



WARUM CSR? UNTERSCHIEDLICHE POSITIONEN ZUR
GESELLSCHAFTLICHEN VERANTWORTUNG

Friedman, Marktversagen & CSR als Business Case

Dies ist eine Leseprobe. Es werden nicht alle enthaltenen Inhalte angezeigt.



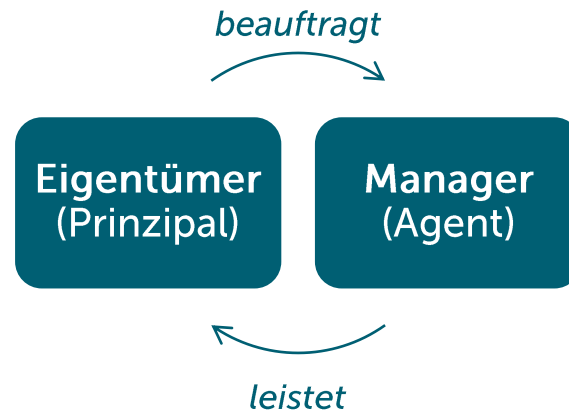
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



BITTE DAZU LESEN: GÖBEL S. 10 FF.

Die Annahmen Milton Friedmans

- Marktwirtschaftliches System (Principal-Agent-Ansatz)



- Manager sind Angestellte der Eigentümer → Verpflichtung das Unternehmen im Interesse der Eigentümer (Aktionäre) zu führen!
- Prämisse: Manager halten sich an Gesetze.

Friedman: CSR kann nicht funktionieren



Friedmans weitere Argumente gegen CSR

- Untergräbt die Zielrichtung des ökonomisches Prinzips
- Führt zu ökonomischen Problemen für solche Unternehmen
- Manager handeln aber mit fremdem Geld (dem ihrer Kapitalgeber/Aktionäre bzw. Steuergeld)
- Manager sind niemandem gegenüber verantwortlich außer den Eigentümern
- Manager sind für solche Aufgaben nicht ausgebildet
- Steigert die Macht der Unternehmen noch weiter; eigentlich Aufgabe des Staates
- Manager sind nicht demokratisch legitimiert über moralische Fragen zu entscheiden (für wen soll gespendet werden, welche Themen sind dringender?)

ZU MILTON FRIEDMAN

Warum Milton Friedman nicht recht hat

- Nicht alle Manager verhalten sich gesetzestreu (siehe VW und andere Skandale) – die Ökonomie hat lange Zeit Betrug vernachlässigt (siehe aber das neue Buch der beiden Nobelpreisträger Akerlof&Shiller)
<http://press.princeton.edu/titles/10534.html>
- Die neuere ökonomische Forschung hat fünf Gründe für Marktversagen herausgearbeitet:
 1. **Externe Kosten** – weil es z. B. lohnt, Umweltschutzkosten zu vermeiden und die Schäden auf die Allgemeinheit abzuwälzen
 2. **Informationsasymmetrien** – wenn Nachfrager bei Vertrauenseigenschaften die Qualität nicht bewerten können
 3. **Entscheidungsanomalien** – weil es systematische Verzerrungen menschlicher Wahrnehmungen und Entscheidungen gibt
 4. **Fairnessgesichtspunkte** – weil der Markt nicht automatisch zu Lösungen führt, die Menschen als gerecht empfinden
 5. **Marktmacht** – weil dominante Anbieter Kunden oder Lieferanten ausnutzen können

MARKTVERSAGEN DURCH WICHTIGE

Systematische menschliche Fehler

Bitte werfen Sie mal einen Blick in dieses nette Buch, um sich über diesen zzt. vielleicht wichtigsten Forschungszweig der Ökonomie zu informieren, nicht nur für Kids:

http://fehradvice.com/wp-content/uploads/2014/02/bek_Layout_EN_final.pdf



MARKTVERSAGEN DURCH WICHTIGE

Systematische menschliche Fehler, z. B.:

