



**Universität
Zürich** UZH

Institut für Betriebswirtschaftslehre

Globalisierung und Multinationale Unternehmen

Übungsklausur



Universität Zürich, FS 2018; 23. Mai 2018



Robin Schnider, in Vertretung für Prof. Dr. Andreas Georg Scherer



Inhaltsverzeichnis

1. Ablauf Übungsklausur
2. Aufgabenstruktur und Punktesystem der Klausur
3. Individuelle Bearbeitung der Übungsklausur FS18
4. Gemeinsame Besprechung der Lösungen zur Übungsklausur FS18
5. Lösungen zur Übungsklausur FS17
6. Weitere Informationen zur Prüfung
 - 2.1 Klausurvorbereitung
 - 2.2 Generelle Hinweise
7. Fragen



Ablauf Übungsklausur

- **1. Lektion (erste 45 Minuten):**
 - Informationen zum Aufbau der Klausur
 - Selbstständige Bearbeitung einer Beispiel-Klausur-Frage
 - Simulierung der Prüfungssituation
- **2. Lektion (zweite 45 Minuten):**
 - Besprechung der Lösung (inkl. vorbereiteter Vorschlag von Studierenden)
 - Weiteres Beispiel für eine Klausuraufgabe + Lösungen (Übungsklausur FS17)
 - Allgemeine Informationen zur Prüfung
 - Klären von Fragen



Aufgabenstruktur und Punktesystem

Struktur:

- Einleitung (Thema, ev. Definition zentraler Begriffe, Gliederung)
- Hauptteil (Antworten auf die drei Teilfragen)
- Schlussteil (kurzes Fazit, eigene Meinung)

Form:

- Fliesstext (keine Stichworte, Aufzählungen etc.)

- Vier Aufgaben (1, 2, 3, 4) bestehend aus jeweils drei Teilaufgaben (a, b, c)
- Davon müssen zwei Aufgaben ausgewählt und in Form eines Essays vollständig bearbeitet werden
- Pro Aufgabe gibt es maximal 20 Punkte (total max. 40 Punkte)
- Struktur und Punkteverteilung pro Aufgabe:

Aufgabenteil	Was ist gefragt	Typische Aufgabenstellungen	Punkte
a)	Abfrage von Wissen	nennen, definieren, beschreiben etc.	4 Punkte
b)	Anwenden von Wissen	diskutieren, erklären, erläutern etc.	6 Punkte
c)	Wissenstransfer und eigene Meinungen/Überlegungen	erörtern, begründet Stellung nehmen etc.	8 Punkte
+ 2 Punkte für Struktur und Argumentationsgang			

**Übungsklausur zur Vorlesung „Globalisierung und Multinationale Unternehmen“
Frühjahrssemester 2018**

Beschriften Sie bitte jeden von Ihnen verwendeten Klausurbogen mit folgenden Angaben:
Name, Vorname, Matrikelnummer, Seitenzahl.

Bitte wählen Sie aus den folgenden vier Aufgabenstellungen zwei aus und bearbeiten Sie
diese sorgfältig, vollständig und jeweils in Form eines Essays. Legen Sie auf einen struktu-
rierten Argumentationsgang besonderen Wert.

Arbeitszeit: 90 Minuten (max. 40 Punkte). Es sind keine Hilfsmittel erlaubt.

**1. Eine Reihe von Autoren, darunter Jürgen Habermas und Ulrich Beck, vertreten die
Ansicht, die Globalisierung führe zu einer Funktions- und Legitimationskrise des
Nationalstaates. (18 Punkte + 2 Punkte für Struktur und Argumentationsgang)**

- a) Der demokratische Verfassungsstaat wird von Habermas als Idealtypus gesell-
schaftlicher Integration charakterisiert. Nennen und beschreiben Sie die vier Merk-
male des Modells. (4 Punkte)
- b) Erläutern Sie die Problemquellen nationalstaatlicher Integration im Rahmen der
Globalisierung. Inwiefern kommt es zu einer Funktions- und Legitimationskrise
des Nationalstaates? (6 Punkte)
- c) Warum ist die unmittelbare Anwendung der Diskursethik (ideale Sprechsituation
nach Habermas¹) auf die staatliche Politik kein ausreichendes Mittel zur Behe-
bung der Legitimationskrise? Welches Konzept erschiene geeigneter und weshalb?
(8 Punkte)

2. a/b/c ...

3. a/b/c ...

4. a/b/c ...

Besprechung der Lösungen – Teil a)

1. Eine Reihe von Autoren, darunter Jürgen Habermas und Ulrich Beck, vertreten die Ansicht, die Globalisierung führe zu einer Funktions- und Legitimationskrise des Nationalstaates.
(18 Punkte + 2 Punkte für Struktur und Argumentationsgang)
 - a) Der demokratische Verfassungsstaat wird von Habermas als Idealtypus gesellschaftlicher Integration charakterisiert. Nennen und beschreiben Sie die vier Merkmale des Modells. (4 Punkte)

Universität Zürich^{UZH}
Institut für Betriebswirtschaftslehre

Der demokratische Verfassungsstaat als Idealtypus gesellschaftlicher Integration – 4 Merkmale

Vier Funktions-/Legitimationsbedingungen

Souveränität und Gewaltmonopol
Trennung von Staat und Gesellschaft; Ordnungsfunktion des Staates; Recht, Steuern zu erheben; Chancengleichheit der Bürger (Umverteilung); zunehmende Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Teilsysteme

Territorialprinzip
Bereich und Grenzen der Ausübung staatlicher Gewalt

Republik:
Assoziation freier und gleicher Bürger unter Rechtsgesetzen (Kant)

Legitimation durch demokratische Teilhabe
• Negative vs. positive Freiheit
• (Abwehrrechte vs. politische Gestaltungsrechte)

Integration durch nationale Identität
Ausbildung staatsbürgerlicher Solidarität

19.03.2018 vgl. Habermas 1998 7

Vorlesung 8, Folie 7 + 5

+ Reader: Habermas (1998)

Universität Zürich^{UZH}
Institut für Betriebswirtschaftslehre

Formale Staatsdefinition

Unterschiedliche Formen der Ausübung staatlicher Gewalt (Legitimationsbedingungen)

- Monarchie; Theokratie; Diktatur; Sozialstaat; Demokratie; Republik

Souveränität als

- „die oberste legale Autorität des Staates,
 - innerhalb eines bestimmten Territoriums
 - Recht zu setzen und durchzusetzen und, als Konsequenz davon,
 - die Unabhängigkeit von der Autorität anderer Staaten sowie
 - die Gleichstellung mit ihnen im internationalen Recht.“ (Morgenthau 1967, S. 305, übersetzt nach Zürn 1998, S. 37)

Staat als ...
„an apparatus of power whose existence remains independent of those who may happen to have control of it at any given time.“
(Skinner 1989/1997, S. 8)

19.03.2018 5



In diesem Essay wird der demokratische Verfassungsstaat von Jürgen Habermas definiert und der Idealtypus der Integration dargestellt. Hierzu werden die 4 Merkmale des Modells erläutert. Im zweiten Teil wird auf die Probleme der nationalstaatlichen Integration eingegangen mit Fokus auf die Funktions- und Legitimationskrise des Nationalstaates. Im letzten Teil dieses Essays wird die Diskursethik auf die staatliche Politik illustriert.

a) Der demokratische Verfassungsstaat

Im Modell des demokratischen Verfassungsstaats werden vier Funktions- / Legitimationsbedingungen angenommen.

Das erste Merkmal ist die Souveränität und das Gewaltmonopol, bei der die Trennung zwischen Staat und Gesellschaft im Vordergrund steht. Der Staat erlässt als Souverän die Gesetze und setzt diese durch. Er ist für Stabilität und Frieden zuständig.

Das zweite Merkmal ist die Legitimation durch demokratische Teilhabe, bei der die Bürger beispielsweise durch die Urnenwahl politische Gestaltungsrechte annehmen können. Der Staat wiederum setzt sich für die Sicherheit ein und verleiht den Bürgern das freie Wahlrecht.

