

---

# Shareholder Value, Stakeholder Perspektive und Corporate Citizenship: MNU zwischen ökonomischer und politischer Verantwortung

Vorlesung "Globalisierung und Multinationale Unternehmen"  
von Prof. Dr. Andreas Georg Scherer  
Universität Zürich, 04./09. Mai 2011

# Überblick

---

1. Ausgangsfragen
2. Das Shareholder Value-Konzept
  - 2.1. Definition
  - 2.2. Annahmen
  - 2.3. Kritik
3. Die Stakeholder-Perspektive
  - 3.1. Der Ansatz
  - 3.2. Kritik
4. Corporate Citizenship (CC)
  - 4.1. Ausgangspunkt: Corporate Social Responsibility (CSR)
  - 4.2. Die herkömmliche Sichtweise von Corporate Citizenship (CC)
  - 4.3. Erweiterte Sichtweise von CC
  - 4.4. Konsequenzen für die Multinationale Unternehmung
5. Die ökonomische und politische Verantwortung der MNU

## Ausgangsfragen

---

- Haben MNU eine rein ökonomische oder auch eine politische Verantwortung?
- Welche Antworten auf diese Frage geben die Konzepte
  - » des Shareholder-Value,
  - » der Stakeholder-Perspektive oder
  - » der Corporate Citizenship?
- Welche Konsequenzen haben diese Ansätze für das Handeln von MNU?

## Das Shareholder Value-Konzept (I): Definition

---

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

---

- 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. Die (Kapital-)Märkte spiegeln den wahren Unternehmenswert wider
- Manager handeln opportunistisch, rein nach ihrem individuellen Nutzenkalkül (Gefahr von „moral hazard“)
- Kontrolle des Managerhandelns bedarf einer einfachen Kennzahl
- 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
- Zerstörung des Unternehmenskonsens
  - Zunahme der internen Konkurrenz
  - Zurechnungsprobleme bei Teamproduktion, interner Wissensgenerierung und –transfer (vgl. Blair 2003)
  - Fehlende Einbindung der verschiedenen Anspruchsgruppen in die Entscheidungen des Unternehmens (vgl. Blair 2003)
- Negatives Menschenbild (Opportunismus-Annahme)

Vgl. Bea 1997, S. 543

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

---

- Freeman, R.: „Strategic Management. A Stakeholder Approach“ (1984)
- 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)
- Stakeholder approach „emphasizes active management of the business environment, relationships and promotion of shared interests“ (vgl. Freeman/McVea 2001, S. 192)
- Mögliche Stakeholder: Eigentümer, Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer, Konkurrenten, Staat, Medien, Anwohner, Bürgergruppen, NGOs etc.
- Forschungsinteresse
  - » (1) Erwartungshaltung der Stakeholder gegenüber den Unternehmen,
  - » (2) Prozesse, die die Unternehmen in Gang setzen, um ihrer Verantwortung gerecht zu werden, sowie
  - » (3) Beobachtbare Handlungen einer sozialverträglichen Unternehmensführung
- Integration ökonomischer, politischer und moralischer Analysen
- Auswahl/Gewichtung der Stakeholder nach Macht, Legitimität oder Dringlichkeit

## Die Stakeholder-Perspektive (II): Kritik

---

- Rein deskriptiver Fokus; es fehlt die normative Perspektive (vgl. Margolis/Walsh 2003)
- Stakeholder-Management entspringt rein ökonomischen Überlegungen zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen
- Reaktive Haltung, keine eigenständige Suche der Unternehmen nach Legitimation
- Überleben des Unternehmens als oberstes Unternehmensziel
- 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



# Corporate Citizenship (CC)

## Ausgangspunkt: Corporate Social Responsibility (CSR)

---

- Corporate Social Responsibility (CSR) beinhaltet vier Arten unternehmerischer Verantwortung (vgl. Carroll 1999)
  - » Ökonomisch (Profitabilität)
  - » Rechtlich (Befolgung der Gesetze)
  - » Ethisch (richtiges, gerechtes und faires Handeln)
  - » Philanthropisch (Unterstützung von Projekten in den Bereichen Soziales, Ausbildung, Freizeit oder Kultur etc.)
- Frage: Bedeutet der Begriff der Corporate Citizenship (CC) dem gegenüber eine Erweiterung?

