (1976), S. 1201–1222.
- Gersch, Eva-Maria (2014): Pauschalbesteuerung. In: Klein, Franz et al. (Hrsg.): Abgabenordnung – einschließlich Steuerstrafrecht. 12. überarbeitete Aufl. München 2014.
- Her Majesty's Revenue and Customs (2002): VAT Notice 701/41: Sponsorship. London 2002.
- Hermanns, Arnold/Lemans, Fritjof (2010): Sponsoring Trends 2010. München und Seeburg 2010.
- Hiller, Matthias (2003): Cash-Flow-Steuer und Umsatzsteuer. Wiesbaden 2003.
- Hüttemann, Rainer (2015): Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht. 3. Aufl. Köln 2015.
- Hundsdoerfer, Jochen (1998): Der Einfluß von Ertragsteuern auf den optimalen Umfang von Werbeinvestitionen. In: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, 20. Jg (1998), S. 245–254.
- Hundsdoerfer, Jochen (2002): Die einkommensteuerliche Abgrenzung von Einkommenserzielung und Konsum. Wiesbaden 2002.
- Internal Revenue Service (1992): Announcement 92–15, IRB 1992–5, S. 51. Washington 1992.
- Kasper, Andreas (2005): Sponsoring im Steuerrecht. In: Deutsche Steuer-Zeitung, 93. Jg (2005), S. 397–403.
- Kußmaul, Heinz (1995): Steuern und Marketing. In: Tietz, Bruno et al. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. 2. Aufl. Stuttgart 1995, Sp. 2380–2398.
- Lenneis, Christian (2015): Sponsoring. In: Baldauf, Anton et al. (Hrsg.): Jakom – Kommentar zum österreichischen Einkommensteuergesetz. 8. Aufl. Wien 2015.
- Leonard, Axel (2014): Unentgeltliche Lieferung. In: Bunjes, Johann et al. (Hrsg.): Umsatzsteuergesetz Kommentar. 13., völlig neubearbeitete Auflage. München 2014.
- Loschelder, Friedrich (2015): Nicht abzugsfähige Steuern. In: Schmidt, Ludwig et al. (Hrsg.): Einkommensteuergesetz – Kommentar. 34. Aufl. München 2015.
- Neus, Werner (2013): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 8. Aufl. Tübingen 2013.
- Oberfinanzdirektion Karlsruhe (2013): Verfügung betr. umsatzsteuerliche Behandlung des Sponsoring, S 7100. In: USt-Kartei BW § 1 Abs. 1 Nr. 1 UStG S 7100 Karte 17.
- Oberfinanzdirektion Magdeburg (2013): Umsatzsteuerrechtliche Behandlung von Geld- oder Sachleistungen eines Sponsors an steuerbegünstigte Körperschaften, S 7100-97-St 243. In: Umsatzsteuer-Rundschau, 66. Jg (2013), S. 303.
- Oblau, M. (2001): Marketing und Besteuerung. Bielefeld 2001.
- Österreichisches Bundesministerium für Finanzen (2013): Einkommensteuerrichtlinien. Wien 2013.
- Österreichischer Verwaltungsgerichtshof (1989): Urteil vom 25.1.1989, 88/13/0073. In: VwSlg 6768 F/1989.
- Rückert, Susanne (1999): Die ertragsteuerliche Behandlung des Sponsoring. Köln 1999.
- Schaub, Renate (2008): Sponsoring und andere Verträge zur Förderung überindividueller Zwecke. Tübingen 2008.
- Schmidt, Peter (1999): Konsumbesteuerung durch Mehrwertsteuer. Bielefeld 1999.
- Scholes, Myron S./Wolfson, Mark A./Erickson, Merle M./Maydew, Edward L./Shevlin, Terrence J. (2015): Taxes and Business Strategy – A Planning Approach. 5. Auflage. Englewood Cliffs, NJ 2015.
- Stobbe, L. (1994): Spende oder Sponsoring. In: Deutsche Steuer-Zeitung, 82. Jg (1994), S. 583–588.
- Sutschet, Holger (2015): Pflichten aus dem Schuldverhältnis (§ 241 BGB). In: Bamberger, Heinz Georg/Roth, Herbert (Hrsg.): BGB – Kommentar. 34. Aufl. München 2015.
- Thiel, Jochen (1998): Sponsoring im Steuerrecht. In: Der Betrieb, 51. Jg (1998), S. 842–848.
- Voßmerbäumer, Jan (2012): Corporate Hospitality: Kompensation, Schenkung oder »nützliche Aufwendungen«. In: Die Betriebswirtschaft, 72. Jg (2012), S. 7–22.

- Wagner, Franz W./Walz, Rainer (1997): Zweckerfüllung gemeinnütziger Stiftungen durch zeitnahe Mittelverwendung und Vermögenserhaltung. Baden-Baden 1997.
- Wallenhorst, Rolf/Halaczinsky, Raymond (2009): Die Besteuerung gemeinnütziger Vereine, Stiftungen und der juristischen Personen des öffentlichen Rechts. 6. Aufl. München 2009.
- Wied, Edgar (2014): Sponsoring. In: Blümich et al. (Hrsg.): EStG, KStG, GewStG. 122. Ergänzungslieferung. München 2014.
- Wise, Spence L./Miles, Morgan P. (1997): Corporate Sponsorship of Events and Tax Implications: Is there an Opportunity for Global Co-ordination? In: International Marketing Review, 14. Jg (1997), S. 183–195.
- Wise, Spence L./Miles, Morgan P. (1993): Corporate Sponsorship, Football Bowl Games, and the Internal Revenue Service. In: Review of Business, 15. Jg (1993), S. 30–33.
- Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (2012): Werbung in Deutschland 2012. Berlin 2012.

Debbie Claassen/Claudia Ricci

CEO compensation structure and corporate social performance



Debbie Claassen



Claudia Ricci

Empirical evidence from Germany

CEO-Vergütungsstrukturen und Corporate Social Performance

Eine empirische Untersuchung deutscher Unternehmen

■ Schlüsselbegriffe

CEO-Vergütungsstruktur; Corporate Governance; Corporate Social Performance; DAX und MDAX gelistete Unternehmen; Institutionentheorie; Principal-Agent-Theorie

■ Keywords

Agency theory; CEO compensation structure; corporate governance; corporate social performance; DAX and MDAX listed firm; institutional theory

Zusammenfassung

Aus der Principal-Agent-Theorie und der Institutionentheorie leiten wir die Hypothese ab, dass eine Beziehung zwischen CEO-Vergütungsstrukturen und Corporate Social Performance (CSP) besteht. Unsere empirische Analyse von deutschen DAX und MDAX Unternehmen zeigt, dass die Gestaltung der CEO-Vergütungsverträge mit der CSP der Unternehmen zusammenhängt. Wir finden einen positiven Zusammenhang zwischen CSP und allen variablen Vergütungskomponenten des CEOs (kurzfristige variable Vergütung, Aktienoptionen, Aktienbeteiligungen und langfristige Barvergütung). Allerdings finden wir keinen Zusammenhang zwischen der fixen CEO-Vergütung und CSP.

Abstract

Relying on agency and institutional theory, we hypothesize an association between CEO compensation structure and Corporate Social Performance (CSP). Our empirical analysis of German DAX and MDAX firms reveals that the design of CEO compensation contracts is related to firms' CSP. We find a positive association between CSP and all variable components of CEO compensation (short-term variable compensation, stock options, equity compensation and long-term cash compensation), while we find no association between the fixed part of CEO compensation and CSP.

Autoren

Debbie Claassen, M.Sc., MBR, Munich School of Management, Institute of Accounting & Control, LMU Munich, Geschwister-Scholl-Platz 1, 80539 Munich, Germany, Tel. +49 (0) 89/2180-3887, e-mail: claassen@bwl.lmu.de; Claudia Ricci, M.Sc., Terra Institute GmbH, Säbenertorgasse 2, I-39042 Brixen, Italy, e-mail: c.ricci@terra-institute.eu

1. Introduction

In the last decades, Corporate Social Responsibility (CSR) has gained importance and has received increasing attention in the political, social and economic arenas. As corporate citizens, firms are required to take responsibility for their actions and legitimate them in front of their stakeholders. McWilliams and Siegel (2001) define CSR as »actions that appear to further some social good, beyond the interests of the firm and that which is required by law«. Social legitimacy may in turn lead to improved corporate reputation, stronger stakeholder relations, and better access to resources. As highlighted in an article of *The Guardian*, the role of executive compensation represents one of the key questions that will shape the discourse of building long-term socially responsible business value in 2015. In the path towards a more socially responsible business development, the first step requires determining, and eventually, changing the way executive compensation and CSP are interconnected (Samuelson, 2014).