Die Integration durch nationale Identität bildet das dritte Merkmal. Der Staat hilft beispielsweise mittels Wohlfahrtssystemen bei der Integration und nach Habermas erhält man eine kollektive Identität durch eine gemeinsam erstellte Verfassung.

Das vierte und letzte Merkmal ist das Territorialprinzip. Das bedeutet, dass der Bereich und die Grenzen der Ausübung der staatlichen Gewalt beschränkt sind. Somit kann der Staat nur in seinem geographischen Raum regieren und Gesetze erlassen.

Besprechung der Lösungen – Teil b)

- b) Erläutern Sie die Problemquellen nationalstaatlicher Integration im Rahmen der Globalisierung. Inwiefern kommt es zu einer Funktions- und Legitimationskrise des Nationalstaates? (6 Punkte)

Vorlesung 8, Folie 3 + 9–25

+ Reader: Habermas (1998)



Institut für Betriebswirtschaftslehre

1. Ausgangsthese: Befürchtungen hinsichtlich der Integrationsfähigkeit des Nationalstaates

2 Thesen

Globalisierung verringert die Steuerungseffizienz des nationalstaatlichen Systems: Die Fähigkeit nationalstaatlicher Regierungen, die gesellschaftliche Integration innerhalb ihres Territoriums zu koordinieren, schwindet.

Funktions-
krise

Globalisierung führt dazu, dass die Betroffenen von wirtschaftlichen und politischen Entscheidungen immer weniger an deren Gestaltung teilhaben.

Legitimations-
krise

19.03.2018

3



Universität
Zürich^{UZH}

Institut für Betriebswirtschaftslehre

3. Problemquellen nationalstaatlicher Integration im Rahmen der Globalisierung

I Verlust der Kongruenzbedingung nationalstaatlichen Regierens (Zürn 1998)

- Politischer und gesellschaftlicher Raum fallen auseinander
- Unternehmen haben Auswahl zwischen alternativen Rechtsordnungen

III Erosion staatsbürgerlicher Solidarität und Toleranz (Habermas 1998)

- multikulturelle Gesellschaften
- Umstellung von Herkunfts- auf Verfassungspatriotismus.

II Verlust der Besteuerungsfähigkeit (Beck 1997, Habermas 1998)

- Ausgaben für öff. Güter, Subventionen und zur sozialen Sicherung steigen
- Besteuerung des Kapitals wird immer schwieriger, bzw. bewusst durch die nationalstaatliche Politik reduziert

Globalisierung

III „Politik globaler Substandards“ (Beck 1997)

- Standortwettbewerb um die ökonomisch günstigsten Rahmenbedingungen
- „Race to the bottom“

Siehe auch Vorlesung 1 in Teil I

19.03.2018



b) Die Problemquellen nationalstaatlicher Integration im Rahmen der Globalisierung und die Funktions- und Legitimationskrise

Als erstes ist das der Verlust der Kongruenzbedingung nationalstaatlichen Regierens. Das bedeutet, dass der politische und der gesellschaftliche Raum auseinanderfallen. Als Folge davon haben Unternehmen eine Auswahl an verschiedenen Rechtsordnungen aus denen die passendste und daher die kostengünstigste ausgewählt werden kann.

Ähnlich ist es bei der Steuergesetzgebung, viele Unternehmen wandern in möglichst steuergünstige Regionen ab (Verlust der Besteuerungsfähigkeit). Die Ausgaben für öffentliche Güter, Subventionen und sozialer Sicherung steigen und die Besteuerung des Kapitals wird durch die nationalstaatliche Politik erschwert.

Standortwettbewerb findet nicht nur rechtlich oder steuerlich, sondern um die allgemeinen Rahmenbedingungen statt. Das Unternehmen sucht aktiv nach den günstigsten Arbeitskräften und dem höchsten Profit, der dadurch erzielt werden kann. Das führt zu einem „Race to the Bottom“. Mit den Rahmenbedingungen, die eine Unternehmung in China oder Indonesien erwartet, kann kein westeuropäisches Land mithalten.

Der Staat wird neuerdings auch mit der Erosion der staatsbürgerlichen Solidarität und Toleranz konfrontiert. Es entsteht vor allem auch durch Migration eine multikulturelle Gesellschaft ohne homogene Werte und Normen. Die Bürger eines Staates berufen sich nicht mehr auf ihre Herkunft, sondern es entsteht ein Verfassungspatriotismus.

Die Legitimationskrise besagt, dass Betroffene von wirtschaftlichen und politischen Entscheidungen Kosten tragen, ohne dass sie die Entscheidung beeinflussen können. Die Politik ist im postnationalen Zeitalter unüberwindbar mit der Wirtschaft verstrickt. Der Staat als solches kann die Rechte und die Sicherheit seiner Bürger teils nicht mehr sichern und es kommt den MNUs eine neue Rolle zu. Die Funktionskrise erklärt den Verlust oder die Verringerung der Steuerungseffizienz des nationalstaatlichen Systems. Sie beschreibt zum einen genau das Phänomen des „Race to the Bottom“, d.h. die Verlagerung von wirtschaftlichen Aktivitäten und zum anderen den Verlust der Kongruenzbedingung als Problemquellen.

Besprechung der Lösungen – Teil c)

c) Warum ist die unmittelbare Anwendung der Diskursethik (ideale Sprechsituation nach Habermas¹) auf die staatliche Politik kein ausreichendes Mittel zur Behebung der Legitimationskrise? Welches Konzept erschiene geeigneter und weshalb? (8 Punkte)

+ Reader: Scherer & Palazzo (2007)

Universität Zürich^{UZH}
Institut für Betriebswirtschaftslehre

Diskursiver Postpositivistischer CSR-Ansatz: Kritische Strategieforschung nach Jürgen Habermas Diskursethik (Habermas₁)

- Unternehmen brauchen eine Orientierungshilfe, die eine kritische Beurteilung des Status quo und ggf. eine Veränderung des Status quo auf der Grundlage begründeter Prinzipien ermöglicht.
- Philosophisches Prinzip: Idealer Diskurs (Habermas) aller betroffenen Anspruchsgruppen, in dem die Interessen und Argumente unabhängig von den Machtgrundlagen der Akteure zum Zuge kommen sollen.
- Konflikte sollen mithilfe rationaler Argumentation unter den kommunikativen Bedingungen eines idealen Diskurses („ideal speech situation“) beigelegt werden, in dem „all internal or external coercion other than the force of the better argument“ ausgeschlossen sind (see Phillips, 2003: 112).
- Die Herausforderung ist, dass Ideologien, die die Öffnung des Diskurses verhindern, zu überwinden sind (Alvesson & Willmott, 2005).

23.04.2018

Universität Zürich^{UZH}
Institut für Betriebswirtschaftslehre

Probleme mit Habermas₁

Kritik: Ein uneingeschränkter Diskurs mit Stakeholdern ist **utopisch**. Weder die marktlichen Bedingungen („sprachfreier Vollzug ökonomischer Tauschvorgänge“; Effizienzgewinne durch marktliche Koordination statt durch Verständigung), noch die Notwendigkeit, Gewinne zu erzielen und kompetitiv zu bleiben, werden dabei ausreichend berücksichtigt.

vs.

23.05.2016

23.04.2018

Vorlesung 16, Folie 12–13 + 15–18

Universität Zürich^{UZH}
Institut für Betriebswirtschaftslehre

Deliberative Demokratie und der Habermas₂ CSR-Ansatz (I)

Universität Zürich^{UZH}
Institut für Betriebswirtschaftslehre

Deliberative Demokratie und der Habermas₂ CSR-Ansatz (II)

Universität Zürich^{UZH}
Institut für Betriebswirtschaftslehre

Deliberative Demokratie und der Habermas₂ CSR-Ansatz (III)

- Der Markt darf nicht von demokratischer Kontrolle und Prozessen der Selbstkontrolle isoliert werden (Habermas, 1996a; Gutmann & Thompson, 2004). [Markt kann Bedingungen seines Gelingens nicht selbst erzeugen.]
- Politische Entscheidungsprozesse auf der Basis von Dialog und öffentlicher Rechtfertigung, welche allen Bürgern zugänglich sind (Parker, 2002), führen zu informierteren und rationaleren Lösungen, die die Anerkennung der Entscheidungen steigert und den gegenseitigen Respekt verstärken (Fung, 2005; Gutmann & Thompson, 2004).
- Die politische Co-Verantwortung beschreibt einen langsamen Wandel von freiwilligen, patriarchalen, business-getriebenen und teilweise philanthropischen Aktionen (Porter: „Strategic Philanthropy“) hin zu einer langfristigen politischen Zusammenarbeit der Unternehmung mit staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren.

