Globalisierung und Multinationale Unternehmen

Teil III: Theoretische Reflexionen zu Corporate Social Responsibility (CSR)

Vorlesung 15: Shareholder Value-Ansatz, Stakeholder-Theorie und Corporate Citizenship-Ansätze im Vergleich

Universität Zürich, FS 2017; 26. April 2017

Prof. Dr. Andreas Georg Scherer

Überblick

1. Das Shareholder Value-Konzept
   1.1. Ansatz
   1.2. Annahmen & Thesen
   1.3. Kritik
2. Die Stakeholder-Perspektive
   2.1. Ansatz
   2.2. Annahmen & Thesen
   2.3. Kritik
3. Shareholder-, Stakeholder-, und Corporate Citizenship-Ansätze im Vergleich
4. Corporate Governance in der Postnationalen Konstellation
   4.1. Definition
   4.2. Corporate Governance als Antwort auf gesellschaftliche Herausforderungen
   4.3. Demokratische Corporate Governance
   4.4. Fallbeispiel Lafarge
5. Forschungsfragen und Lernziele

Das Shareholder Value-Konzept (I): Der Ansatz

- Rappaport, A. (1986): *Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance.* New York: Free Press.
- **Unternehmensziel:** Steigerung des Unternehmenswertes für die Eigner, um das von diesen eingesetzte Kapital angemessen zu verzinsen.
- Der Erfolg der Investitionen wird an der Kapitalkostenrendite bzw. am Aktienwert des Unternehmens gemessen.
- Shareholder Value als entscheidender Massstab für die Güte der Unternehmensführung.
- Shareholder Value als dominierendes Paradigma der Bewertung von Strategien und Unternehmen (Aktiengesellschaften) Ende der 90er Jahre.

vgl. Bea 1997, S. 541 ff.

Das Shareholder Value-Konzept (II): Annahmen & Thesen

- Maximierung des Shareholder Value als „soziale Verantwortung von Unternehmen“ (vgl. Friedman 1970).
- „… social welfare is maximized when all firms in an economy maximize total firm value“ (Jensen 2002, S. 239).
- Kapitalmärkte als perfekte Märkte: Sie spiegeln den wahren Unternehmenswert wider.
- Manager handeln opportunistisch, rein nach ihrem individuellen Nutzenkalkül (Gefahr von „moral hazard“).
- Kontrolle des Managerhandelns bedarf einer einfachen Kennzahl (z.B. Entwicklung des Aktienkurses).
- Leistungsorientierte, monetäre Anreizsysteme steigern den Output der Manager.

vgl. Blair 2003, S. 56

Das Shareholder Value-Konzept (III): Kritik

- Förderung kurzfristigen Denkens und Managerhandelns.
- Orientierung an rein ökonomischen Erfolgskriterien.
- Orientierung nur an „harten“, eindeutig messbaren Erfolgsgrössen.
- Gefahr der Manipulation von Erfolgsgrössen und Entlohnungssystemen durch das Management.
- Probleme der Integration des Unternehmens:
  - Zunahme der internen Konkurrenz
  - Fehlende Einbindung der verschiedenen Anspruchsgruppen in die Entscheidungen des Unternehmens (vgl. Blair 2003)
  - Zurechnungsprobleme bei Teamproduktion, interner Wissensgenerierung und -transfer (vgl. Blair 2003)
- Negatives Menschenbild (Opportunismus-Annahme).

"Yes, the planet got destroyed. But for a beautiful moment in time we created a lot of value for shareholders."

Sundaram & Inkpen, 2004, S. 353:

Stakeholders, unlike shareholders, “have protection (or can seek remedies) through contracts and the legal system”

jedoch: postnationale Konstellation!