Previous Anglo-American studies show that executive compensation may work as an effective tool in encouraging CSP, by means of setting long-term incentives, and thus, basing executive pay on future profits rather than on short-term performance (Mahoney/Thorne, 2006). Mahoney and Thorne (2005) examine the association between long-term compensation and CSP. Their results, based on a sample of 393 observations of the largest 100 Canadian firms, show a significant positive association between the percentage of stock options to total CEO compensation and total CSP. Another study of Mahoney and Thorne (2006) investigates the association between different components of executive compensation (salary, bonus and stock options) and CSP in 77 of the largest Canadian firms. They find that CSP is positively associated with both the proportions of bonus and stock options to total compensation. Finally, Deckop et al. (2006) analyze the role of bonus and long-term compensation in affecting CSP in a sample of 313 firms drawn from the 2001 Standard & Poor's 500 list. Their results indicate that a short-term focus in CEO pay is negatively related to CSP while a long-term focus is positively associated with CSP.

While the relation between executive compensation and CSP has been frequently investigated in an Anglo-American setting, to our knowledge

there are no empirical studies addressing this topic for German listed firms. The use of German data allows us to examine to what extent previous findings extend beyond the U.S. and Canada. A key difference between the Anglo-American and the German setting is the executive compensation structure. U.S. firms tend to pay a higher percentage of executive compensation in the form of long-term incentives like equity compensation and stock options, while in Germany the largest portion of executive compensation is still represented by fixed salary and yearly bonus payments (see e.g., DSW/TUM, 2011, 2012, 2013; Equilar, 2013). Since previous Anglo-American studies show that a long-term focus in CEO compensation, in particular through stock options, is positively associated with CSP (Deckop et al., 2006; Mahoney/Thorne, 2005; Mahoney/Thorne, 2006), we may expect a lower CSP for firms in Germany compared to firms in the U.S. and Canada. However, using the key performance indicator for social performance provided by the Asset4 Environmental, Social and Governance (ESG) framework of the Thomson Reuters Datastream database, a study of Ioannou and Serafeim (2012) shows a significant variation in social performance across firms in the U.S., Canada and Germany for the period 2002–2008. Firms in Germany receive a higher score on social performance (0.63) compared to firms in the U.S. (0.43) and Canada (0.39) for the respective period. Drawing on these findings, the higher social performance for German firms may be driven by a positive association between CSP and the level of fixed compensation or the proportion of short-term variable compensation. Besides, despite the small proportions of long-term incentives with respect to total compensation for German executives, the relation between long-term compensation and CSP may be particularly strong, ensuring a high level of CSP.

The main purpose of our study is to empirically investigate the association between CEO compensation structure and CSP for German listed firms. We focus on CEO compensation since the CEO, more than the other members of the Management Board, is responsible and accountable for strategic decisions and for the overall performance of the firm (Mahoney/Thorne, 2006). In particular, we examine whether CEO compensation structure is related to CSP and whether different CEO compensation components are differently related to CSP.

To address our research questions, we hand-collected CEO compensation data from the annual reports of German firms listed in the DAX and MDAX for the business years 2010, 2011 and 2012. Furthermore, we used the key performance indicator for social performance provided by the Asset4 ESG framework of the Thomson Reuters Datastream database as a proxy for CSP. In our sample of 126 firm-year observations, we find that there is an association between the way CEO compensation is structured and CSP. More specifically, the variable components of CEO compensation (short-term variable compensation, stock options, equity compensation and long-term cash compensation) are positively related to CSP. Our results suggest that in particular the proportions of short- and long-term cash bonuses matter for CSP in German DAX and MDAX firms. On the contrary, we find no association between the fixed part of CEO compensation and CSP. Taken together, our empirical results provide support for the argument that the way CEO contracts are designed is associated with the firm's CSP.

Our study contributes to the literature on the association between CEO compensation structure and CSP, providing new perspectives into CEO compensation, corporate governance and CSR research. Our analysis extends prior research by investigating the relation between CEO compensation and CSP in German firms, whereas previous studies focused on the U.S. and Canadian context. While previous studies rely primarily on stock option compensation as a proxy for long-term incentive pay, we suggest a classification into stock options, equity compensation and long-term cash compensation. We distinguish between different types of long-term incentives because from our theoretical framework we also expect different associations with CSP. Furthermore, long-term cash compensation comprises the largest part of long-term incentives for CEOs of German DAX and MDAX firms, and therefore, may be more strongly related to CSP than stock option or equity compensation.

Section 2 provides the theoretical framework and the development of hypotheses, followed by Section 3 presenting the research design. In Section 4 we discuss the descriptive statistics, regression results and the robustness checks. Finally, Section 5 concludes.

2. Theoretical framework and hypotheses development

2.1. Corporate social responsibility and CEO compensation

Despite the consistent body of research and the recent development of numerous standards in the field of CSR, a clear-cut definition of CSR has not been agreed upon yet in the literature. For the purposes of this article we use a three dimensional definition of CSR suggested by Carroll (1979). According to Carroll (1979), the conceptual model underlying CSP integrates the three dimensions of social responsibility, social issues and social responsiveness. Social responsibility refers to the nature of the firm's obligations towards society (economic, legal, ethical and discretionary), social issues identify the specific topics to which these obligations are tied, and finally, social responsiveness addresses the way a firm responds to these responsibilities and social issues. An important feature of CSR activities is that they go beyond legal requirements. This aspect is also highlighted by McWilliams and Siegel (2001) as they define CSR as »actions that appear to further some social good, beyond the interests of the firm and that which is required by law«. CSR behavior includes, for example, investing in an enlightened employee relations policy, supporting local businesses, making philanthropic contributions, developing products with social attributes and building day-care facilities (Waddock/Graves, 1997; McWilliams/Siegel, 2001).

One of the main hurdles for a successful implementation of CSR within a firm is represented by the difficult measurement of its outcomes, mainly due to their non-financial nature. Furthermore, CSP measures tend to present limited »informativeness«, i.e., the degree to which the performance measures provide reliable information about the agent acting in the best interest of the principal is low. Finally, CSR-related investments also need time to take effect at the cost of increased uncertainty of outcomes. These peculiar characteristics of CSR investments may lead to a high degree of discrepancy between the principal's and the agent's interests. At the same time, this is also why CSR investments are generally considered to be riskier than other investments (Deckop et al., 2006).

Agency problems arising from the different interests and risk attitudes of shareholders and executives are inherent to the manager-shareholders relationship and may be mitigated using compensation incentives (Eisenhardt, 1989). Gray and Cannella (1997) claim that a compensation mix of fixed and performance-based components can be effective in reducing the conflicts of interests between a risk-neutral principal and a risk-averse agent, aligning their risk attitudes and time horizons. We suggest that if CEO compensation incentives are used to mitigate agency problems and align the principal's and agent's interests in executive decision making, they may also have potential in managerial areas with high information asymmetry and extremely divergent risk attitudes, such as in the CSR field.

Following institutional theory, meeting societal expectations translates into the achievement and/or enhancement of corporate legitimacy (Scott, 2005). Corporate legitimacy offers a series of economic and non-economic advantages, including a reduced risk of incurring costly penalties and legal as well as social sanctions, a better access to resources and an improved ability to attract and retain better employees, suppliers and customers. In turn, this may improve the firm's long-term financial performance (Berrone/Gomez-Mejia, 2009). Such an improvement is more likely to happen in the long run because it takes time to build up strong relationships with stakeholders and society, to identify their expectations, and finally, to respond to stakeholders' needs and endorse societal norms (Donaldson/Preston, 1995). Therefore, making CEO compensation contingent on future financial performance may encourage actions that enhance good relationships to stakeholders and society, including CSR activities.