23.04.2018

10



c) Die Diskursethik

Laut Habermas ist der ideale Diskurs, eine Argumentation, in der alle Interessen und Argumente der Anspruchsgruppen unabhängig der Machtsituation der Teilnehmer eine Chance bekommen. Ziel der idealen Sprechsituation ist, dass Mithilfe von rationalen Argumenten der Konflikt beseitigt werden kann. Somit steht im Diskurs immer das beste Argument und jenes gewinnt auch. Diese Annahme ist nicht sehr realistisch und steht im Zielkonflikt mit den marktwirtschaftlichen Bedingungen, der Motivation Gewinne zu erzielen und dem Antrieb im Markt kompetitiv zu bleiben.

Bei der Anwendung des idealen Diskurses auf die Legitimationskrise, ist festzustellen, dass die am Dialog Teilnehmenden, also unabhängigen Marktteilnehmenden, und die Entscheider unterschiedliche Machtverhältnisse besitzen. Die Annahme, dass bei der Legitimationskrise, der uneingeschränkte Diskurs mit den Stakeholdern zustande kommen soll, ist utopisch. Für eine umsetzbare Lösung ist die ideale Sprechsituation nicht zu empfehlen, sie sollte aber dennoch als Richtlinie berücksichtigt werden.

Fazit

Der Nationalstaat kämpft mit neuen Herausforderungen, wie dem Verlust der Besteuerungsfähigkeit und dem Abwandern der Unternehmen in kostengünstigere Regionen. Während er sein Gewaltmonopol restauriert, muss er gleichzeitig versuchen seine Macht wieder zu legitimieren und die neue Rolle der MNUs akzeptieren. Dies gelingt jedoch nur mit einer Diskussion auf Augenhöhe.



Lösungen zur Übungsklausur FS17

Übungsklausur zur Vorlesung „Globalisierung und Multinationale Unternehmen“ Frühjahrssemester 2017

Beschriften Sie bitte jeden von Ihnen verwendeten Klausurbogen mit folgenden Angaben: Name, Vorname, Matrikelnummer, Seitenzahl.

Bitte wählen Sie aus den folgenden vier Aufgabenstellungen zwei aus und bearbeiten Sie diese sorgfältig, vollständig und jeweils in Form eines Essays. Legen Sie auf einen strukturierten Argumentationsgang besonderen Wert.

Arbeitszeit: 90 Minuten (max. 40 Punkte). Es sind keine Hilfsmittel erlaubt.

1. **Multinationale Unternehmen (MNU) und Nichtregierungsorganisationen (NGO) sind wichtige Akteure im Rahmen der Globalisierung.** (18 Punkte + 2 Punkte für Struktur und Argumentationsgang)
 - a) Wann lässt sich von einer MNU sprechen, wann von einer NGO? Welche ökonomische Bedeutung haben MNUs heute? An welchen Faktoren machen Sie diese Bedeutung fest? (4 Punkte)
 - b) Multinationale Unternehmen geraten immer wieder in die öffentliche Kritik durch NGOs. Mit welchen Strategien agieren die NGOs dabei? Wie gehen die MNUs mit dieser Kritik um? Welche Lern- und Entwicklungsstufen lassen sich hierbei erkennen? (6 Punkte)
 - c) Mit welchen Argumenten könnte ein Legitimitätsanspruch der NGOs begründet werden? Definieren Sie zunächst den Legitimitätsbegriff gemäss Suchman (1995) und Wolf (2005) und argumentieren Sie anschliessend aus der Sicht eines der beiden Begriffe. Begründen Sie Ihre Wahl. (8 Punkte)
2. a/b/c ...
3. a/b/c ...
4. a/b/c ...

Lösungen zur Übungsklausur FS17 – Teil a)

1. Multinationale Unternehmen (MNU) und Nichtregierungsorganisationen (NGO) sind wichtige Akteure im Rahmen der Globalisierung. (18 Punkte + 2 Punkte für Struktur und Argumentationsgang)

a) Wann lässt sich von einer MNU sprechen, wann von einer NGO? Welche ökonomische Bedeutung haben MNUs heute? An welchen Faktoren machen Sie diese Bedeutung fest?

Vorlesung 7, S. 4(-5), 12-14 + Vorlesung 11, S. 6

Universität Zürich^{UZH}
Institut für Betriebswirtschaftslehre

OECD
ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT

Universität Zürich^{UZH}
Institut für Betriebswirtschaftslehre

1. Begriff der Multinationalen Unternehmung

Traditioneller Begriff der OECD

- MNU „engage in foreign direct investment (FDI) and own or control value-adding activities in more than one country“ (Dunning, 1993, p. 2)

Problem:
nur Direkt-investitionen berücksichtigt, nicht Importe
→ erweiterter Begriff erforderlich

OECD Definition seit 2011

- Multinational enterprises operate in **all sectors** of the economy.
- They usually comprise companies or other entities established in **more than one country** and so linked that they may coordinate their operations in various ways.
- While one or more of these entities may be able to **exercise a significant influence** over the activities of others, their degree of autonomy within the enterprise may vary.

z.B. Universität Zürich^{UZH}
Institut für Betriebswirtschaftslehre

Begriffsabgrenzung Nichtregierungsorganisationen (NGO)

Definition:
Nichtregierungsorganisationen (NGO) sind **formal verfasste, nicht-staatliche** Vereinigungen, deren Ziel es ist, durch (international) vernetzte Formen der **Kommunikation, des Protests oder der Zusammenarbeit Einfluss** auf das Handeln staatlicher und privater Entscheidungsträger **auszuüben** und somit zu einem durch die **eigene Mission** festgelegten **Öffentlichen Gut** beizutragen (vgl. Risse 2002, S. 255 ff.).

Zu NGOs zählen:
Menschenrechtsorganisationen, Umweltschutzorganisationen, Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften, Kirchliche Organisationen, Hilfswerke u.a.

Beispiele für internationale NGOs sind:
Amnesty International (AI), Attac*, Greenpeace, Internationales Komitee des Roten Kreuz (IKRK), Worldwide Fund of Nature (WWF), u.a.

12.03.2018 Siehe auch Vorlesung 1 in Teil I

Universität Zürich^{UZH}
Institut für Betriebswirtschaftslehre

Universität Zürich^{UZH}
Institut für Betriebswirtschaftslehre

Universität Zürich^{UZH}
Institut für Betriebswirtschaftslehre

3. Zur heutigen ökonomischen Bedeutung der Multinationalen Unternehmung

- 2009: 82'000 MNUs, die 810'000 Niederlassungen und Tochtergesellschaften kontrollieren und 77 Mio. Menschen beschäftigen (UNCTAD 2009, S. XXI)
- 80% des weltweiten Handels findet in Wertschöpfungsketten von MNUs statt (UNCTAD 2013, S. XXII).
- Die 100 grössten MNUs stehen für 9,3% aller ausländischen Direktinvestitionen und ca. 21% der weltweiten Umsätze aller MNUs (UNCTAD 2013, S. 23).
- 2015: Ausländische Direktinvestitionen klettern auf Höchststand seit der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise (1,76 Billionen USD). Hauptgrund für den Anstieg sind grenzübergreifende M&As, vor allem getrieben durch Umstrukturierungen von Unternehmen (u.a. zu Steuerzwecken). (UNCTAD 2016, S. X, 2)
- Eigentümerstrukturen werden zunehmend komplexer. Generell gilt: Je grösser die MNU, desto komplexer die interne Eigentumsstruktur. Jede der grössten 100 MNUs ist mit mehr als 500 Firmen in über 50 Ländern verbunden. (ebd., S. XIII)
- Aktuell: Ausländische Direktinvestitionen in 2016 um 2% auf 1,75 Billionen USD gesunken, eine Erholung des Wachstums wird für 2017 erwartet (ca. +5%); „Digital Economy“ ist einer der Haupttreiber für Wachstum und Entwicklung (UNCTAD 2017)

12.03.2018
14

Universität
Zürich^{UZH}

Institut für Betriebswirtschaftslehre

OECD
ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT

1. Begriff der Multinationalen Unternehmung

Traditioneller Begriff der OECD

- MNU „engage in foreign direct investment (FDI) and own or control value-adding activities in more than one country“ (Dunning, 1993, p. 2)

Problem:
nur Direkt-investitionen berücksichtigt, nicht Importe
→ erweiterter Begriff erforderlich

z.B.