## Corporate Citizenship (I): Die herkömmliche Sichtweise

---

- Die Terminologie „Corporate Citizenship“ (CC) entstand Ende der 90er Jahre insbesondere in der Unternehmenspraxis.
- Die Verwendung der Terminologie ist bisher jedoch nicht einheitlich
- Zwei unterschiedliche Begriffsverwendungen lassen sich bislang konzeptionalisieren
  - » „Limited View“ (z.B. Porter):  
philanthropische Verantwortung der Unternehmen,  
Fokus auf der direkten Firmenumwelt und lokalen Gemeinschaft,  
CC als rationales Investment (Aufbau von Reputation, langfristige Investments)
  - » „Equivalent View“ (z.B. Carroll):  
CC als Äquivalent zu CSR  
CC als reines „Rebranding“, um den von Praktikern unbeliebten Begriff des CSR zu ersetzen

Vgl. Matten/Crane 2005

## Corporate Citizenship (II): Erweiterte Sichtweise

---

- Citizenship: „membership in a bounded political (normally national) community“ (vgl. Hettne 2000, S. 35)
- Unternehmen (Corporations) als Träger von Rechten und Pflichten innerhalb einer Gesellschaft; Unternehmen als „Bürger“?
- „Citizenship“ beinhaltet drei ursprünglich individuelle Rechte:
  - » (1) Social rights: Möglichkeit zur Teilnahme an der Gesellschaft (Bildung, Gesundheit, Wohlfahrt)
  - » (2) Civil rights: Schutz vor Beeinträchtigung durch Dritte (Recht auf Eigentum, Meinungsfreiheit, Vertragsrechte)
  - » (3) Political rights: aktives und passives Wahlrecht, Versammlungsrechte etc.
- Frage: In welchem Verhältnis stehen Unternehmung und Bürgerrechte?

Vgl. Matten/Crane 2005

## Corporate Citizenship (III): Erweiterte Sichtweise

---

- Im Zuge der Globalisierung verlieren die Staaten als primärer Akteure zur Gewährleistung der Bürgerrechte an Handlungsspielraum
- Den Unternehmen, als zentralen Akteuren der Globalisierung, kommt somit eine neue, auch politische Verantwortung zu, um den Steuerungsverlust der Nationalstaaten auszugleichen
- Bedingungen bzw. Situationen, unter denen Unternehmen als Garant von Bürgerrechten auftreten:
  - » (1) Regierungen sichern nicht mehr die Bürgerrechte
  - » (2) Regierungen vertreten noch nicht die Bürgerrechte
  - » (3) Regierungen sind prinzipiell nicht im Stande, die Bürgerrechte zu gewährleisten

Vgl. Matten/Crane 2005

# Corporate Citizenship: Konsequenzen für die Multinationale Unternehmung

---

- (1) MNU sichern Bürgerrechte, die die Nationalstaaten nicht mehr gewährleisten
  - » Gewährleistung des (privatisierten) Wohlfahrtsstaates (Social rights)
  - » Schutz der Bürger, z.B. in Entwicklungsländern (Civil rights)
    - Mögliches Szenario: Sicherung der Bürgerrechte des Ogoni Stammes durch Shell in Nigeria
  - » Unterstützung politischer Entscheidungen z.B. durch Lobbying (Political rights)
  
- (2) MNU sichern Bürgerrechte, die die Nationalstaaten noch nicht gewährleisten
  - » Sicherung grundlegender Sozialstandards in Entwicklungsländern (Social rights)
    - Fallbeispiel: Arbeitsstandards in der Textilindustrie (Nike, Levis)
  - » Verhinderung repressiver Regime, Hilfe beim Aufbau von Demokratie (Civil rights)
    - Präsenz der MNU in Ländern mit Regimes, wie z.B. in Burma
  - » Beeinflussung von Systemwechseln etc. (Political rights)
  