2.2. Classification of CEO compensation components

Executive compensation of German firms is characterized by the combined presence of fixed, variable short-term and variable long-term compensation instruments. Fixed compensation usually includes a base salary and fringe benefits and does not explicitly depend on performance or shareholder value. A fixed compensation should avoid that executives are damaged from factors that they

cannot control like industry and market shocks (Gray/Cannella, 1997). Assuming shareholders to be better diversified than executives, CEOs provided with a purely fixed compensation may have an incentive to forego risky projects because of the threat of job and shareholding losses (Balsam, 2002).

Variable compensation should align the preferences of risk-averse executives and risk-neutral shareholders by making compensation contingent on the achievement of some future performance target (Gray/Cannella, 1997). Variable compensation can be further divided into short-term and long-term compensation. Short-term incentives focus on short-term benefits by rewarding executives normally once a year depending on the achievement of some predetermined targets. This form of compensation is known as a bonus, which can be based on individual, group or corporate performance and can be paid out in either cash or stock (Balsam, 2002).

Most compensation packages include one or more long-term components based on long-term performance, normally 2–5 years (Balsam, 2002). Long-term compensation contracts are supposed to serve two goals. Firstly, long-term compensation should foster the accumulation of resources and the investment in activities that are more likely to build future competitive advantage (Gray/Cannella, 1997). Secondly, they should help retaining managerial skills by bonding executives to the firm, increasing their cost of leaving, and thus, providing them an incentive to stay in the firm (Kole, 1997). Long-term compensation includes a range of different instruments, each of them providing different incentives to top executives. Firms use various names to refer to the types of long-term incentive schemes they provide, including stock options, restricted stock, long-term cash bonuses, phantom stocks, stock appreciation rights and restricted stock units. In order to be able to use these different long-term compensation instruments consistently in our empirical analysis, we present the following classification in Figure 1.

This classification is based on two criteria: (1) whether the compensation instrument provides a stake in corporate ownership, and (2) whether the stake in corporate ownership is an actual or a potential one. Following this classification, we first distinguish between long-term stock-based compensation, i.e., all those instruments that provide

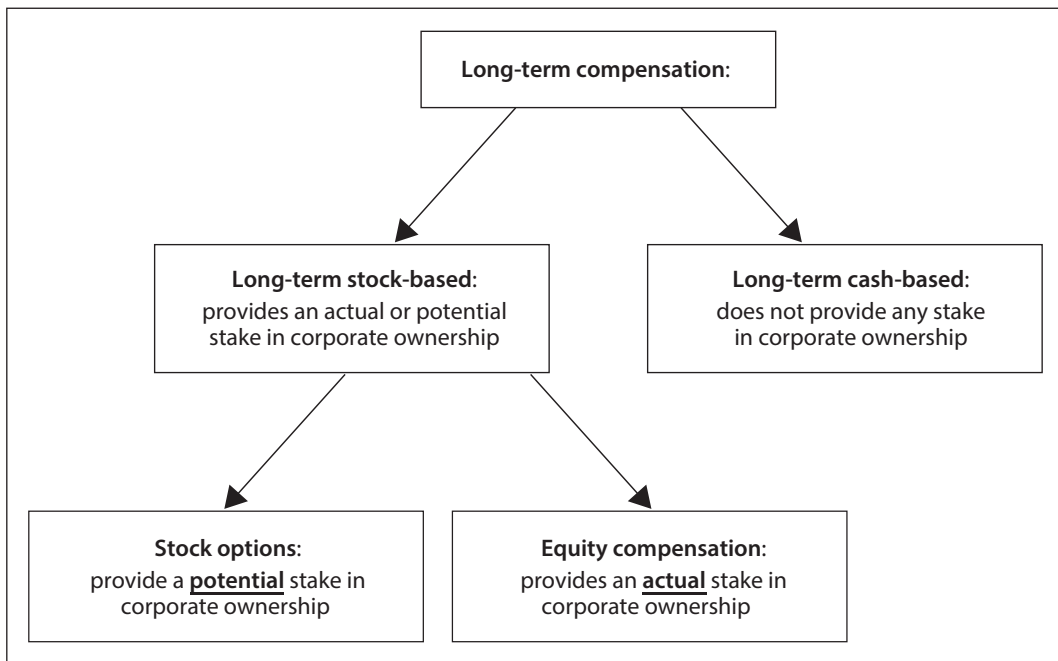


Fig. 1: Classification of long-term compensation components

an actual or a potential stake in corporate ownership, and long-term cash compensation, which, on the contrary, does not provide any stake in corporate ownership. Stock-based compensation is further split into stock options and equity compensation. This subdivision allows us to identify three types of long-term compensation: (a) Stock options, which provide only a potential stake in corporate ownership, (b) Equity compensation (e.g., restricted stock), which provides an actual stake in corporate ownership, and (c) Long-term cash compensation, which is paid out in cash and does not give any stake in corporate ownership.

2.3. Hypothesis development

As explained in Section 2.1, the fixed part of CEO compensation does not relate to performance. However, Hayward and Hambrick (1997) suggest that higher levels of fixed compensation may encourage managerial hubris. Furthermore, Berman (1999) argues that high salaries decrease the likelihood that CEOs are focused on the interests of stakeholders, and therefore, are less inclined to take actions that are in the best interest of society.

In contrast, Gray and Cannella (1997) argue that high salaries tie executives to the firm through their accumulation of firm specific human capital. Hence, CEOs may be motivated to take socially responsible actions to increase the reputation of their firm, and may be thereby, ensuring their continued employment. In sum, while both theoretical considerations expect a relation between the level of fixed CEO compensation and CSP, we are unable to make a directional prediction and express Hypothesis 1 in the null form.

Hypothesis 1: The level of fixed CEO compensation is not related to the firm's CSP.

A short-term variable compensation tends to focus the CEO's attention on short-term financial objectives, and therefore, may divert resources away from CSR (McGuire et al, 2003). CSR strategies require a multi-period engagement from the CEO side in order to take effect and tend to yield benefits in the long rather than in the short run. Hence, investing in CSR projects might have a negative impact on short-term performance and, at the same time, represent an opportunity cost for corporate resources that could be invested differently within the firm (Hart, 1995;

Deckop et al., 2006). Consistent with these predictions, we expect a negative association between CEO's short-term variable compensation and CSP.

Hypothesis 2: The proportion of CEO compensation that is short-term performance-based is negatively related to the firm's CSP.

Contrary to short-term compensation incentives, long-term compensation, regardless of the particular compensation component, should focus the CEO's attention on long-term strategies, and thus, also on CSR investments. Hart (1995) also reports that firms that commit themselves to CSR activities are more likely to experience worse short-term, but better long-term performance, especially if compared with competitors.

The theory underlying the use of stock options in CEO compensation anticipates that stock options mitigate the CEO's risk aversion, and therefore, should encourage the undertaking of risky projects that would otherwise be rejected by the CEO. For example, Sanders and Hambrick (2007) claim that stock option compensation is positively associated with higher levels of investments requiring a multi-year commitment, including capital equipment purchases, research and development projects and acquisitions. Assuming that CSR investments are perceived as riskier than others, as we have seen in section 2.1 (difficult measurement, limited »informativeness«, high uncertainty of outcomes), we expect a positive association between stock option compensation for CEOs and CSP.

Hypothesis 3: The proportion of CEO compensation that is stock option-based is positively related to the firm's CSP.

Restricted stock and other instruments that entail the transfer of ownership to the CEO (equity compensation) might exacerbate the CEO's risk aversion, and thus, discourage the investment of resources in risky projects. This may represent a hurdle to CSR investment. However, a significant stake in corporate ownership may tie the CEO's reputation to the firm, encouraging socially responsible

behavior, and therefore, CSR investments. In sum, while both theoretical considerations expect a relation between CEO equity compensation and CSP, we are unable to make a directional prediction and express Hypothesis 4 in the null form.

Hypothesis 4: The proportion of CEO compensation that is equity-based is not related to the firm's CSP.