vgl. Bea 1997, S. 543

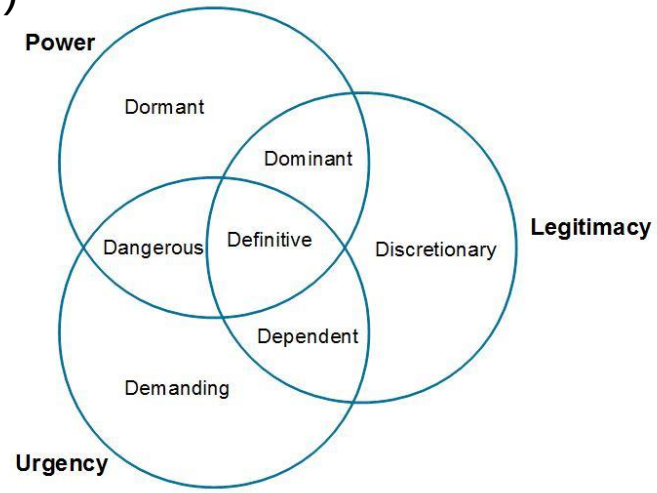
Die Stakeholder-Perspektive (I): Der Ansatz (vgl. Freeman/McVea 2001)

- Freeman, R. E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pittman 1984.
- **Erweiterung der Perspektive:** Stakeholder approach „emphasizes active management of the business environment, relationships and promotion of shared interests“ (vgl. Freeman/McVea 2001, S. 192)
  - Definition: Stakeholder as „any group or individual who is affected by or can affect the achievement of an organization’s object.“ (vgl. Freeman 1984, S. 5)

Mögliche Stakeholder: Eigentümer, Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer, Konkurrenten, Staat, Medien, Anwohner, Bürgergruppen, NGOs etc.

Die Stakeholder-Perspektive (II): Der Ansatz (vgl. Freeman/McVea 2001)

- Forschungsschwerpunkte
  - Erwartungshaltungen der Stakeholder gegenüber den Unternehmen (Responsibility)
  - Prozesse, die die Unternehmen in Gang setzen, um ihrer Verantwortung gerecht zu werden (Responsiveness)
  - Beobachtbare Handlungen einer sozialverträglichen Unternehmensführung (Response)
- Integration ökonomischer, politischer und moralischer Analysen
- Auswahl und Gewichtung der Stakeholder nach Macht, Legitimität oder Dringlichkeit (Mitchell/Agle/Wood 1997)



Die Stakeholder-Perspektive (III): Annahmen & Thesen

- Innerhalb der Stakeholder-Perspektive bestehen unterschiedliche Sichtweisen.
- Sowohl normative, als auch deskriptive und instrumentelle Ansätze lassen sich unterscheiden.
- Mitchell, Agle, & Wood (1997) identifizieren drei Kriterien für Stakeholder- und Interessen-Priorisierung: power, legitimacy und urgency
  - Annahmen basieren auf einer empirischen Untersuchung
  - Probleme bei der Übertragung von faktischen Aussagen auf die normative Ebene („naturalistischer Fehlschluss“) (vgl. Folie 7).

Die Stakeholder-Perspektive (IV): Annahmen & Thesen

- Manager berücksichtigen nicht ausschliesslich die Interessen der Shareholder, sondern zusätzlich auch die Interessen anderer Stakeholder.
  - deskriptiver Ansatz: empirische Beschreibung der Entscheidungsprozesse der Manager
  - instrumenteller Ansatz: Berücksichtigung der Interessen anderer Stakeholder mit dem Ziel der Wertsteigerung des Unternehmens

- Das Ziel der Profitmaximierung ist ein wichtiges Ziel. Es ist aber nicht das einzige Ziel, sondern steht neben anderen Zielen (z.B. Befriedigung der Erwartungen anderer Stakeholder, Legitimitäts-sicherung).
- Stehen Ziele in Konflikt untereinander, muss zwischen den Zielen vermittelt werden (Problem: Gewichtung, Über-/Unterordnung etc.). Im Zweifel kommt dem Unternehmenswert ein Primat zu (vgl. Mitchell/Agle/Wood 1997).