- (3) MNU sichern Bürgerrechte, die die Nationalstaaten prinzipiell nicht (mehr) gewährleisten können
  - » Sozial- und Umweltstandards (Social rights)
  - » Schutz von Eigentum, z.B. kapitalgedeckte Rentenfonds (Civil rights)
  - » Unternehmen ermöglichen Dritten politische Teilhabe, z.B. Gewerkschaftsfreiheit (Political rights)

Vgl. Matten/Crane 2005

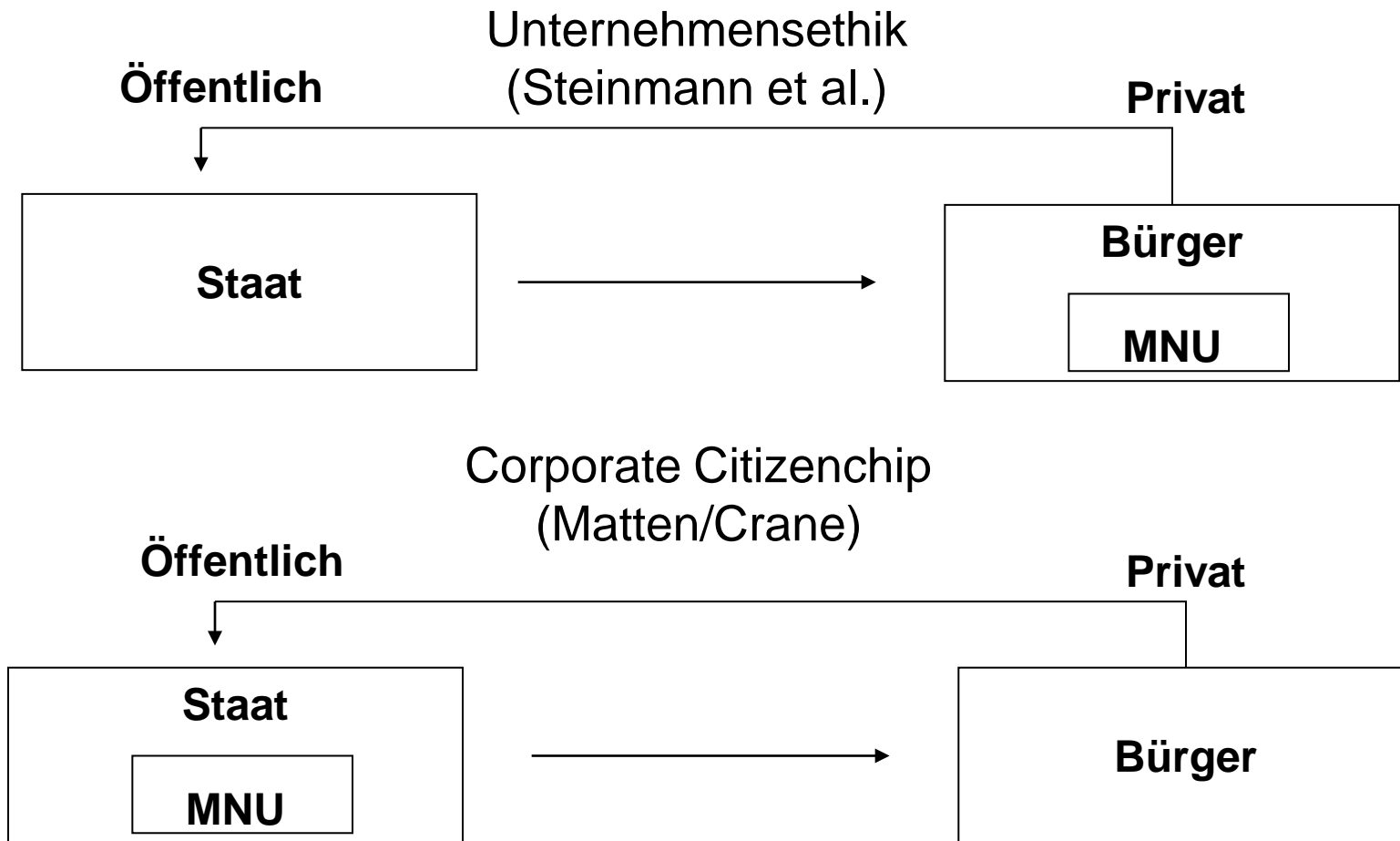
# Corporate Citizenship: Zusammenfassung