Long-term cash compensation shares characteristics of both short-term cash bonuses and long-term remuneration. As for short-term cash bonuses, ownership-related considerations do not apply to long-term cash compensation. On the other hand, the compensation still depends on long-term performance and this should encourage the investment in long-term initiatives, such as CSR investments.

Hypothesis 5: The proportion of CEO compensation that is long-term cash-based is positively related to the firm's CSP.

3. Research design

3.1. Data and sample selection

To address our research questions, we hand-collected CEO compensation data from the annual reports of German firms listed in the DAX or MDAX for the business years 2010, 2011 and 2012. CSP data is obtained from the Thomson Reuters Datastream database under the category ESG – Asset4 for the business years 2011, 2012 and 2013 to allow for the possible lagged impact of CEO compensation on CSP. The ratings provided by the Asset4 ESG framework are updated on a bi-weekly basis. In our analysis, we used Datastream ESG data as retrieved in July, 2014.¹ We also manually collected data on ownership concentration, directors' ownership and CEO tenure. Financial data is obtained from the Thomson Reuters Worldscope database.

As shown in Table 1, our initial sample consisted of 78 firms and 234 firm-year observations. We omitted firms with non-German ISIN codes to make sure that all sample firms are subject to the same regulatory environment. Missing CEO compensation and CSP data reduced the sample to 126 firm-year observations.

¹ We also tested our hypotheses using Datastream ESG data as retrieved in June, 2015. The results of these regression analyses are consistent with the results presented in this study and provide robustness to our analyses.

	Number of firms	Number of observations
Firms listed in the DAX and MDAX between 2010 and 2012	91	273
Firms not of German legal structure	2	6
Missing data	38	141
Final data sample	51	126

Table 1: Sample description

3.1.1. Corporate social performance measure

We measure CSP using the key performance indicator for social performance provided by the Asset4 ESG framework of the Thomson Reuters Datastream database. This framework defines social performance as «a company's capacity to generate trust and loyalty with its workforce, customers and society, through its use of best management practices» (Asset4 ESG Data Glossary, 2013). More specifically, the overall *Social score* (Datastream Code: SOCSCORE) is an aggregated measure of the firm's performance in several categories including Employment Quality, Health & Safety, Training & Development, Diversity, Human Rights, Community and Product Responsibility.² Each category includes a set of key performance indicators (KPIs), for example, Diversity and Opportunity/Work-Life Balance, Training and Development/Training Hours, Community/Public Health Controversies. The overall *Social score* is calculated by equally weighting all underlying data points, z-scoring and comparing them with the data points of all other firms in order to obtain a relative measure of performance expressed as a percentage ranging from 0 to 100% (a z-score is a relative measure that indicates the value in numbers of standard deviation of a given observation from the mean value of all other observations) (Asset4 ESG Data Glossary, 2013). In an attempt to capture the impact of CEO compensation on CSP, we use the one-year lagged *Social score*, i. e., we compare CEO compensation of the current year with the CSP measure of the following year. We use a one year lagged time period because due to the limited availability of CSP data, this is the longest and most recent time period we could collect data for.

3.1.2. CEO compensation measures

In Section 2.1 we classified the CEO compensation components into fixed compensation, short-term variable compensation, stock options, equity compensation and long-term cash compensation. To test Hypothesis 1, we need the level of fixed compensation, which is measured according to its definition in Section 2.1: we take the sum of salary and fringe benefits in absolute terms (*Fixed compensation*). To investigate the relation between the proportion of CEO compensation that is short-term performance-based and CSP (Hypothesis 2), we include the percentage of total CEO compensation comprising cash-settled and stock-settled short-term variable compensation in our regression model (*%ST compensation*). We do not distinguish between cash-paid and stock-paid bonuses because only two firms in our sample paid a stock-settled short-term compensation. Relying on the theoretical framework developed in Section 2, we examine the relation between a stock option-based compensation for CEOs and CSP (Hypothesis 3). Therefore, we incorporate the percentage of stock options to total CEO compensation in the analysis (*%Stock options*). For the valuation of stock options, we rely on the value of stock options at grant date because detailed information about the features of stock options plans is generally not available. In order to investigate the relation between the proportion of CEO compensation that is equity-based and CSP (Hypothesis 4), we include the sum of long-term compensation components that entails the transfer of actual ownership over the total CEO compensation (*%Equity compensation*). For the valuation of equity compensation, we also rely on the value at grant date. In Section 2 we also hypothesized that the proportion of CEO compensation that is long-term cash-based is positively related to CSP (Hypothesis 5). Therefore, we include a variable measuring the percentage of

² It is not in the scope of our study to investigate the association between CEO compensation structure and the individual categories of the *Social score*, because it requires theory on the relations between compensation structure and the different individual categories, e.g., on the controllability of the categories and the timeliness of the relation. However, we have preliminary results indicating that some variance exists among these seven categories in the way they are associated with CEO compensation structure. A more in-depth analysis of the relation between CEO compensation structure and different aspects of CSP may be of particular interest for further research.

long-term cash-settled compensation components to total CEO compensation in the regression model (*%LT cash compensation*).

3.1.3. Control variables

Consistent with previous empirical studies, we control for several financial and corporate governance characteristics: firm profitability, firm size, firm leverage, ownership concentration, directors' ownership and CEO tenure (Deckop et al., 2006; Mahoney/Thorne, 2005; Mahoney/Thorne, 2006). Prior research relates firm profitability and size to CSP as well as to executive compensation. McGuire et al. (1988) and Waddock and Graves (1997) find that prior corporate financial profitability, measured as both stock-market returns and accounting-based performance indicators, has a positive impact on socially responsible behavior. Murphy (1985) shows that firm performance and executive compensation are positively related. Therefore, we include the return on assets in our analysis as a control variable for firm profitability (*ROA*). Moreover, Stanwick and Stanwick (1998) find that firm size has a significant positive effect on the level of CSP and Finkelstein and Hambrick (1989) find that larger firms tend to pay higher salaries. Hence, we control for firm size measured as total sales (*Sales*). Mishra and Modi (2013) report that lagged financial leverage is significantly related to negative CSP, i.e., to those actions that potentially harm society. Therefore, we include the ratio of total debt to common equity in our regression model (*Debt*). Dam and Scholtens (2013) show a negative association between ownership concentration and CSP. The intuition behind this finding is that large shareholders privately pay the bill for CSP from which other stakeholders benefit. Craighead et al. (2004) report a positive association between ownership concentration and performance-based compensation. They find that CEO compensation is less performance-based in widely-held firms than in closely-held firms. In our definition of closely and widely-held firms, we use a threshold of 20 percent, which is consistent with the cut-off value used by La Porta et al. (1999) to investigate corporate ownership structures around the world. Furthermore, our choice is motivated by the fact that Germany is characterized by a capital market system where share ownership is very concentrated:

85 percent of the largest listed firms have a single major shareholder (Franks/Mayer, 2001). We use a dummy variable for ownership concentration (*Closely-held*), which takes a value of 1 for firms with external shareholder blocks that control more than 20 percent of outstanding votes (closely-held), and 0 otherwise (widely-held). Similarly to ownership concentration, previous studies associate directors' ownership with CSP and CEO compensation structure. Barnea and Rubin (2010) show a negative association between insider ownership and CSR ratings. Closely related to the intuition of Dam and Scholtens (2013), they argue that at high ownership levels, the insiders' cost of a higher CSR rating overruns the related benefits. Besides, Beatty and Zajac (1990) find that the proportion of firm's stock owned by executives is inversely related to the likelihood that stock options are used as a component of executive compensation. We measure directors' ownership as the percentage of stock owned by the members of the Management Board, including the CEO (*%Directors ownership*). Previous empirical studies investigate the effects of CEO tenure on CSP and CEO compensation. While Thomas and Simerly (1994) report a positive association between CEO tenure and CSP, Hill and Phan (1991) find that a CEO's pay-for-performance weakens with tenure. In our empirical analysis, CEO tenure is measured as the number of years a CEO has worked in this top managerial position for the current firm (*CEO tenure*).