Die Stakeholder-Perspektive (IV): Kritik von Anhängern des Shareholder Value-Ansatzes

- Die Stakeholder-Perspektive führt zur Steigerung der Komplexität im Managementprozess, da viele unterschiedliche Interessen in Einklang gebracht werden müssen.
- Der Fokus auf *Value-Maximization* geht verloren, es fehlt an einem eindeutigen Orientierungsmassstab für Entscheidungen.
- Es lassen sich nicht mehrere widersprüchliche Ziele gleichzeitig verfolgen.
- Der Stakeholder-Ansatz gefährdet das Überleben der Unternehmung im Wettbewerb und reduziert die gesellschaftliche Wohlfahrt.

vgl. Jensen 2002

Die Stakeholder-Perspektive (V): Weitere Kritik

- Zwei Varianten: deskriptiver vs instrumenteller Ansatz
  - Deskriptiver Ansatz: es fehlt die normative Perspektive (vgl. Margolis/Walsh 2003): Was soll getan werden und warum?
  - Instrumenteller Ansatz: Einbezug von Stakeholdern nur solange dies dem Unternehmenswert dienlich; im Ergebnis Unterordnung zur Shareholder-Perspektive.
- Reaktive Haltung, keine eigenständige Suche der Unternehmen nach Legitimation.
- Überleben des Unternehmens als oberstes Unternehmensziel nicht klar definiert.
- Auswahl/Gewichtung der Stakeholder-Interessen teilweise unklar bzw. einseitige Orientierung an den Machtpotentialen der Stakeholder.
- Im Ergebnis fehlende ethische Sensibilisierung der Unternehmensführung.

vgl. Scherer/Kustermann 2004; Scherer/Patzer 2011

Die politische Verantwortung der MNU: Shareholder-, Stakeholder-, und Corporate Citizenship-Ansätze im Vergleich

Shareholder Value	Stakeholder Value	Corporate Citizenship
Verneint eine politische/soziale Verantwortung der Unternehmung und erachtet diese geradezu als schädlich für die Erfüllung der ökonomischen Aufgaben.	Beschäftigt sich intensiv mit der sozialen Rolle der Unternehmung, leitet diese jedoch weiterhin aus (langfristigen) ökonomischen Notwendigkeiten ab, ohne die Legitimität der Ansprüche der verschiedenen Stakeholder ausreichend zu thematisieren. Im Zweifel wird das Gewinnstreben der Unternehmung den legitimen Ansprüchen der Stakeholder vorgeordnet.	Uneinheitliche Begriffs-verwendung. Aber: Anzeichen eines umfassenden, normativen Verständnisses, die die politische Verantwortung der Unternehmen bejaht und einfordert; Unternehmen als ***Träger*** von Rechten und Pflichten („Bürger“) vs. Unternehmen als ***Garanten*** von Rechten. Anschlussfähig an „Political CSR“ (siehe Vorlesungen 14-17)

Corporate Governance: Definitionen

- „Corporate Governance bezeichnet ... den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens.“ (Frisch 2009: 225; v. Werder in: Gabler Wirtschaftslexikon)
- „Corporate Governance ist die Gesamtheit der auf das Aktionärsinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben.“ (Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance)
- „Corporate Governance is concerned with holding the **balance** between economic and social goals and between individual and communal goals. The corporate governance framework is there to encourage the **efficient use** of resources and equally to require **accountability** for the stewardship of those resources. The aim is to **align** as nearly as possible the **interests** of individuals, corporations and society.“ (Cadbury 2003: vii)

→ Securing societal acceptance of corporate conduct (Gomez/Korine 2005)

CREDIT SUISSE

Produkte und Dienstleistungen | News und Expertise | Karriere | Wir über uns | Suchen: Go

Home | Schweiz ▼

Wir über uns

Kontakt | EN DE

Wer wir sind | Medien | Investor Relations | Corporate Governance | Unternehmerische Verantwortung | Sponsoring | Standorte

Schweiz > Wir über uns > Corporate Governance

- Bedeutung
- Standards und Richtlinien
- Verwaltungsrat
- Committees
- Geschäftsleitung
- Aktionäre
- Vergütung
- Revision

Corporate Governance

Wir sind bestrebt, jederzeit integer, verantwortungsbewusst, fair, transparent und diskret zu handeln, um das Vertrauen sämtlicher Anspruchsgruppen zu sichern.

Bedeutung

Eine gute Corporate Governance ist entscheidend für unseren geschäftlichen Erfolg.

Standards und Richtlinien

Unser Regelwerk erfüllt die schweizerischen und internationalen Anforderungen an eine gute Corporate Governance.

