



Globalisierung und Multinationale Unternehmen

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

Vorlesung 13: Shareholder Value-Ansatz, Stakeholder-Theorie und Corporate Citizenship-Ansätze im Vergleich



Universität Zürich, FS 2021; 12. April 2021

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 (incl. Gruppenarbeit zu alternativen Definitionen von GC)
 - 4.2. Corporate Governance als Antwort auf gesellschaftliche Herausforderungen
 - 4.3. Demokratische Corporate Governance (Scherer et al. 2013)
 - 4.4. Fallbeispiel Lafarge
 - 4.5 Reflexive und Partizipative Corporate Governance (Scherer & Voegtlin 2020)
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.



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.



Das Shareholder Value-Konzept (II): 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!

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

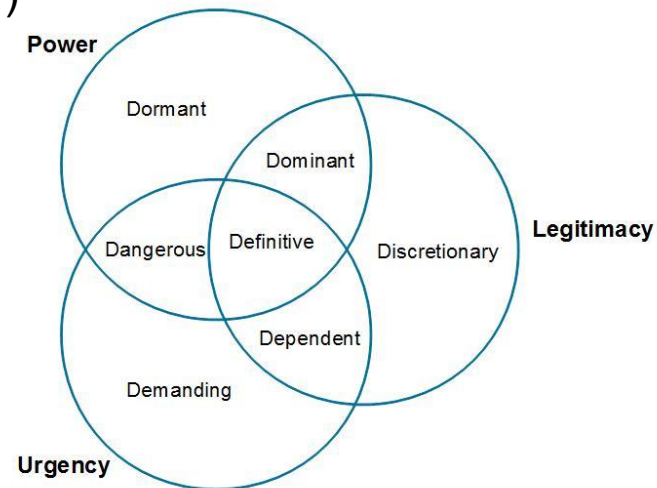
- Freeman, R. E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pittman 1984.
- **Erweiterung der Perspektive:** Stakeholder approach „emphasizes active management of the business environment, relationships and promotion of shared interests“ (vgl. Freeman/McVea 2001, S. 192)
 - Definition: 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.





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.



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

Shareholder Value

Verneint eine politische/soziale Verantwortung der Unternehmung und erachtet diese geradezu als schädlich für die Erfüllung der ökonomischen Aufgaben.

Stakeholder Value

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.

Corporate Citizenship

Uneinheitliche Begriffsverwendung. Aber: Anzeichen eines umfassenden, normativen Verständnisses, das 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 (GC) bezeichnet den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens.“ (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 2002)
 - Corporate Governance ist die Gesamtheit der **auf das nachhaltige Unternehmensinteresse** ausgerichteten Grundsätze, ...“ (Swiss Code 2016)
 - „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)



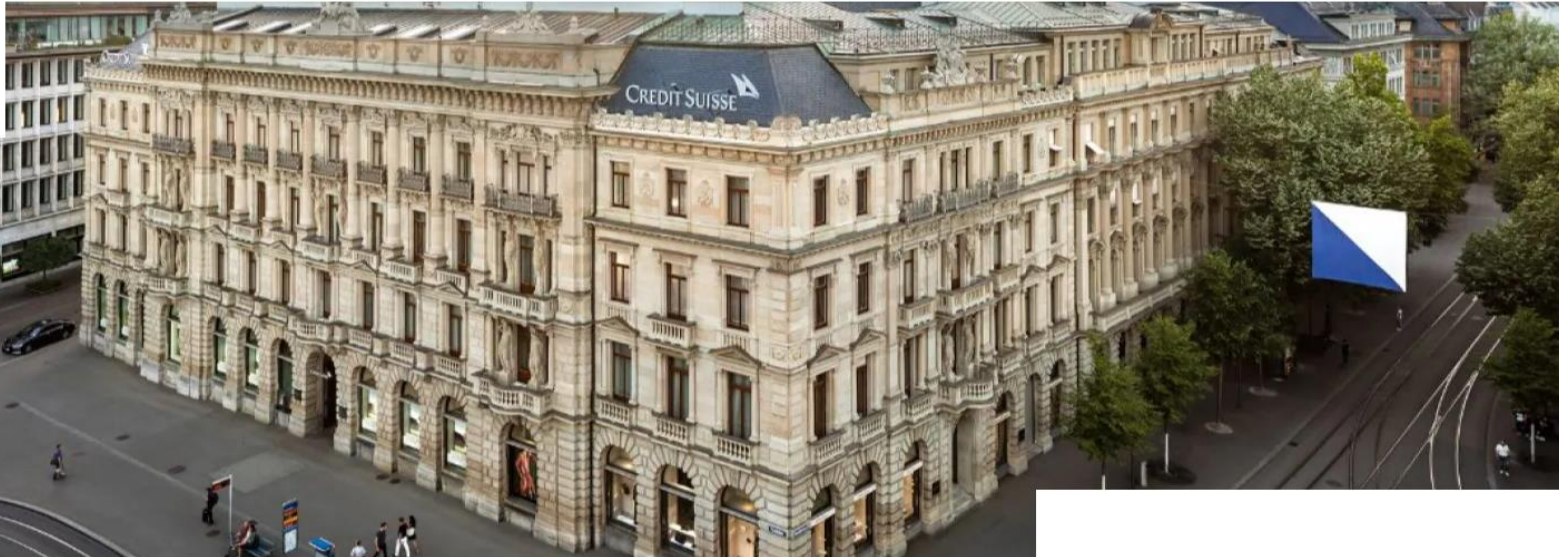
Gruppenarbeit (Breakout): Alternative Definitionen von Corporate Governance

Vergleichen Sie die vier präsentierten Definitionen von Corporate Governance (v. Werder, Swiss Code 2002, Swiss Code 2016, Cadbury 2003).