3.2. Methodology

To test our hypotheses, we use a panel data regression model, the fixed effects approach. We conduct a fixed-effects regression analysis to control for all factors affecting firm CSP that do not change over time. For example, fixed effects include the firm's location in Germany, which may be exactly constant over a two-year period (Wooldridge, 2006). To control for possible time trends, we also include year indicator variables in our regression model.

Accordingly, we estimate the following linear fixed effects model:

$$\text{Social score}_{it+1} = \beta_0 + \beta_1 \text{Fixed Compensation}_{it} + \beta_2 \%ST \text{ compensation}_{it} + \beta_3 \%Stock \text{ options}_{it} + \beta_4 \%Equity \text{ compensation}_{it} + \beta_5 \%LT \text{ cash compensation}_{it} + X_{it} + \mu_t + a_i + \varepsilon_{it}$$

where:

<i>Social score</i>	= »a company's capacity to generate trust and loyalty with its workforce, customers and society, through its use of best management practices. It is a reflection of the company's reputation and the health of its license to operate, which are key factors in determining its ability to generate long term shareholder value« (Asset4 ESG Data Glossary, 2013).
<i>Fixed compensation</i>	= sum of salary and fringe benefits
<i>%ST compensation</i>	= percentage of short-term variable compensation (cash-settled and stock-settled) to total compensation
<i>%Stock options</i>	= percentage of stock options to total compensation
<i>%Equity compensation</i>	= percentage of equity compensation to total compensation
<i>%LT cash compensation</i>	= percentage of long-term cash compensation to total compensation
<i>X (control variables)</i>	= <i>ROA, Sales, Debt, Closely-held, %Directors ownership, CEO tenure</i>
<i>i</i>	= firm
<i>t</i>	= year (2010–2012)
μ_t	= year indicator variables
a_i	= fixed effect
ε_{it}	= idiosyncratic error

4. Results

4.1. Descriptive statistics

Table 2 provides descriptive statistics for the dependent, independent and control variables used in the model. The CSP variable *Social score* can take values that range from 0 to 1. Since the mean value is larger than 0.7, it suggests that firms are generally achieving good results in terms of CSP. The median value is higher than the mean value, indicating that the distribution is skewed to the left. Furthermore, we can observe some extreme values, varying from close to 0 to close to 1.

Except for *Fixed compensation*, the descriptive statistics on the compensation variables are computed as a percentage to total compensation. The median level of fixed CEO compensation (1.08 Million €) is below the mean compensation level (1.24 Million €). Furthermore, the level of fixed CEO compensation varies between 0.36 Million and 5.27 Million, biasing the mean compensation values upward. From the descriptive statistics we can also derive some information about the way CEO compensation packages are generally designed for our sample of firms. Short-term variable compensation represents on average 38 percent of total compensation, followed by

fixed compensation with a mean of 33 percent, while long-term cash compensation, equity compensation and stock options represent on average 20 percent, 6 percent and 3 percent of total compensation, respectively. There is a large variation in CEO compensation structure, ranging from CEOs who do not receive any variable compensation to CEOs receiving 86 percent of their total compensation as a yearly bonus payment. These figures are consistent with previous surveys on German CEO compensation structure, which indicate short-term variable compensation as being predominant with respect to long-term compensation components (Heimes/ Seemann, 2011). Empirical studies of the Deutsche Schutzvereinigung f. Wertpapierbesitz e.V. (DSW) and the Technical University of Munich (TUM) also show that for the relevant years of our analysis (2010–2012) fixed and short-term variable compensation represent the largest part of total compensation in DAX firms. Fixed compensation ranged from 29 percent in 2010 to 28.3 percent in 2012 and short-term variable compensation varied from 40.1 percent in 2010 to 24.5 percent in 2012. A very similar pattern can be observed for MDAX firms (DSW/TUM, 2011, 2012, 2013).

Table 2 also reports the descriptive statistics of the financial and corporate governance control

	Mean	Median	Standard Deviation	Min	Max
<i>Social score</i>	0.79	0.90	0.23	0.07	0.97
<i>Fixed compensation (Million €)</i>	1.24	1.08	0.84	0.36	5.27
<i>%Fixed compensation</i>	0.33	0.29	0.13	0.14	1.00
<i>%ST compensation</i>	0.38	0.37	0.19	0.00	0.86
<i>%Stock options</i>	0.03	0.00	0.09	0.00	0.57
<i>%Equity compensation</i>	0.06	0.00	0.14	0.00	0.73
<i>%LT cash compensation</i>	0.20	0.18	0.20	0.00	0.74
<i>Sales (Billion €)</i>	26.71	12.67	31.36	0.50	132.09
<i>ROA</i>	4.81	4.86	6.17	-35.62	22.96
<i>Debt</i>	129.47	70.39	209.59	-170.57	1462.28
<i>%Directors ownership</i>	0.02	0.01	0.08	0.00	0.66
<i>Closely-held</i>	0.41	0.00	0.49	0.00	1.00
<i>CEO tenure</i>	6.43	5.00	4.25	1.00	21.00
Observations	126				
Notes: <i>Social score</i> measures »a company's capacity to generate trust and loyalty with its workforce, customers and society, through its use of best management practices. It is a reflection of the company's reputation and the health of its license to operate, which are key factors in determining its ability to generate long term shareholder value« (Asset4 ESG Data Glossary, 2013). It can take values that range from 0 to 1. <i>Fixed compensation</i> indicates the sum of salary and fringe benefits. <i>%Fixed compensation</i> captures the percentage of the sum of salary and fringe benefits to total compensation. <i>%ST compensation</i> indicates the percentage of short-term variable compensation (cash-settled and stock-settled) to total compensation. <i>%Stock options</i> captures the percentage of stock options to total compensation. <i>%Equity compensation</i> indicates the percentage of equity compensation to total compensation. <i>%LT cash compensation</i> captures the percentage of long-term cash compensation to total compensation. <i>Sales</i> indicates total sales. <i>ROA</i> captures the return on assets. <i>Debt</i> indicates total debt to common equity. <i>%Directors ownership</i> captures the percentage of firm's stock owned by directors, including the CEO. <i>Closely-held</i> indicates an indicator variable that takes the value 1 for firms with external shareholder blocks that control more than 20 percent of outstanding votes (closely-held), and 0 otherwise (widely-held). <i>CEO tenure</i> captures the number of years a CEO has worked in this managerial position for the current firm.					

Table 2: Descriptive statistics

variables. Directors' ownership tends to be quite low on average, suggesting that members of the Management Board do generally not hold a significant share in firm's stock. A closer look at the un-

3 To ensure that multicollinearity is not an issue in our dataset, we first investigated the Pearson correlations between our model variables. As a rule of thumb, two variables may cause multicollinearity problems when they are correlated at > 0.8 (Kennedy, 2003). Table 3 shows that all correlations are smaller than 0.8. Furthermore, we analyzed the variance inflation factor (VIF) for a pooled OLS regression model. All variables showed a VIF value of less than 3, which is clearly below the cut-off value of 10 (Kennedy, 2003)

derlying data reveals one outlier firm, where the members of the Management Board hold 66 percent of firm's stock. The dummy variable *Closely-held* presents a mean value of 0.41, which indicates that firms in our sample are quite evenly split into closely-held and widely-held firms, with widely-held firms being slightly more numerous (74 widely-held versus 52 closely-held firms).