OECD Definition seit 2011

- Multinational enterprises operate in **all sectors** of the economy.
- They usually comprise companies or other entities established in **more than one country** and so linked that they may coordinate their operations in various ways.
- While one or more of these entities may be able to **exercise a significant influence** over the activities of others, their degree of autonomy within the enterprise may vary widely from one multinational enterprise to another.
- Ownership** may be private, state or mixed.

(OECD 2011, S. 62)

12.03.2018 Siehe auch Vorlesung 1 in Teil I 4

Universität
Zürich^{UZH}

Institut für Betriebswirtschaftslehre

1. Begriff der Multinationalen Unternehmung

Weitere Merkmale der Multinationalen Unternehmung

- Geschäftstätigkeit erfolgt in mehreren Ländern
- Auslandstätigkeit macht einen wesentlichen Teil der Geschäftstätigkeit aus
- Unternehmensstrategie ist unter weltweiter Perspektive konzipiert
- Muttergesellschaft ist oberstes Entscheidungszentrum; Tochtergesellschaften orientieren sich an Vorgaben der Mutter
- Management denkt und handelt in weltweiten Kategorien

12.03.2018 Siehe auch Vorlesung 1 in Teil I 5

«Auslandskompetenz»
«Expertise étrangère»
«International expertise»



Begriffsabgrenzung Nichtregierungsorganisationen (NGO)

Definition:

Nichtregierungsorganisationen (NGO) sind **formal verfasste, nicht-staatliche** Vereinigungen, deren Ziel es ist, durch (international) vernetzte Formen der **Kommunikation, des Protests oder der Zusammenarbeit Einfluss** auf das Handeln staatlicher und privater Entscheidungsträger **auszuüben** und somit zu einem durch die **eigene Mission** festgelegten **Öffentlichen Gut** beizutragen (vgl. Risse 2002, S. 255 ff.).

Zu NGOs zählen:

Menschenrechtsorganisationen, Umweltschutzorganisationen, Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften, Kirchliche Organisationen, Hilfswerke u.a.

Beispiele für internationale NGOs sind:

Amnesty International (AI), Attac*, Greenpeace, Internationales Komitee des Roten Kreuz (IKRK), Worldwide Fund of Nature (WWF), u.a.

Universität
Zürich^{UZH}
Institut für Betriebswirtschaftslehre

3. Zur heutigen ökonomischen Bedeutung der Multinationalen Unternehmung

Figure I.12. Number of TNCs from developed countries and from developing and transition economies, 1992, 2000 and 2008 (in thousands)

Year	Developed countries (%)	Developing and transition economies (%)
1992	92%	8%
2000	79%	21%
2008	72%	28%

Source: UNCTAD.
Note: Figures in the bar show a distribution share.

12.03.2018 12

Universität
Zürich^{UZH}
Institut für Betriebswirtschaftslehre

Global Top 25 MNCs ranked by Foreign Assets (2013)

MNC	Foreign Assets (in Millions of \$)	Total Assets (in Millions of \$)	Foreign assets as % of total
General Electric Co (US)	30000	30000	90.4%
Royal Dutch Shell plc (UK)	28000	31000	86.6%
Toyota Motor Corporation (JP)	27000	31000	86.1%
Exxon Mobil Corporation (US)	26000	30000	84.9%
Total SA (FR)	25000	29000	84.4%
BP plc (UK)	24000	28000	84.4%
Vodafone Group Plc (UK)	23000	28000	80.2%
Volkswagen Group (DE)	22000	27000	79.6%
Chevron Corporation (US)	21000	26000	79.3%
Eni SpA (IT)	20000	26000	74.2%
Enel SpA (IT)	19000	26000	62.1%
Glencore Xstrata PLC (CH)	18000	26000	67.2%
Anheuser-Busch InBev NV (BE)	17000	25000	65.0%
EDF SA (FR)	16000	24000	56.8%
Nestlé SA (CH)	15000	24000	56.0%
E.ON AG (DE)	14000	23000	59.1%
GDF Suez (FR)	13000	22000	55.2%
Deutsche Telekom AG (DE)	12000	21000	54.0%
Apple Computer Inc (US)	11000	20000	57.9%
Honda Motor Co Ltd (JP)	10000	19000	50.0%
Mitsubishi Corporation (JP)	9000	18000	50.0%
Siemens AG (DE)	8000	17000	46.1%
ArcelorMittal (LU)	7000	16000	47.2%
Iberdrola SA (ES)	6000	15000	45.4%
Johnson & Johnson (US)	5000	14000	39.0%

12.03.2018 Quelle: <http://hooflineinvestments.com/2014/09/16/the-worlds-top-100-non-financial-firms-ranked-by-foreign-assets/> (Abruf: März 2016) Seite 13

3. Zur heutigen ökonomischen Bedeutung der Multinationalen Unternehmung

- 2009: 82'000 MNUs, die 810'000 Niederlassungen und Tochtergesellschaften kontrollieren und 77 Mio. Menschen beschäftigen (UNCTAD 2009, S. XXI)
- 80% des weltweiten Handels findet in Wertschöpfungsketten von MNUs statt (UNCTAD 2013, S. XXII).
- Die 100 grössten MNUs stehen für 9,3% aller ausländischen Direktinvestitionen und ca. 21% der weltweiten Umsätze aller MNUs (UNCTAD 2013, S. 23).
- 2015: Ausländische Direktinvestitionen klettern auf Höchststand seit der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise (1,76 Billionen USD). Hauptgrund für den Anstieg sind grenzübergreifende M&As, vor allem getrieben durch Umstrukturierungen von Unternehmen (u.a. zu Steuerzwecken). (UNCTAD 2016, S. X, 2)
- Eigentümerstrukturen werden zunehmend komplexer. Generell gilt: Je grösser die MNU, desto komplexer die interne Eigentumsstruktur. Jede der grössten 100 MNUs ist mit mehr als 500 Firmen in über 50 Ländern verbunden. (ebd., S. XIII)
- Aktuell: Ausländische Direktinvestitionen in 2016 um 2% auf 1,75 Billionen USD gesunken, eine Erholung des Wachstums wird für 2017 erwartet (ca. +5%); „Digital Economy“ ist einer der Haupttreiber für Wachstum und Entwicklung (UNCTAD 2017)



Aufgabe 1.

a)

Ein MNU ist ein Unternehmen, das grenzüberschreitend unter Einsatz von Direktinvestitionen tätig ist. Dabei ist sie unter den Gesetzen des Heimatlandes entstanden, aber global unter verschiedenen nationalstaatlichen Rahmenbedingungen gewachsen. Gemäss dem traditionellen Begriff des OECD investieren MNU ins Ausland und schöpfen in mehr als einem Land Wert. Seit 2011 wird der Begriff weiter ausgedehnt und präzisiert: Die Kontrolle, die die MNUs über andere Firmen ausüben, kann dabei stark variieren, ebenso wie Eigentumsverhältnisse privaten oder staatlichen Charakter haben können. Die Problematik hierbei besteht darin, dass nur Direkt-Investitionen berücksichtigt werden und die Importe aussen vorgelassen werden.