Verwaltungsrat

Dem Verwaltungsrat obliegen die Oberleitung sowie die Aufsicht und Kontrolle der Gesellschaft.

Committees

Die Committees unterstützen den Verwaltungsrat in der Risikobeurteilung, der Vergütung sowie den Abschlüssen.

Geschäftsleitung

Die Geschäftsleitung ist verantwortlich für die operative Leitung der Credit Suisse

Aktionäre

Unserer breiten Aktionärsbasis gegenüber sind wir zu grösstmöglicher Transparenz verpflichtet.

Vergütung

Die Vergütungspolitik der Credit Suisse basiert auf dem Leistungsprinzip.

Revision

Interne und externe Revisoren sorgen für eine unabhängige Beurteilung der Geschäftstätigkeit der Credit Suisse.

Kontakt

Unternehmensprofil

Unsere Geschäftsfelder

- Organisationsstruktur der Credit Suisse Group

Siehe auch

- Code of Conduct
- Risikomanagement
- Internationale Vereinbarungen

https://www.credit-suisse.com/ch/de/about-us/governance.html (Abruf: April 2015)

Corporate Governance als Antwort auf gesellschaftliche Herausforderungen

	Challenges	Mode of Corporate Political Activity	Types of Corporate Governance	Role of the State
19th century – 1920s	legitimacy deficit by ‘autocratic‘ rule of families	‘robber barons’, family relationships with politics	pre-Industrial CG	common assumption: corporate activity within functioning regulatory frameworks of national governance
1920s – 1970s	separation of ownership and control, efficiency increase	corporate lobbying for public support	industrial CG (Berle & Means)	
from 1970s	investor society, efficiency increase, rising pressure of stakeholders	corporate lobbying and investor relations	investor CG (Jensen/ Meckling) stakeholder theory (Freeman)	
from 1990s	changing nature of firms, increasing importance of know-ledge as a production-factor ‘knowledge society’	corporate lobbying reputation building	knowledge CG (Blair; Osterloh/Frey) stewardship theory (Davis et al.)	

vgl. Scherer /Baumann-Pauly/Schneider, 2013

Since 2000: Democratic Corporate Governance

Main challenges:

- Decline in nation state governance
- Gaps in legal regulation and provision of public goods
- Political activity of corporations (CPA & CC): Corporate lobbying vs. CSR
- Legitimacy deficits, global society

Main features:

- High commitment to CC (e.g. participation in CC-initiatives like the UN Global Compact, GRI, SA 8000)
- Broad organizational embeddedness (e.g. incentive systems, HR policies)
- Formal and informal control mechanisms
- High degree of interaction (e.g. involvement with state institutions, NGOs, representatives on corporate boards)
- Inclusion of external stakeholders in counselling and corporate decisions

vgl. Scherer /Baumann-Pauly/Schneider, 2013

Fallbeispiel Lafarge – FRÜHER

- Führender Baustoffhersteller der Welt
- Im Jahr 2000 Partnerschaft mit der Naturschutzorganisation WWF und Etablierung eines weltweites CO2-Klimaschutzprogramm
- Etablierung eines Stakeholder Panels, das beratend tätig ist, aber auch bindende Richtlinien verabschieden kann.
- „This description of the development of Lafarge's Stakeholder Panel shows that the company adjusted its organizational structures and procedures over time to include outside stakeholders in corporate decision making in order to meet the increasingly pressing and heterogeneous expectations of stakeholders. The introduction of the Panel created a new fit between the company's environment and its organizational design and thus contributed to the legitimacy of the corporation by means of embedding democratic structures and procedures" (Scherer/Baumann-Pauly/Schneider, 2013; S. 34).

vgl. http://www.lafarge.com/en/sustainable-development

Fallbeispiel Lafarge – HEUTE

- 2015 Fusion von Lafarge mit Holcim, neu: LafargeHolcim
- Keine Partnerschaft mehr mit WWF
- Nach wie vor Klimaschutzprogramme (“Plan 2030”)
- Stakeholder Panel abgeschafft, stattdessen zusätzliches Komitee für „Strategy & Sustainable Development“ zur Unterstützung des Vorstandes
  - “This committee supports the Board of Directors in all matters relating to strategy and sustainable development.”
  - Problem: Weit weniger transparent
  - Mitglieder des Komitees werden nicht ausgewiesen, beim Panel waren es 7 ständige Mitglieder von Internationalen Organisationen, NGOs wie dem WWF oder unabhängige Experten
  - Kommentare des Komitees werden nicht wie jene des Panels publiziert

vgl. http://www.lafargeholcim.com/committees, http://www.lafarge.com/en/stakeholder-panels