Table 3 shows the Pearson correlations among all variables of our study.³ We find that the level of fixed CEO compensation is positively associated with the firm's CSP. However, no inferences should

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. <i>Social score</i>	–										
2. <i>Fixed compensation</i>	0.242**										
3. % <i>ST compensation</i>	0.029	–0.103									
4. % <i>Stock options</i>	0.066	–0.062	–0.048								
5. % <i>Equity compensation</i>	–0.146	0.210*	–0.324***	–0.140							
6. % <i>LT cash compensation</i>	0.120	–0.108	–0.500***	–0.304***	–0.250**						
7. <i>Sales</i>	0.400***	0.402***	0.065	–0.089	0.212*	–0.032					
8. <i>ROA</i>	0.231**	–0.117	0.275**	0.135	–0.489***	0.083	–0.136				
9. <i>Debt</i>	–0.187*	0.131	–0.181*	–0.081	0.481***	–0.231**	–0.001	–0.415***			
10. % <i>Directors ownership</i>	–0.310***	–0.048	0.205*	–0.049	–0.035	–0.110	–0.099	0.257**	–0.097		
11. <i>Closely-held</i>	–0.282**	–0.282**	0.008	–0.149	–0.032	–0.011	–0.227*	–0.192*	0.114	0.203*	
12. <i>CEO tenure</i>	–0.212*	–0.105	–0.002	–0.018	0.033	0.004	–0.078	0.026	–0.044	0.302***	0.074

Notes: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$. *Social score* measures «a company's capacity to generate trust and loyalty with its workforce, customers and society, through its use of best management practices. It is a reflection of the company's reputation and the health of its license to operate, which are key factors in determining its ability to generate long term shareholder value» (Asset4 ESG Data Glossary, 2013). It can take values that range from 0 to 1. *Fixed compensation* indicates the sum of salary and fringe benefits. %*ST compensation* indicates the percentage of short-term variable compensation (cash-settled and stock-settled) to total compensation. %*Stock options* captures the percentage of stock options to total compensation. %*Equity compensation* indicates the percentage of equity compensation to total compensation. %*LT cash compensation* captures the percentage of long-term cash compensation to total compensation. *Sales* indicates total sales. *ROA* captures the return on assets. *Debt* indicates total debt to common equity. %*Directors ownership* captures the percentage of firm's stock owned by directors, including the CEO. *Closely-held* indicates an indicator variable that takes the value 1 for firms with external shareholder blocks that control more than 20 percent of outstanding votes (closely-held), and 0 otherwise (widely-held). *CEO tenure* captures the number of years a CEO has worked in this managerial position for the current firm.

Table 3: Pearson correlations between the model variables

be made solely on the basis of these univariate correlations since we should control for other variables than our main variables of interest on CSP.

4.2. Fixed effects regression results

Table 4 shows the results of the fixed-effects regression analysis, testing the relationship between CEO compensation incentives and lagged CSP scores. In model 1, we regress *Social score* on all control variables to be able to show that the CEO compensation variables in model 2 improve the explanatory power. First, model 2 is significant [$F = 6.119$, $p < 0.01$],

indicating that model 2 offers a better fit to the data than the null model. Second, the value of the partial F-test suggests that model 2 provides a significantly better fit to the data than model 1. Hypothesis 1, expressed in the null form, conjectures that the level of fixed CEO compensation is not related to the firm's CSP. Regression model 2 of Table 4 shows a non-significant positive coefficient for *Fixed compensation*, indicating that the level of fixed pay does not affect the socially responsible actions of the firm. The theoretical considerations developed in Section 2.2 go in conflicting directions and may cancel each other out. Regression model 2 of Table 4 further reports a significant positive coefficient for

VARIABLES	Predicted sign	(1) Social score	(2) Social score
<i>Fixed compensation</i>	H1		6.68e-09 (1.06e-08)
<i>%ST compensation</i>	H2: -		0.330*** (0.046)
<i>%Stock options</i>	H3: +		0.265* (0.142)
<i>%Equity compensation</i>	H4		0.178** (0.071)
<i>%LT cash compensation</i>	H5: +		0.221*** (0.057)
<i>ROA</i>		0.001 (0.003)	-0.004** (0.002)
<i>Sales</i>		-2.01e-06 (1.52e-06)	-2.10e-06* (1.19e-06)
<i>Debt</i>		-2.90e-05 (7.31e-05)	5.06e-05 (3.75e-05)
<i>%Directors ownership</i>		1.876 (1.645)	3.956** (1.819)
<i>Closely-held</i>		-0.116 (0.072)	-0.120 (0.082)
<i>CEO tenure</i>		-0.010* (0.006)	-0.013** (0.005)
Constant		0.897*** (0.069)	0.683*** (0.074)
Observations		126	126
Number of firms		51	51
Firm fixed effects		yes	yes
Year fixed effects		yes	yes
Adj. R-squared		0.137	0.303
F-test		1.269	6.119***
Partial F-test			10.94***

Notes: Robust standard errors in parentheses, *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$. Both model specifications are estimated using robust standard errors. Model 1 only includes control variables, whereas model 2 includes all variables. *Social score* measures »a company's capacity to generate trust and loyalty with its workforce, customers and society, through its use of best management practices. It is a reflection of the company's reputation and the health of its license to operate, which are key factors in determining its ability to generate long term shareholder value« (Asset4 ESG Data Glossary, 2013). It can take values that range from 0 to 1. *Fixed compensation* indicates the sum of salary and fringe benefits. *%ST compensation* indicates the percentage of short-term variable compensation (cash-settled and stock-settled) to total compensation. *%Stock options* captures the percentage of stock options to total compensation. *%Equity compensation* indicates the percentage of equity compensation to total compensation. *%LT cash compensation* captures the percentage of long-term cash compensation to total compensation. *ROA* indicates the return on assets. *Sales* captures total sales. *Debt* indicates total debt to common equity. *%Directors ownership* captures the percentage of firm's stock owned by directors, including the CEO. *Closely-held* indicates an indicator variable that takes the value 1 for firms with external shareholder blocks that control more than 20 percent of outstanding votes (closely-held), and 0 otherwise (widely-held). *CEO tenure* captures the number of years a CEO has worked in this managerial position for the current firm.

Table 4: Fixed effects model examining the association between CEO compensation structure and CSP (Hypothesis 1–5)

%ST compensation [$p < 0.01$], which is contrary to Hypothesis 2. However, in line with the results of Mahoney and Thorn (2006), this finding suggests that CEOs who receive a larger proportion of short-term variable compensation are more likely to take

actions to improve CSP. This result further implies that yearly bonus payments may not discourage the CEO from behaving socially responsible. Furthermore, we find a positive association between the percentage of CEO stock option compensation and

VARIABLES	Predicted sign	(1) Social score	(2) Social score
<i>Fixed compensation</i>	H1	3.46e-09 (1.34e-08)	3.48e-09 (1.34e-08)
<i>%ST compensation</i>	H2: -	0.310*** (0.051)	0.312*** (0.051)
<i>%Stock options</i>	H3: +	0.290* (0.163)	0.278* (0.160)
<i>%Equity compensation</i>	H4	0.171* (0.096)	0.170* (0.097)
<i>%LT cash compensation</i>	H5: +	0.205*** (0.055)	0.207*** (0.055)
<i>ROA</i>		-0.002 (0.002)	-0.002 (0.002)
<i>TA</i>		-0.021 (0.052)	
<i>Employees</i>			-3.86e-07 (3.22e-07)
<i>LT debt</i>		-5.23e-06 (0.000)	-9.74e-06 (0.000)
<i>%Directors ownership</i>		4.085** (1.818)	4.245** (1.869)
<i>Closely-held</i>		-0.122 (0.080)	-0.120 (0.081)
<i>CEO tenure</i>		-0.012** (0.006)	-0.012** (0.006)
Constant		0.845 (0.531)	0.668*** (0.073)
Observations		125	125
Number of firms		50	50
Firm fixed effects		yes	yes
Year fixed effects		yes	yes
Adj. R-squared		0.278	0.280
F-test		4.274***	4.490***

Notes: Robust standard errors in parentheses, *** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$. Both model specifications are estimated using robust standard errors. Model 1 includes the logarithm of total assets as a measure of firm size and long-term debt to common equity as a measure of leverage, whereas model 2 includes the total number of employees as a measure of firm size and long-term debt to common equity as a measure of leverage. *Social score* measures »a company's capacity to generate trust and loyalty with its workforce, customers and society, through its use of best management practices. It is a reflection of the company's reputation and the health of its license to operate, which are key factors in determining its ability to generate long term shareholder value« (Asset4 ESG Data Glossary, 2013). It can take values that range from 0 to 1. *Fixed compensation* indicates the sum of salary and fringe benefits. *%ST compensation* indicates the percentage of short-term variable compensation (cash-settled and stock-settled) to total compensation. *%Stock options* captures the percentage of stock options to total compensation. *%Equity compensation* indicates the percentage of equity compensation to total compensation. *%LT cash compensation* captures the percentage of long-term cash compensation to total compensation. *ROA* indicates the return on assets. *TA* captures the logarithm of total assets. *Employees* indicate the total number of employees. *LT debt* captures long-term debt to common equity. *%Directors ownership* indicates the percentage of firm's stock owned by directors, including the CEO. *Closely-held* captures an indicator variable that takes the value 1 for firms with external shareholder blocks that control more than 20 percent of outstanding votes (closely-held), and 0 otherwise (widely-held). *CEO tenure* indicates the number of years a CEO has worked in this managerial position for the current firm.