Nach Welge & Holtbrügge haben die MNU folgende Merkmale:

1. Geschäftstätigkeit erfolgt in mehreren Ländern
2. Auslandstätigkeit macht einen wesentlichen Teil ihrer Geschäftstätigkeit aus
3. Unternehmensstrategie ist unter weltweiter Perspektive konzipiert
4. Muttergesellschaft ist oberstes Entscheidungszentrum; Tochtergesellschaft orientieren sich an Vorgaben der Mutter
5. Management denkt und handelt in weltweiten Kategorien

Eine Nichtregierungsorganisation (NGO) sind formal verfasste, nichtstaatliche Vereinigungen, mit dem Ziel mittels diversen Formen der Kommunikation Einfluss auf das Handeln staatlicher oder auch privater Entscheidungsträger auszuüben (vgl. Risse 2002, S.255 ff.).

Merkmale: offen, demokratisch, wenig hierarchisch, temporär, öffentlichkeitswirksam, wechselnde Teilnehmer, vernetzt, international

Zu den NGO zählen Menschenrechts- und Umweltschutzorganisationen, Gewerkschaften und Hilfswerke. Bekannte Beispiele hierfür wären Amnesty International, Greenpeace oder WWF.

Die ökonomische Bedeutung der MNU hat in den vergangenen Jahren stets zugenommen. Mittlerweile findet 80% des weltweiten Handels in den Wertschöpfungsketten von MNUs statt. Des Weiteren sind die 100 grössten MNUs für fast 10% aller ausländischen Direktinvestitionen verantwortlich. Weltweit gibt es über 82'000 MNU, die insgesamt über 77 Millionen Menschen beschäftigen.

Die Eigentümerstrukturen der MNUs sind immer komplizierter geworden, wobei die 100 grössten multinationalen Unternehmungen mit mehr als 500 Firmen in über 50 Ländern weltweit verbunden ist.

Dies hat die MNU zu einem wichtigen ökonomischen Spieler gemacht, die zur Lösung weltweiter Probleme beitragen sollen, da ihre Vernetzung stetig wächst und immer mehr Regionen der Welt in ihr wirtschaftliches Wachstumsprogramm einschliesst. Dadurch haben sich Chancen für die bislang unterentwickelten Gebiete eröffnet und die MNUs zwingen daher die bislang Privilegierten der industriellen Zentren zur Preisdisziplin.

Lösungen zur Übungsklausur FS17 – Teil b)

b) Multinationale Unternehmen geraten immer wieder in die öffentliche Kritik durch NGOs. Mit welchen Strategien agieren die NGOs dabei? Wie gehen die MNU mit dieser Kritik um? Welche Lern- und Entwicklungsstufen lassen sich hierbei erkennen? (6 Punkte)

Vorlesung 11, S. 19-21,
+ alternativ Vorlesung 2, S. 32-33

Universität Zürich
Institut für Betriebswirtschaftslehre

Das Geschäftsmodell der NGOs

- ➔ Anprangern eines Problems von gesellschaftlichem Interesse bzw. einer einflussreichen Gruppe (Grösse, Macht), die als Hauptursache bzw. Interessenvertreter des gesellschaftlichen Problems gesehen wird.
- ➔ Aktionen richteten sich früher eher gegen staatliche Autoritäten (Angriff gegen die politische Stabilität) und heute im Zuge der Globalisierung zunehmend gegen ökonomische Akteure (u.a. gegen MNU).
- ➔ Die NGOs versuchen, MNUs in ihren finanziellen Interessen zu schädigen (Zerstören der Reputation, Verhaltensbeeinflussung der Kunden), um dadurch eine Verhaltensänderung der MNU herbeizuführen.

Drei Schlüsselfaktoren in diesem Prozess:

1. Die NGO muss die MNU wesentlich beeinträchtigen können
2. Die MNU muss ihr Verhalten tatsächlich ändern
3. Die Verhaltensänderung der MNU muss den Zielen der NGO dienen

26.03.2018 vgl. Spar/La Mure 2003 19

Universität Zürich
Institut für Betriebswirtschaftslehre

Umgang der Unternehmen mit Zivilgesellschaftlichen Bewegungen/NGO

- Zivilgesellschaftliche Bewegungen/NGO als Quelle der Unsicherheit für die Unternehmen.

Typische Phasen eines Konfliktverlaufes:

26.03.2018 vgl. Mark-Ungerer 1999, S. 538 ff. 30

Universität Zürich
Institut für Betriebswirtschaftslehre

4. MNU auf dem Weg zu globaler Verantwortung: Five Stages of Organizational Learning

CC as a process of organizational learning

21.02.2018 -----Stages of Development (Zadek 2004)----- 32

Universität Zürich
Institut für Betriebswirtschaftslehre

Umgang der Unternehmen mit Zivilgesellschaftlichen Bewegungen/NGO

Fünf mögliche Verhaltensweisen im Umgang mit neuen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen:

1. Verdrängung/Verleugnung
2. PR als Verteidigung
3. Angstgeleitete Problemlösung
4. Pflege langfristiger Beziehungen
5. Implementierung eines gesellschaftlichen Problembewusstseins

26.03.2018 vgl. Mark-Ungerer 1999, S. 539 f., vgl. auch Zadek 2004 21

Universität Zürich
Institut für Betriebswirtschaftslehre

4. MNU auf dem Weg zu globaler Verantwortung: Five Stages of Organizational Learning

Stage	Defensive	Compliance	Managerial	Strategic	Civil
What organizations do?	Deny practices, outcomes, or responsibilities	Adopt a policy-based compliance approach as a cost of doing business	Embed the societal issue in their core management processes	Integrate the societal issue into their core business strategies	Promote broad industry participation in corporate responsibility
Why they do it?	To defend against attacks to their reputation that in the short term could affect sales, recruitment, productivity, and the brand	To mitigate the erosion of economic value in the medium term because of ongoing reputation and litigation risks	To mitigate the erosion of economic value in the medium term and to achieve longer-term gains by integrating responsible business practices into their daily operations	To enhance economic value in the long term and to gain first-mover advantage by aligning strategy and process innovations with the societal issue	To enhance long-term economic value by overcoming any first-mover disadvantages and to realize gains through collective action

21.02.2018 Vgl. Zadek 2004, p. 127 33



Das Geschäftsmodell der NGOs

- **Anprangern eines Problems von gesellschaftlichem Interesse** bzw. einer einflussreichen Gruppe (Grösse, Macht), die als Hauptursache bzw. Interessenvertreter des gesellschaftlichen Problems gesehen wird.
- Aktionen richteten sich **früher** eher **gegen staatliche Autoritäten** (Angriff gegen die politische Stabilität) und **heute** im Zuge der Globalisierung zunehmend **gegen ökonomische Akteure** (u.a. gegen MNU).
- Die NGOs versuchen, MNUs in ihren finanziellen Interessen zu schädigen (Zerstören der Reputation, Verhaltensbeeinflussung der Kunden), um dadurch eine **Verhaltensänderung der MNU herbeizuführen**.

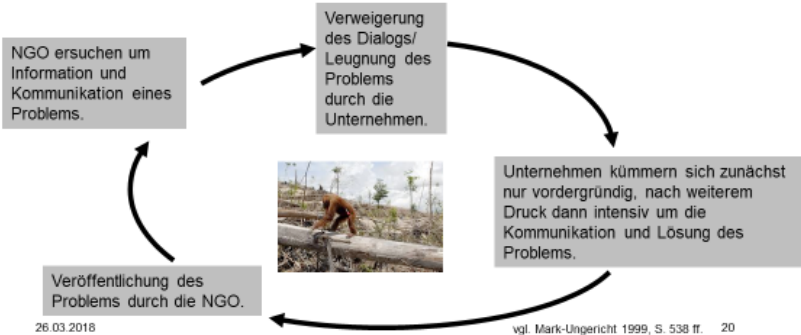
Drei Schlüsselfaktoren in diesem Prozess:

1. Die NGO muss die MNU wesentlich beeinträchtigen können
2. Die MNU muss ihr Verhalten tatsächlich ändern
3. Die Verhaltensänderung der MNU muss den Zielen der NGO dienen

Umgang der Unternehmen mit Zivilgesellschaftlichen Bewegungen/NGO

- Zivilgesellschaftliche Bewegungen/NGO als **Quelle der Unsicherheit** für die Unternehmen.