Forschungsfragen

Forschungsfragen

- Wie antworten die verschiedenen Ansätze der Unternehmenssteuerung (Shareholder-Value-Ansatz, Stakeholder-Ansatz, Corporate Citizenship etc.) auf die Herausforderungen der Postnationalen Konstellation?
- Wodurch entstehen funktionale und legitimatorische Defizite in den Ansätzen der Unternehmenssteuerung?
- Welche unterschiedlichen Annahmen liegen den alternativen Begriffen der Corporate Governance zugrunde?
- Wie kann eine Erweiterung oder Reform der Corporate Governance die Legitimationsdefizite mindern?

Lernziele

Nach dieser Vorlesung sollten Sie …

- ... die Shareholder-, Stakeholder- sowie Corporate Citizenship Ansätze unterscheiden und kritisch diskutieren können.
- ... die zugrundeliegenden Annahmen der alternativen Corporate Governance Konzeptionen analysieren und kritisch diskutieren können.
- ... die Entwicklung von Corporate Governance-Modellen erörtern und Democratic Corporate Governance inhaltlich abgrenzen können.

Literatur

Bea, F. X. (1997): Shareholder Value, in: WiSt, Heft 10 (Oktober), S. 541-543.

Blair, M. M. (2003): Shareholder Value, Corporate Governance, and Corporate Performance, in: Cornelius, P.K./Kogut, B. (Eds.): Corporate Governance and Capital Flows in a Global Economy, Oxford: Oxford University Press, S. 53-82.

Cadbury, A. (2003): Foreword. In: Corporate Governance and Development: v-vii. Washington, D.C.: Global Corporate Governance Forum.

Freeman, R. E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach, Boston: Pittman.

Freeman, R. E./McVea, J. (2001): A Stakeholder Approach to Strategic Management, in: Hitt, M. A./Freeman, E./Harrison, J. S. (Eds.): The Blackwell Handbook of Strategic Management, Oxford: Blackwell, S. 189-207.

Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: New York Times Magazine, Sept. 13, 1970, wieder abgedruckt in: Donaldson, T./Werhane, P. H. (Hrsg.) (1988): Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, S. 217-223.

Frisch, S. Compliance, in: Derleder, P., Knops, K.-O., Bamberger, H. G. (Hrsg.): Handbuch zum deutschen und europäischen Bankrecht, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg: Springer, S. 179 ff.

Gomez, P. Y./Korine, H. (2005): Democracy and the Evolution of Corporate Governance, in: Corporate Governance, Vol. 13, S. 739-752.

Jensen, M. (2002): Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, in: Business Ethics Quarterly, Vol. 12, S. 235-256.

Margolis, J. D./Walsh, J. P. (2003): Misery Loves Companies. Rethinking Social Initiatives by Business, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 48, S. 268-305.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, in: Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, S. 853-886

Rappaport, A. (1986): Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance, New York: Free Press.

Scherer, A.G./Baumann-Pauly, D./Schneider, A. (2013): Democratizing Corporate Governance: Compensating for the Democratic Deficit of Corporate Political Activity and Corporate Citizenship, in: Business & Society, Vol. 52, S. 473-514.

Scherer, A. G./Kustermann, B. (2004): Business & Society-Forschung versus Kritische Strategieforschung. Kritik zweier Ansätze zur Integration von sozialer Verantwortung und strategischer Unternehmensführung, in: Managementforschung, Vol. 14, S. 47-77.

Scherer, A.G./Patzer, M. (2011): Where is the Theory in Stakeholder Theory? A Meta-Analysis of the Pluralism in Stakeholder Theory, in R. Phillips (Hrsg.): Stakeholder Theory. Impact and Prospects, Cheltenham (UK): Edward Elgar, S. 140-162.