Table 5: Robustness check: Fixed effects model examining the association between CEO compensation structure and CSP using different control variables for firm size and leverage (Hypothesis 1-5)

CSP [$p < 0.1$], confirming Hypothesis 3. This finding suggests that CEOs who receive a larger proportion of their compensation as stock options are more likely to take measures enhancing their firms' CSP. In addition, Table 4 shows that Hypothesis 4, ex-

pressed in the null form, is rejected and that the percentage of equity compensation is positively related to CSP. The significant positive coefficient for *%Equity compensation* [$p < 0.05$] implies that a higher stake in corporate ownership may tie the

VARIABLES	Predicted sign	Social score change	
<i>Fixed compensation</i>	H1	3.57e-08 (2.51e-08)	Notes: Robust standard errors in parentheses, *** p < 0.01, ** p < 0.05, * p < 0.1. Both model specifications are estimated using robust standard errors. <i>Social score change</i> measures a firm's change in »capacity to generate trust and loyalty with its workforce, customers and society, through its use of best management practices« (Asset4 ESG Data Glossary, 2013) from one year to the next. »It is a reflection of the company's reputation and the health of its license to operate, which are key factors in determining its ability to generate long term shareholder value« (Asset4 ESG Data Glossary, 2013). <i>Fixed compensation</i> indicates the sum of salary and fringe benefits. <i>%ST compensation</i> indicates the percentage of short-term variable compensation (cash-settled and stock-settled) to total compensation. <i>%Stock options</i> captures the percentage of stock options to total compensation. <i>%Equity compensation</i> indicates the percentage of equity compensation to total compensation. <i>%LT cash compensation</i> captures the percentage of long-term cash compensation to total compensation. <i>ROA</i> indicates the return on assets. <i>Sales</i> captures total sales. <i>Debt</i> indicates total debt to common equity. <i>%Directors ownership</i> captures the percentage of firm's stock owned by directors, including the CEO. <i>Closely-held</i> indicates an indicator variable that takes the value 1 for firms with external shareholder blocks that control more than 20 percent of outstanding votes (closely-held), and 0 otherwise (widely-held). <i>CEO tenure</i> captures the number of years a CEO has worked in this managerial position for the current firm.
<i>%ST compensation</i>	H2: -	0.771*** (0.143)	
<i>%Stock options</i>	H3: +	0.458 (0.354)	
<i>%Equity compensation</i>	H4	0.426** (0.159)	
<i>%LT cash compensation</i>	H5: +	0.626*** (0.147)	
<i>ROA</i>		-0.006 (0.006)	
<i>Sales</i>		-5.65e-07 (2.14e-06)	
<i>Debt</i>		0.000** (0.000)	
<i>%Directors ownership</i>		12.79** (5.432)	
<i>Closely-held</i>		-0.172 (0.171)	
<i>CEO tenure</i>		-0.009 (0.014)	
Constant		-0.649*** (0.224)	
Observations		126	
Number of firms		51	
Firm fixed effects		yes	
Year fixed effects		yes	
Adj. R-squared		0.054	
F-test		3.924***	

Table 6: Robustness check: Fixed effects model examining the association between CEO compensation structure and the change in CSP (Hypothesis 1–5)

CEO's reputation to the firm, encouraging socially responsible behavior. Finally, the strong association between the percentage of long-term cash compensation and CSP [$p < 0.01$] indicates that CEOs who receive a larger proportion of their compensation as long-term bonus payments are more

likely to invest in CSR initiatives (Hypothesis 5). On the whole, our findings indicate that CEO contract design is associated with the firm's CSP for our sample of German listed firms. Especially the role of variable compensation components seems important for CSP.

4.3. Robustness checks

4.3.1. Other proxies for firm size and leverage

In order to test the robustness of our results, we conduct the fixed-effects regression analysis using other proxies, namely the logarithm of total assets (*TA*) and the total number of employees (*Employees*) for firm size and long-term debt to common equity (*LT debt*) for leverage. As shown in Table 5, controlling for these variables, the results support our prior findings. Only the coefficient on *%Equity compensation* is slightly less significant ($p < 0.10$) compared to the main analysis ($p < 0.05$). The adjusted R-squares (0.278 and 0.280) are close to the adjusted R-squared of the main analysis (0.303).

4.3.2. Change in corporate social performance

Furthermore, we substitute the *Social scores* with the change in *Social scores* from one year to the next. For example, we look at the relationship between CEO compensation structure in 2010 and the way CSP changes between 2010 and 2011. As shown in Table 6, the regression results do not change significantly, with the exception of the relation between stock options and CSP, which is no longer significant. The adjusted R-squared (0.054) is clearly below the adjusted R-squared of the main analysis (0.303), suggesting that the independent variables explain more of the variance in *Social score* (Table 4) than in the *Social score change* (Table 6).

5. Conclusion

The purpose of our empirical analysis is to investigate the association between CEO compensation and CSP for German DAX and MDAX firms. Considering the differences in CEO compensation structure between Germany and the Anglo-Saxon countries, we examine to what extent previous findings extend beyond the U.S. and Canada. Agency theory suggests that principals should rely on compensation incentives to mitigate agency problems (Eisenhardt, 1989). In particular in the CSR field, compensation incentives may play an important role because CSR decisions are characterized by high information asymmetry and low

programmability (Deckop et al., 2006). Institutional theory predicts that recognizing and satisfying societal expectations, while gaining social legitimacy, has the potential to positively contribute to firm financial performance, especially in the long run (Donaldson/Preston, 1995). Therefore, compensating executives on the basis of future financial performance may provide an incentive to invest in CSR in an attempt to foster social legitimacy. Drawing on agency and institutional theory, we hypothesize an association between CEO compensation structure and CSP.

To empirically test this association and determine the relevant compensation components, we conduct a fixed-effects regression analysis using CEO compensation and CSP data of DAX and MDAX firms. Our empirical results provide support for the argument that the way CEO contracts are designed is associated with how well firms perform in the CSR arena. Our results show that different compensation components are differently related to CSP. We find no association between the fixed part of CEO compensation and CSP. This result may be explained by two conflicting theoretical considerations. On the one hand, the argument that high levels of fixed compensation might encourage managerial hubris, decreasing the likelihood that CEOs are focused on the interests of stakeholders, and thus, reducing their willingness to invest in CSP (Hayward/Hambrick, 1997; Berman, 1999). On the other hand, high levels of fixed compensation may tie executives to the firm, and therefore, CEOs may be encouraged to behave socially responsible to improve the firms' reputation and ensure their job (Gray/Cannella, 1997). Furthermore, we find a significant positive association between CSP and all variable components of executive compensation (short-term variable compensation, stock options, equity compensation and long-term cash compensation). In particular the proportions of short- and long-term cash bonuses seem to matter for CSP and are robust to different tests.

Prior Anglo-American studies primarily find an association between CEO stock option compensation and CSP (Deckop et al., 2006; Mahoney/Thorne, 2005; Mahoney/Thorne, 2006). In our main regression analysis, we also report a significant positive relation between the percentage of stock options and *Social score*, but this result is not robust to all tests. The small proportion of stock options to total compensation may not provide CEOs with suffi-

cient incentives to invest in CSR. Furthermore, we find a strong positive relation between the proportion of short- and long-term cash incentives and *Social score*. Prior studies present conflicting results on the association between short-term bonuses and CSP (Deckop et al., 2006; Mahoney/Thorne, 2006). Thus, our results suggest that the higher score on social performance for German firms compared to U.S. and Canadian firms is driven by the positive association between CSP and the proportion of short-term variable compensation as well as the strong relation between long-term cash incentives and CSP. In other words, the findings imply that among all compensation components, short- and long cash compensation provide CEOs of German DAX and MDAX firms with the most incentives to invest in CSR.