Typische Phasen eines Konfliktverlaufes:



Umgang der Unternehmen mit Zivilgesellschaftlichen Bewegungen/NGO

Fünf mögliche Verhaltensweisen im Umgang mit neuen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen:

1. Verdrängung/Verleugnung 
2. PR als Verteidigung 
3. Angstgeleitete Problemlösung 
4. Pflege langfristiger Beziehungen 
5. Implementierung eines gesellschaftlichen Problembewusstseins 



Vorlesung 11

Universität Zürich UZH
Institut für Betriebswirtschaftslehre

4. MNU auf dem Weg zu globaler Verantwortung: Five Stages of Organizational Learning

CC as a process of organizational learning

-----Stages of Development (Zadek 2004)-----

21.02.2018 32

Universität Zürich UZH
Institut für Betriebswirtschaftslehre

4. MNU auf dem Weg zu globaler Verantwortung: Five Stages of Organizational Learning

Stage	Defensive	Compliance	Managerial	Strategic	Civil
What organizations do?	Deny practices, outcomes, or responsibilities	Adopt a policy-based compliance approach as a cost of doing business	Embed the societal issue in their core management processes	Integrate the societal issue into their core business strategies	Promote broad industry participation in corporate responsibility
Why they do it?	To defend against attacks to their reputation that in the short term could affect sales, recruitment, productivity, and the brand	To mitigate the erosion of economic value in the medium term because of ongoing reputation and litigation risks	To mitigate the erosion of economic value in the medium term and to achieve longer-term gains by integrating responsible business practices into their daily operations	To enhance economic value in the long term and to gain first-mover advantage by aligning strategy and process innovations with the societal issue	To enhance long-term economic value by overcoming any first-mover disadvantages and to realize gains through collective action

21.02.2018 Vgl. Zadek 2004, p. 127 33



b)

Nach Risse (2002) sind Nichtregierungsorganisationen (NGO) formal verfasste, nichtstaatliche Vereinigungen, mit dem Ziel mit diversen Formen der Kommunikation Einfluss auf das Handeln staatlicher oder auch privater Entscheidungsträger auszuüben. Dabei wollen sie mit ihrer Einflussnahme zu einem öffentlichen Gut beitragen. Die NGO können sich dabei allen denkbaren Aufgaben annehmen, die zu einer Verbesserung des öffentlichen Wohls beitragen.

Daraus haben sich bestimmte Verantwortlichkeiten der Multinationalen Unternehmen entwickelt, da der Staat die rechtliche Kontrolle aufgrund der internationalen Entwicklung der MNU verloren hat. Beispielsweise kann der Heimatstaat des MNU's nicht mehr das Rechtssystem (Steuergesetzgebung) durchsetzen, da die MNU über die Grenzen hinaus von Steuervergünstigungen in anderen Ländern profitieren können.

Des Weiteren sind günstigere Arbeitskräfte ausserhalb des Heimatlandes vorzufinden. Gerade deshalb werden oft Produktionseinheiten in Entwicklungs-/Schwellenländer verlagert, um die Arbeitskosten respektive die Produktionskosten niedrig zu halten. Ausserdem findet man in den meisten Entwicklungsländern keine regulatorischen Bestimmungen oder soziale Normen vor, wodurch es den MNU's möglich ist, durch Fehlen bestimmter Umweltschutzstandards die Kosten der Produktion zu senken. Durch dieses Fehlverhalten in den Entwicklungsländern geraten die MNU immer wieder in die Kritik der NGOs, da sie die Regierungslücken bewusst ausnutzen, um ihre wirtschaftliche Macht zu stärken. Zudem wird die Kinderarbeit und die Ausbeutung der Arbeitskräfte durch schlechte Arbeitsbedingungen, gesundheitliche Risiken und zu lange Arbeitszeiten von Seiten der NGO scharf kritisiert.

Die folgenden Instrumente stehen den NGO zur Verfügung um Druck auf die MNU auszuüben.

Zuerst muss ein allgemein anerkanntes gesellschaftliches Problem bestehen, dass die NGO anprangert, da ansonsten der Angriff für die Gesellschaft uninteressant bleibt. Im Zuge der Globalisierung richten sich die Aktionen der NGOs vermehrt gegen die MNU, um die Reputation zu zerstören, die finanziellen Interessen zu schädigen oder eine Verhaltensbeeinflussung der Kunden herbeizuführen.

Nach Spar/La Mure sind dabei drei Schlüsselfaktoren in diesem Prozess wesentlich, damit die Strategien der NGO auch wirklich durchsetzbar sind.

1. Die NGO muss die MNU wesentlich beeinträchtigen können.
2. Die MNU muss ihr Verhalten tatsächlich ändern.
3. Die Verhaltensänderung der MNU muss den Zielen der NGO dienen.

Strategien der MNU um mit der Kritik der NGO umzugehen

Die betroffenen MNU reagieren sehr unterschiedlich auf den Druck der NGO, da abhängig von den Schlüsselfaktoren der MNU die Kritik überhaupt wahrgenommen wird oder nicht. Als erste Strategie gibt es die Verzögerungstaktik, wo das Problem verdrängt oder verleugnet wird, um Zeit zu gewinnen. Die MNU erkennt das Problem im Inneren der Organisation, braucht aber mehr Zeit um es selber beheben zu können oder will es nicht beheben. Dabei wird die Kommunikation zur NGO vermieden.

Als zweite Strategie bietet sich die PR als Verteidigungstaktik, dabei wird das Mittel der PR bewusst eingesetzt um die gewohnten Verhaltensmuster zu schützen und gesellschaftliche Ansprüche abzufangen.

Eine weitere Strategie ist die Pflege der langfristigen Beziehungen zwischen der MNU und der NGO. Die Kommunikation findet untereinander statt, ohne dass die breite Öffentlichkeit von den gesellschaftlichen Problemen erfährt. Dabei verpflichtet sich die MNU die Probleme zu beseitigen, im Gegenzug dazu, verzichtet die NGO auf den Gang an die Öffentlichkeit. Als letzte Strategie steht die Implementierung eines gesellschaftlichen Problembewusstseins innerhalb der Organisationsstruktur.



Lösungen zur Übungsklausur FS17 – Teil c)

c) Mit welchen Argumenten könnte ein Legitimitätsanspruch der NGOs begründet werden? Definieren Sie zunächst den Legitimitätsbegriff gemäss Suchman (1995) und Wolf (2005) und argumentieren Sie anschliessend aus der Sicht eines der beiden Begriffe. Begründen Sie Ihre Wahl. (8 Punkte)

Universität Zürich^{UZH}
Institut für Betriebswirtschaftslehre

Zivilgesellschaftliche Selbstregulierung

Normative Anforderungen an die Legitimität entstaatlichten Regierens

Kriterienkatalog:

- ✓ Output-Legitimität (Steuerungsanforderungen): Verbindliche Regelsetzung, Überwachung der Regeleinhaltung, Vermeidung von negativen Externalitäten, Gemeinwohlorientierung der politischen Steuerung
- ✓ Input-Legitimität (Autorisierung und Autorität): formale, explizite und gesetzlich verankerte Autorisierung, inhaltliche Autorität: Berufung auf Normen und Rechte, auf anerkanntes Gemeinwohl, auf Sachkompetenz
- ✓ Prozedurale Legitimität: Transparenz, deliberative Qualität, Verantwortlichkeit und Zurechenbarkeit

Möglichkeit der empirischen Überprüfung: Verhaltenskodizes über sozialverträgliche Produktionsmethoden

Vorlesung 12, S. 8-13 (+ Vorlesung 11, S. 4, 6)

+ Reader: Wolf (2005)

Universität Zürich^{UZH}
Institut für Betriebswirtschaftslehre

An alternative approach to legitimacy: The societal acceptance of corporate behavior

Definition of Legitimacy

- can be understood as the conformation with social norms, values and expectations;
- is subjectively perceived and is ascribed to actions or institutions by processes of social construction;
- is vital for organizations as it is the precondition for the continuous flow of resources and the sustained support of the organization's constituents.