---

- Definition von Matten/Crane:
  - » Corporate Citizenship als „the role of the corporation in administering citizenship rights for individuals“ (Matten/Crane 2005)
- Rolle der MNU:
  - » „provider of social rights“
  - » „enabler of civil rights“
  - » „channel for political rights“
- Forschungsfragen zum Thema Corporate Citizenship:
  - » Was tun Unternehmen empirisch zur Sicherung von Bürgerrechten?
  - » Welche Akteure zur Sicherung von Bürgerrechten lassen sich identifizieren? Welche Ziele verfolgen diese?
  - » Wie lässt sich die Sicherung von Bürgerrechten durch Unternehmen einfordern, begleiten, kontrollieren?

Vgl. Matten/Crane 2005

# Corporate Citizenship vs. Unternehmensethik



## Die ökonomische und politische Verantwortung der MNU

---

- Der Shareholder Value-Ansatz verneint eine politische/soziale Verantwortung der Unternehmung und erachtet diese geradezu als schädlich für die Erfüllung der ökonomischen Aufgaben.
- Die Stakeholder Perspektive 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.
- Die Verwendung des Begriffs „Corporate Citizenship“ ist uneinheitlich. Es zeigen sich jedoch Anzeichen eines auch 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



## Konsequenzen der politischen Verantwortung von MNU

---

- Unter den Rahmenbedingungen der Globalisierung sprechen einige gewichtige Gründe für eine auch politische Rolle der MNU
- Die politische Rolle der MNU als ursprünglich private Akteure wird jedoch auch kritisch gesehen. Die Bedenken betreffen
  - » das Legitimationsdefizit von MNU (vgl. Dubbink 2005)  
(Lösungsvorschlag: Demokratisierung von MNU; vgl. hierzu z.B. Parker, C.: The Open Corporation, 2002),
  - » den Vorwurf des Kulturimperialismus durch MNU
  - » die Frage nach den adäquaten Instrumenten (vgl. Scherer/Palazzo/Baumann 2005)

# 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 2003, S. 53-82.
- Carroll, A. B. (1999): Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct, in: Business & Society, 38 (3), S. 268-295.
- Dubbink, W. (2005): Democracy and Private Discretion in Business, in: Business Ethics Quarterly, Volume 15, Issue 1, S. 37–66.
- Freeman, R. E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston: Pittman 1984.
- 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 2001, 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.
- Hettne, B. (2000): The Fate of Citizenship in Post-Westphalia, in: Citizenship Studies 4 (1), S. 35-46.
- Jensen, M. (2002): Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, in: Business Ethics Quarterly 12, S. 235-256.
- Margolis, J. D./Walsh, J. P. (2003): Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business, in: Administrative Science Quarterly 48, S. 268-305.
- Matten, D./Crane, A. (2005): Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization, in: Academy of Management Review, Volume 30, No. 1, S. 166-179.
- Parker, C. (2002): The Open Corporation: Effective Self-regulation and Democracy, Cambridge: Cambridge Univ. Press 2002.
- Rappaport, A. (1986): Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance, New York: Free Press 1986.
- Scherer, A. G. (2002): Die Multinationale Unternehmung als Mittler zwischen privater Freiheit und öffentlichem Interesse. Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln im Prozeß der Globalisierung, in: Schachtschneider, K.A. (Hrsg.): Rechtsfragen der Weltwirtschaft, Berlin: Duncker & Humblot 2002, S. 329-357.
- 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 14, S. 47-77.
- Scherer, A.G./Palazzo, G./Baumann, D. (2006): Global Rules and Private Actors – Toward a New Role of the Transnational Corporation in the Global Governance, in: Business Ethics Quarterly, Vol. 16, No. 4, S. 505-532.
- Scherer, A. G./Smid, M. (2000): The Downward Spiral and the US Model Business Principles, in: Management International Review 40, S. 351-371.