Our empirical study has some limitations related to the sample size. First, our results may not be generalizable to other types of firms, such as smaller non-listed firms. Additionally, we would like to point out that causality can go both ways. CSR investments may need more than one year to take effect. Using one-year lagged CSP data helps capturing some of the effects of CEO compensation on CSP, but a longer time frame may be needed. Therefore, future research should examine more extensive data sets, which cover a larger number of firms over a longer period of time to test the robustness of our results.

References

- Asset4 ESG Data Glossary (2013), <http://extranet.datastream.com/data/ASSET4%20ESG/Index.htm>; last access: 31/08/2014.
- Balsam, Steven (2002): An Introduction to Executive Compensation. San Diego 2002.
- Barnea, Amir/Rubin, Amir (2010): Corporate Social Responsibility as a Conflict between Shareholders. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 97 (2010), pp.71–86.
- Beatty, Randolph P./Zajac, Edward J. (1990): Top Management Incentives, Monitoring, and Risk-Bearing: A Study of Executive Compensation, Ownership, and Board Structure in Initial Public Offerings. In: *Best Paper Proceedings, Academy of Management*, (1990), pp. 7–11.
- Berman, Shawn (1999): Managerial Opportunism and Firm Performance: An Empirical Test of Instrumental Stakeholder Theory. Paper presented at the Academy of Management Meetings, Chicago, IL.
- Berrone, Pascual/Gomez-Mejia, Luis R. (2009): Environmental Performance and Executive Compensation: An Integrated Agency-Institutional Perspective. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 52 (2009), pp. 103–126.
- Carroll, Archie B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In: *Academy of Management Review*, Vol. 4 (1979), pp. 497–505.
- Craighead, Jane A./Magnan, Michel L./Thorne, Linda (2004): The Impact of Mandated Disclosure on Performance-Based CEO Compensation. In: *Contemporary Accounting Research*, Vol. 21 (2004), pp. 369–398.
- Dam, Lammertjan/Scholtens, Bert (2013): Ownership Concentration and CSR Policy of European Multinational Enterprises. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 118 (2013), pp. 117–126.
- Deckop, John R./Merriman, Kimberly K./Gupta, Shruti (2006): The Effects of CEO Pay Structure on Corporate Social Performance. In: *Journal of Management*, Vol. 32 (2006), pp. 329–342.
- Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW)/Technische Universität München (TUM) (2011): Studie zur Vergütung der Vorstände in den DAX- und MDAX-Unternehmen im Geschäftsjahr 2010, www.dsw-info.de/uploads/media/DSW_Verguetungsstudie_Vorstaende_2011_alle_Charts.pdf; last access: 12/08/2014.
- Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW)/Technische Universität München (TUM) (2012): Studie zur Vergütung der Vorstände in den DAX- und MDAX-Unternehmen im Geschäftsjahr 2011, www.dsw-info.de/uploads/media/Tabellen-PK-Vorstandsverguetung-2011.pdf; last access: 12/08/14.
- Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW)/Technische Universität München (TUM) (2013): Studie zur Vergütung der Vorstände in den DAX- und MDAX-Unternehmen im Geschäftsjahr 2012, www.dsw-info.de/uploads/media/DSW-Verguetungsstudie-2013-Tabellen.pdf; last access: 12/08/14.
- Donaldson, Thomas/Preston, Lee E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. In: *The Academy of Management Review*, Vol. 20 (1995), pp. 65–91.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review. In: *The Academy of Management Review*, Vol. 14 (1989), pp. 57–74.
- Equilar (2013): CEO Pay Strategies: Compensation at S&P 500 Companies. Redwood City 2013.
- Finkelstein, Sidney/Hambrick, Donald C. (1989): Chief Executive Compensation: A Study of the Intersection of Markets and Political Processes. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 10 (1989), pp. 121–134.
- Franks, Julian R./Mayer, Colin (2001): Ownership and Control of German Corporations. In: *Review of Financial Studies*, Vol. 14 (2001), pp. 943–977.
- Gray, Samuel R./Cannella, Albert A. Jr. (1997): The Role of Risk in Executive Compensation. In: *Journal of Management*, Vol. 23 (1997), pp. 517–540.
- Hart, Stuart L. (1995): A Natural Resource-Based View of the Firm. In: *Academy of Management Review*, Vol. 20 (1995), pp. 986–1014.
- Hayward, Mathew L.A./Hambrick, Donald C. (1997): Explaining the Premiums Paid for Large Acquisitions: Evidence of CEO Hubris. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 (1997), pp.103–127.
- Heimes, Moritz/Seemann, Steffen (2011): Compensation and Incentives in German Corporations. Working paper, University of Konstanz (2011).
- Hill, Charles W./Phan, Phillip (1991): CEO Tenure as a Determinant of CEO Pay. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 34 (1991), pp. 707–717.
- Ioannou, Ioannis/Serafeim, George (2012): What Drives Corporate Social Performance? The Role of Nation-Level Institutions. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 43 (2012), pp. 834–864.

- Kennedy, Peter (2003): *A Guide to Econometrics*. 5th ed. Bodmin 2003.
- Kole, Stacey R. (1997): The Complexity of Compensation Contracts. In: *Journal of Financial Economics*, Vol. 43 (1997), pp. 79-104.
- La Porta, Rafael/Lopez-de-Silanes, Florencio/Shleifer, Andrei (1999): Corporate Ownership Around the World. In: *Journal of Finance*, Vol. 54 (1999), pp. 471-517.
- Mahoney, Lois S./Thorne, Linda (2005): Corporate Social Responsibility and Long-term Compensation: Evidence from Canada. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 57 (2005), pp. 241-253.
- Mahoney, Lois S./Thorne, Linda (2006): An Examination of the Structure of Executive Compensation and Corporate Social Responsibility: A Canadian Investigation. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 69 (2006), pp. 149-162.
- McGuire, Jean B./Sundgren, Alison/Schneeweis, Thomas (1988): Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. In: *The Academy of Management Journal*, Vol. 31 (1988), pp. 854-872.
- McGuire, Jean/Dow, Sandra/Argheyd, Kamal (2003): CEO Incentives and Corporate Social Performance. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 45 (2003), pp. 341-359.
- McWilliams, Abigail/Siegel, Donald (2001): Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. In: *Academy of Management Review*, Vol. 26 (2001), pp. 117-127.
- Mishra, Saurabh/Modi, Sachin B. (2013): Positive and Negative Corporate Social Responsibility, Financial Leverage, and Idiosyncratic Risk. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 117 (2013), pp. 431-448.
- Murphy, Kevin J. (1985): Corporate Performance and Managerial Remuneration: An Empirical Analysis. In: *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 7 (1985), pp. 11-42.
- Samuelson, Judith (2014): 2015: ›Let's ask the right questions about corporate compensation, www.theguardian.com/sustainable-business/2014/dec/26/2015-lets-ask-the-right-questions-about-corporate-compensation; last access: 25.03.2015.
- Sanders, Gerard W.M./Hambrick, Donald C. (2007): Swinging for the Fences: The Effects of CEO Stock Options on Company Risk Taking and Performance. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 50 (2007), pp. 1055-1063.
- Scott, Richard W. (2005): Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program. In: Smith, Ken G./Hitt, Michael A.: *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*. London 2005, pp. 460-485.
- Stanwick, Peter A./Stanwick, Sarah D. (1998): The Relationship between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 17 (1998), pp. 195-204.
- Thomas, Anisya S./Simerly, Roy L. (1994): The Chief Executive Officer and Corporate Social Performance: An Interdisciplinary Examination. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 13 (1994), pp. 959-968.
- Waddock, Sandra A./Graves, Samuel B. (1997): The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (1997), pp. 303-319.
- Wooldridge, Jeffrey M. (2006): *Introductory Econometrics: A Modern Approach*. 6th ed. Mason 2006.