28.03.2018



Universität Zürich^{UZH}
Institut für Betriebswirtschaftslehre

Legitimacy: Three sources of legitimacy

- pragmatic:** Calculation of benefits as the result of the institutions's/organization's existence or behavior
- cognitive:** Subconscious acceptance of the institution/organization as the natural way of how things are
- moral:** Result of an explicit moral discourse about the acceptability of the institution/organization and its behavior

28.03.2018

<p>Universität Zürich^{UZH} Institut für Betriebswirtschaftslehre</p> <p>Output-legitimacy: Does it work?</p> <p>Kriterium Wirksamkeit: Inwiefern sind private Akteure in der Lage, staatliche Funktionen zu übernehmen? Dazu gehören insbesondere (Wolf 2005: 209):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ „make binding decisions, enforce rules, and monitor compliance; ✓ guarantee the general welfare orientation of governance; ✓ avoid negative externalities; ✓ establish and protect the constitutional framework in which (private) governance activities take place („meta governance“).“ <p>Bescher:</p> <ul style="list-style-type: none"> - On the global level, no world governance with legitimate monopoly to use force. - Alternative mechanisms of enforcement: persuade with normative or utilitarian arguments, exert moral pressure, mobilize public opinion, mobilize market forces against firms and governments (Wolf 2005: 209). <p>28.03.2018</p>	<p>Universität Zürich^{UZH} Institut für Betriebswirtschaftslehre</p> <p>Input-legitimacy (being entitled vs. being an authority)</p> <p>Formal entitlement („being in authority“)</p> <ul style="list-style-type: none"> • regulatory competence acquired through formal delegation by de iure authorized body; <p>Procedure of authorization:</p> <ul style="list-style-type: none"> - explicit authorization by law (permanent, limited) - implicit authorization (state does not object) - ex post recognition by authorizing body by those governed - self authorization <p>Substantial authority (being acknowledged as „an authority“ on the basis of expertise or moral credibility)</p> <ul style="list-style-type: none"> • claim based on a priori rights and norms • claim based on generally accepted notions of the common good/self defined notions of the common good • claim based on accepted professional expertise (knowledge is relevant for problem solving) <p>28.03.2018</p>	<p>Universität Zürich^{UZH} Institut für Betriebswirtschaftslehre</p> <p>Throughput-legitimacy: Procedural requirements</p> <p>Transparency-activities in public vs. behind closed doors</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deliberative quality: arguing/bargaining/exerting pressure • Responsiveness and reliability private actors can be placed under obligation to act/can act voluntarily • Responsibility and accountability: actors may/may not be identified and held responsible • Congruence: demand is method met <p>28.03.2018</p>
--	--	--



Zivilgesellschaftliche Selbstregulierung

Normative Anforderungen an die Legitimität entstaatlichten Regierens

Kriterienkatalog:

- ✓ Output-Legitimität (Steuerungsanforderungen): Verbindliche Regelsezung, Überwachung der Regeleinhaltung, Vermeidung von negativen Externalitäten, Gemeinwohlorientierung der politischen Steuerung
- ✓ Input-Legitimität (Autorisierung und Autorität): formale, explizite und gesetzlich verankerte Autorisierung, inhaltliche Autorität: Berufung auf Normen und Rechte, auf anerkanntes Gemeinwohl, auf Sachkompetenz
- ✓ Prozedurale Legitimität: Transparenz, deliberative Qualität, Verantwortlichkeit und Zurechenbarkeit

Möglichkeit der empirischen Überprüfung: Verhaltenskodizes über sozialverträgliche Produktionsmethoden

Vorlesung 12



Output-legitimacy: Does it work?

Kriterium Wirksamkeit: Inwieweit sind private Akteure in der Lage, staatsgleiche Funktionen zu übernehmen? Dazu gehören insbesondere (Wolf 2005: 209):

- ✓ „make binding decisions, enforce rules, and monitor compliance;
- ✓ guarantee the general welfare orientation of governance;
- ✓ avoid negative externalities;
- ✓ establish and protect the constitutional framework in which (private) governance activities take place („meta governance).“

Beachte:

- On the global level: no world governance with legitimate monopoly to use force;
- Alternative mechanisms of enforcement: persuade with normative or utilitarian arguments, exert moral pressure, mobilize public opinion, mobilize market forces against firms and governments (Wolf 2005: 209).



Throughput-legitimacy: Procedural requirements

Transparency-activities in public vs. behind closed doors

- Deliberative quality: arguing/bargaining/exerting pressure
- Responsiveness and reliability: private actors can be placed under obligation to act/can act voluntarily
- Responsibility and accountability: actors may/may not be identified and held responsible
- Congruence: demand is met/not met



Input-legitimacy (being entitled vs. being an authority)

Formal entitlement ("being in authority")

- regulatory competence acquired through formal delegation by de iure authorized body

Procedure of authorization:

- explicit authorization by law (permanent, limited)
- implicit authorization (state does not object)
- ex post recognition by authorizing body/by those governed
- self authorization

Substantial authority (being acknowledged as „an authority“ on the basis of expertise or moral credibility)

- claim based on a priori rights and norms
- claim based on generally accepted notions of the common good/self defined notions of the common good
- claim based on accepted professional expertise (knowledge is relevant for problem solving)



An alternative approach to legitimacy: The societal acceptance of corporate behavior

Definition of Legitimacy

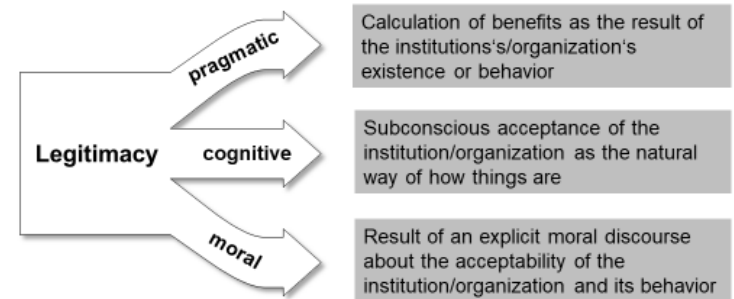
- can be understood as the conformation with social norms, values and expectations;
- is subjectively perceived and is ascribed to actions or institutions by processes of social construction;
- is vital for organizations as it is the precondition for the continuous flow of resources and the sustained support of the organization's constituents.



"Your legitimacy as a philanthropist is at stake."



Legitimacy: Three sources of legitimacy



Vorlesung 11

**Begriffsabgrenzung
Nichtregierungsorganisationen (NGO)**

Definition:

Nichtregierungsorganisationen (NGO) sind **formal verfasste, nicht-staatliche** Vereinigungen, deren Ziel es ist, durch (international) vernetzte Formen der **Kommunikation, des Protests oder der Zusammenarbeit Einfluss** auf das Handeln staatlicher und privater Entscheidungsträger **auszuüben** und somit zu einem durch die **eigene Mission** festgelegten **Öffentlichen Gut** beizutragen (vgl. Risse 2002, S. 255 ff.).

Zu NGOs zählen:

Menschenrechtsorganisationen, Umweltschutzorganisationen, Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften, Kirchliche Organisationen, Hilfswerke u.a.

Beispiele für internationale NGOs sind:

Amnesty International (AI), Attac*, Greenpeace, Internationales Komitee des Roten Kreuz (IKRK), Worldwide Fund of Nature (WWF), u.a.

26.03.2018 * „Association pour une Taxation des Transactions financières pour l'Aide aux Citoyens“, auf deutsch „Verein für eine Besteuerung von Finanztransaktionen zum Wohle der Bürger“

**Begriffsabgrenzung
Nichtregierungsorganisationen (NGO)**

Definition:

Nichtregierungsorganisationen (NGO) sind **formal verfasste, nicht-staatliche** Vereinigungen, deren Ziel es ist, durch (international) vernetzte Formen der **Kommunikation, des Protests oder der Zusammenarbeit Einfluss** auf das Handeln staatlicher und privater Entscheidungsträger **auszuüben** und somit zu einem durch die **eigene Mission** festgelegten **Öffentlichen Gut** beizutragen (vgl. Risse 2002, S. 255 ff.).