1. Worin gleichen und worin unterscheiden sich diese Definitionen?
2. Welche Definition würden Sie bei der Führung eines international operierenden Unternehmens zugrunde legen und warum?

Gehen Sie diesen Fragen nach und entwickeln Sie (kritische) Antworten.

Eintrag in Zoom Chat durch Gruppensprecher (inkl. Namen der Gruppenteilnehmer)



Corporate Governance. Gut geregelt Verhältnisse.

Unsere Corporate Governance regelt das Verhältnis zwischen unseren Aktionären, unserem Verwaltungsrat und unserer Geschäftsführung. Integer und verantwortungsbewusst. Transparent, ohne die hohen Anforderungen an unsere Discretion zu vernachlässigen.



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 knowledge as a production-factor 'knowledge society'	corporate lobbying reputation building	knowledge CG (Blair; Osterloh/Frey) stewardship theory (Davis et al.)	



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



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).



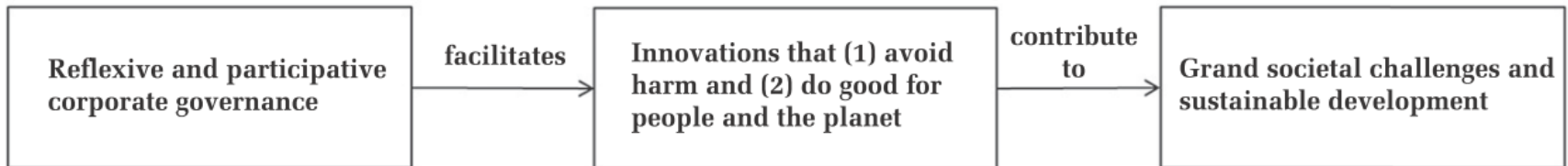
Fallbeispiel Lafarge – HEUTE

- 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 „Health, Safety & Sustainability“ zur Unterstützung des Vorstandes
 - “This committee supports and advises the Board of Directors on the development and promotion of a healthy and safe environment for employees and contractors as well as on sustainable development and social responsibility.”
 - 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



Reflexive and Participative Corporate Governance

- Corporate governance for **responsible innovation**:
Avoid harm, do good, and coordinate with others for the sake of protecting the people and the planet.
- Innovation needed to mitigate grand challenges and foster sustainable development.



Reflexive and Participative Corporate Governance

- Alternative approaches to corporate governance (shareholder value approach, stakeholder approach) show limitations in legitimacy, effectiveness, and efficiency when it comes to responsible innovation.

		Shareholder value approach	Stakeholder approach	Political CSR approach
Limitations with regard to responsible innovation	<i>Legitimacy</i>	In cases of state failure there is no mechanism to ensure the social acceptance (<i>legitimacy</i>) of innovation	No mechanism specified to integrate the heterogeneous institutional and moral concerns of the global stakeholders to ensure the social acceptance (<i>legitimacy</i>) of innovation	When there is no capacity to deal with the limitations of deliberation, the corporation either remains stuck in the hierarchical mode of decision making that does not guarantee the social acceptance (<i>legitimacy</i>) of innovation
	<i>Effectiveness and efficiency</i>	When the state is unwilling or unable to provide the right incentives, there is no evaluation of the goals (<i>effectiveness</i>) and means (<i>efficiency</i>) of innovation Especially limited in a globalized business environment and when operating in fragile or failed states	When powerful stakeholders have no interest in facilitating sustainable development, an evaluation of the goals (<i>effectiveness</i>) and means (<i>efficiency</i>) of innovation will be difficult No mechanism specified to solve conflicts of goals in the case of the multi-objective perspective	or cannot reach an agreement with stakeholders about the goals (<i>effectiveness</i>) and means (<i>efficiency</i>) of innovation



Reflexive and Participative Corporate Governance

- New approach to corporate governance building on political CSR:

Corporate Governance Infused With Elements of Deliberative Democracy

	Implications for corporate governance	Relationship to responsible innovation
Challenges of reflexive and participative governance (or, the limitations of deliberation)	Corporate governance needs to make sure firms can find a balance between: <ul style="list-style-type: none"> • Participation and expertise • Diversity and consensus • Polycentricity and centralization 	
Ways to overcome the challenges: <i>Relying on various modes of participation</i>	Corporate governance opens up for different degrees of stakeholder participation	Expertise allows for idea generation; broad-based stakeholder inclusion allows for idea implementation
<i>Building capacity for reflexivity</i>	Corporate governance creates individual and structural conditions for reflexivity by including individuals with various perspectives and provides arenas for open discourse	Allows managers to draw on the potential for deliberation to deliberate with stakeholders about the goals (effectiveness), means (efficiency), and social acceptance (legitimacy) of innovation



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?
- Welche Form der Corporate Governance ist für Responsible Innovation besonders geeignet und warum?



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 bzw Reflexive and Participative 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./Patzner, 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.
- Scherer, A. G./Voegtlin, C. (2020): Corporate Governance for Responsible Innovation: Approaches to Corporate Governance and Their Implications for Sustainable Development. Academy of Management Perspectives, Vol. 34, S. 182-208.