Zu NGOs zählen:

Menschenrechtsorganisationen, Umweltschutzorganisationen, Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften, Kirchliche Organisationen, Hilfswerke u.a.

Beispiele für internationale NGOs sind:

Amnesty International (AI), Attac*, Greenpeace, Internationales Komitee des Roten Kreuz (IKRK), Worldwide Fund of Nature (WWF), u.a.

26.03.2018 * „Association pour une Taxation des Transactions financières pour l'Aide aux Citoyens“, auf deutsch „Verein für eine Besteuerung von Finanztransaktionen zum Wohle der Bürger“

Vorlesung 12

z.B. Wolf (2005)
(wegen „objektiven“ Ansatz)

Universität Zürich
Institut für Betriebswirtschaftslehre

Zivilgesellschaftliche Selbstregulierung

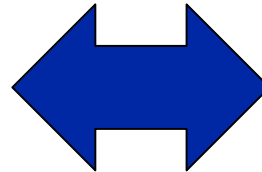
Normative Anforderungen an die Legitimität entstaatlichten Regierens

Kriterienkatalog:

- ✓ Output-Legitimität (Steuerungsanforderungen): Verbindliche Regelssetzung, Überwachung der Regeleinhaltung, Vermeidung von negativen Externalitäten, Gemeinwohlorientierung der politischen Steuerung
- ✓ Input-Legitimität (Autorisierung und Autorität): formale, explizite und gesetzlich verankerte Autorisierung, inhaltliche Autorität: Berufung auf Normen und Rechte, auf anerkanntes Gemeinwohl, auf Sachkompetenz
- ✓ Prozedurale Legitimität: Transparenz, deliberative Qualität, Verantwortlichkeit und Zurechenbarkeit

Möglichkeit der empirischen Überprüfung: Verhaltenskodizes über sozialverträgliche Produktionsmethoden

26.03.2018 Quelle: Wolf, 2005, S. 206 ff. 8



oder Suchman (1995)
(mit Bezug auf Subjektivität begründen)

Universität Zürich
Institut für Betriebswirtschaftslehre

**An alternative approach to legitimacy:
The societal acceptance of corporate behavior**

Definition of Legitimacy

- can be understood as the conformation with social norms, values and expectations;
- is subjectively perceived and is ascribed to actions or institutions by processes of social construction;
- is vital for organizations as it is the precondition for the continuous flow of resources and the sustained support of the organization's constituents.

26.03.2018 vgl. Suchman 1995, 12

Universität Zürich
Institut für Betriebswirtschaftslehre

Legitimacy: Three sources of legitimacy

Pragmatic: Calculation of benefits as the result of the institutions'/organization's existence or behavior

Cognitive: Subconscious acceptance of the institution/organization as the natural way of how things are

Moral: Result of an explicit moral discourse about the acceptability of the institution/organization and its behavior

26.03.2018 Suchman 1995, 13



c)

Legitimationsbegriff nach Wolf:

Wolf legt drei klare Anforderungskriterien an die Legitimität entstaatlichten Regierens fest. Zum einen ist das die Output-Legitimität, oder auch Steuerungsanforderung. Dabei setzen Akteure verbindliche Regeln, überwachen die Einhaltung dieser, achten auf die Vermeidung von negativen Externalitäten und orientieren sich am Gemeinwohl.

Die Input-Legitimität beschreibt, wie die Autorität zustande gekommen ist, sie kann dabei eine formelle Berechtigung haben oder sich als Autorität "bewiesen" haben. Ersteres kann durch das Gesetz, den Staat oder sich selbst entstanden sein und letzteres durch a priori Rechte und Normen, allgemein gültige Vorstellungen oder eine allgemein akzeptierte Expertise.

Die prozedurale Legitimität beschreibt die Art des Prozesses wie die Legitimität zustande gekommen ist. Je diskursiver, zuverlässiger, verantwortlicher und gegenseitig deckender die Lösung dabei ist, desto breiter wird sie auch unterstützt.

Legitimationsbegriff nach Suchman:

Suchman definiert den Begriff der Legitimität als eine Art Anpassung an Normen, Werte und Erwartungen. In diesem Zusammenhang liegt die Legitimität aber im Auge des Betrachters (Subjektivität) und stellt nur ein soziales Konstrukt dar. Legitimation ist eine Voraussetzung für Unternehmen insofern sie die Unterstützung der Aussenwelt und den Zugang zu den Ressourcen sichert.

Legitimität kann dabei auf drei verschiedene Arten erzeugt werden. Die pragmatische Legitimation wird durch ein simples Kosten/Nutzen-Kalkül erzielt, kognitive Legitimation entspringt der Selbstverständlichkeit der Sache und moralische Legitimation ist das Resultat des gegenseitigen Diskurses.

Legitimitätsanspruch der NGOs:

Die NGOs appellieren in den meisten Fällen an den gesunden Menschenverstand und werben mit einfach und allgemein verständlichen Symbolen, Parolen und Aktionen. Die Definition nach Suchman zeigt sehr schön wie diffus sich die Legitimation definiert, Normen, Werte und Erwartungen sind etwas sehr persönliches und kulturell geprägtes. Und hier geht es schliesslich genau darum, dass eine Sache auf zwei Arten ausgelegt werden kann, wobei die Ansicht des Unternehmens der der NGO gegenübersteht.

Ein Beispiel zur pragmatischen Legitimation wäre Greenpeace, welche die Atomkraft bannen möchte. Ein einfaches Kosten Nutzen-Kalkül wäre dabei, dass die Nachteile eines Atomunglücks die Vorteile der Atomkraft langfristig überwiegen.

Der Ruf nach weniger Gewalt kann kognitiv legitimiert werden, da schon Kindern beigebracht wird, „das Gewalt keine Lösung ist“. Das Ziel der globalen Abrüstung kann nur durch einen internationalen Diskurs erreicht werden, was einer moralischen Legitimation gleichkommt.

Greenpeace zeigt sehr schön die Subjektivität der Legitimation, da ihre Gegner eine gänzlich gegenseitige Meinung vertreten. Ausserdem ist ihre Legitimation, wie die jedes NGOs, eine Quelle der Ressourcen, denn ohne Legitimation hätte Greenpeace keine Geldgeber, aktive Mitglieder oder Aufmerksamkeit der Medien. Damit stützt sich Greenpeace auf verschiedene Pfeiler der Legitimation und stösst als Praxisbeispiel auch in der Realität auf positive Resonanz.



Klausurvorbereitung

- Relevantes Prüfungsmaterial: Alle Foliensätze FS 2018, inklusive Gastvorträge und Literatur (sofern direkt in der Veranstaltung besprochen)
- Die Übungsklausur ist ein Service-Angebot des Lehrstuhls.
- Weitere Übungsklausuren und Lösungsvorschläge von Studierenden finden Sie hier:
<http://www.business.uzh.ch/professorships/as/teaching/klausuren.html>
- Wir empfehlen Ihnen, den Service des Uniboard zu nutzen, um sich mit anderen Studierenden auszutauschen.



Hinweise zur Klausur zur Vorlesung „Globalisierung und Multinationale Unternehmen“

- **Datum:** Montag, 11. Juni 2018
- **Raum:** SOD-1-102, Schönberggasse 9, 8001 Zürich
- **Zeit:** Einlass ab 13:30 Uhr
Beginn: 14:00 Uhr (Bearbeitungszeit: 90 min)
Ende: 15:30 Uhr
- Bitte seien Sie pünktlich und halten Sie Ihre **Legitimationskarte** bereit.
- Taschen, Jacken, Hilfsmittel, Handys (bitte ausschalten!) etc. müssen vorne im Raum abgelegt werden.
- Sie benötigen nur Stifte; Papier wird Ihnen bereitgestellt.



Fragen

Bei Fragen Prof. Scherer entweder in den verbleibenden Vorlesungen ansprechen oder E-Mail an: andreas.scherer@business.uzh.ch

Achtung: Für zu kurzfristige Fragen gibt es leider keine Antwortgarantie!