- **Anker-Effekt:** Zahlenwerte, die Menschen kurz vor einer Entscheidung wahrnehmen, können das Ergebnis dieser Entscheidung (z. B. die Preisbereitschaft) auch dann beeinflussen, wenn sie sachlich gar nichts mit der Entscheidung zu tun haben.
- **Verfügbarkeitsheuristik:** Menschen halten Ereignisse für wahrscheinlicher, wenn sie sich besser an diese erinnern können, z. B. weil sie vor Kurzem vorgekommen sind, sie viele Beispiele aus ihrem Umfeld kennen oder über diese viel berichtet wurde.
- **Verlusteskalation (escalating commitment, ähnlich sunk cost bias):** Menschen, die in eine bestimmte Alternative bereits viel Geld oder Zeit investiert haben, tun sich häufig schwer damit, diese Wahl zu revidieren. Sie „werfen gutes Geld dem schlechten hinterher“, weil sie sich selbst und gegenüber anderen keinen Fehler eingestehen wollen. Versunkene Kosten werden fälschlicherweise in die spätere Entscheidungsfindung einbezogen.
- **Framing-Effekt:** Die gleiche Information, unterschiedlich dargeboten (geframt), kann deutlich unterschiedlich wahrgenommen werden.
- **Negativ-Bias:** Menschen – und entsprechend auch Medien – tendieren dazu, negative Informationen stärker wahrzunehmen als positive.
- **Bestätigungsfehler:** Der Begriff bezeichnet die Tendenz, (bewusst oder unbewusst) nur solche Informationen zu beachten, die der eigenen Position entsprechen. Dies kann die ebenfalls beobachtbare Neigung zu Overconfidence (Selbstüberschätzung) weiter verstärken.

MARKTVERSAGEN DURCH

Systematische menschliche Fehler

Das Beispiel Ankereffekt

- In Experimenten konnte nachgewiesen werden, dass Menschen mehr essen, wenn der Teller größer ist.
- Der größere Teller dient als Anker, an dem die Menge eingeschätzt wird.
- Dies wird bei XXL-Packungen ausgenutzt und trägt wohl einiges zum Übergewichtsproblem der Gesellschaft bei.

Welche Verantwortung tragen Fast-Food-Unternehmen hier, wenn es nicht die Dummheit eines Einzelnen ist, sondern ein systematischer Entscheidungsfehler, dem Menschen kaum entgehen können?

DER GEGENSATZ ZU FRIEDMAN

CSR als Business Case

- Basisannahme: CSR rechnet sich (immer?)
- Zumindest in mittel- bis langfristiger Hinsicht bekommen Unternehmen/Manager, die sich unethisch verhalten, ein Problem
 - Weil Gesetze strenger werden
 - Weil sie Imagekrisen erleiden
 - Weil die Käufer immer verantwortungsbewusster werden
 - Weil ethisches Investment an Bedeutung gewinnt
 - ...
- Naive „CSR rechnet sich-Ansätze“ (s. o.)
- Differenziertere Konzepte: Schnittmengenmodell sowie Porter/Kramer Shared Value

INSTRUMENTELLER ANSATZ

CSR als Business Case

- Annahme: In vielen Fällen „lohnt“ sich eine verantwortungsvolle Unternehmensführung – insbesondere in langfristiger Hinsicht
- Verantwortungsübernahme erfolgt im Wesentlichen aufgrund des ökonomischen Interesses
- Verantwortungsübernahme ist damit aber von Kosten und Nutzen abhängig
- Rationaler Manager handelt im Interesse der Shareholder
- Stakeholdermanagement = Shareholdermanagement

Ein nettes Video von Alex Edmans zu dieser These hier:

<https://www.youtube.com/watch?v=Z5KZhm19EO0>



CSR ALS BUSINESS CASE

Konzeptionelle & empirische Ergebnisse

Auswirkungen von CSR auf	Ökonomische Motivation	Konzeptionelle Ergebnisse	Empirische Ergebnisse
Prozesse	Reduktion der Betriebs- bzw. Produktionskosten	Hart (1995): Durch die Vermeidung von Umweltverschmutzung, können Unternehmen signifikante Einsparungen generieren, die einen Kostenvorteil gegenüber ihrer Konkurrenz mit sich bringen. Heal (2005): CSR reduziert Müll und somit die damit verbundenen Entsorgungskosten.	Christmann (2000): Bei Heterogenität der Ressourcen bzw. Fähigkeiten von Unternehmen ermöglicht Umweltmanagement nicht nur den Schutz der Umwelt, sondern auch eine Kostenreduktion. Klassen & Whybark (1999): Die Effizienz der Produktion ist signifikant besser, sobald Investitionen in präventive Technologien für den Umweltschutz getätigt wurden.
Arbeitnehmer	Anstieg der Mitarbeiterproduktivität Bei gleichzeitigem Rückgang der Löhne und Fehlzeiten	McWilliams & Siegel (2001): Unternehmen, die der Nachfrage von Beschäftigten nach CSR gerecht werden, bekommen dies mit steigender Loyalität und Produktivität zurück bezahlt. Reinhardt & Stavins (2010): Beschäftigte sind aufgrund von CSR bereit, auf einen Teil ihrer Löhne zu verzichten	Montgomery & Ramus (2007): Beschäftigte neigen zu einem Verzicht auf finanzielle Vorteile, wenn Unternehmen einen guten Ruf vorweisen können. Riordan, Gatewood & Bill (1997): CSR bewirkt einen Anstieg der Mitarbeiterzufriedenheit
Kapitalkosten	Verschafft Zugang zu Kapital und senkt Kapitalkosten	Baron (2009): CSR ermöglicht den Unternehmen Zusätzliche Investoren ins Boot zu holen, die Unternehmen mit einer hohen CSR-Performance bevorzugen. Mackey, Mackey & Bamey (2007): Aktionäre favorisieren Unternehmen, die sich in CSR engagieren.	Doh, Howton, Howton & Siegel (2010): soziale Investoren sind ein wachsender Anteil der gesamten Investmentgemeinschaft. Durch einen Augenmerk auf ihre Interessen, kann ein Unternehmen einen Pool des für ihn zugänglichen Kapitals erweitern. Dhaliwal, Li, Tsang & Yang (2011): Unternehmen, die freiwillig über ihre CSR-Aktivitäten veröffentlichen, können Eigenkapitalkosten senken.

Quelle: Schreck, van Aaken, Donaldson 2013

CSR ALS BUSINESS CASE

Konzeptionelle & empirische Ergebnisse

Auswirkungen von CSR auf	Ökonomische Motivation	Konzeptionelle Ergebnisse	Empirische Ergebnisse
Kunden	Anstieg der Zahlungsbereitschaft der Kunden und Neugewinnung von Kunden	Bagnoli & Watts (2003): Unternehmen werden für diejenigen Kunden CSR anbieten, die einen hohen Wertanteil aufweisen. Besley & Ghatak (2007): Durch ein gutes CSR-Image können neue Kunden gewonnen und Zahlungsbereitschaften erhöht werden.	Brown & Dacin (1997): Die CSR-Reputation beeinflusst die Kundenwahrnehmung, was zu einer erhöhten Zahlungsbereitschaft führt. Du, Bhattacharya & Sen (2007): Konsumenten, die sich mit einer Marke identifizieren, tun dies bei Unternehmen, die ein gutes CSR-Image haben, in einem noch größeren Ausmaß und sind zudem loyaler.
Potenzielle Arbeitnehmer	Anstieg der Arbeitgeberattraktivität	Lyon & Maxwell (2008): Indem Unternehmen Umweltschutzbedingungen, die auf die Werte der Arbeitnehmer abgestimmt sind, übertreffen, versuchen sie die besten Arbeitnehmer anzulocken und zu halten. Portney (2008): Die meisten Menschen würden einen Arbeitgeber, der im hohen Maße respektiert wird, einem Arbeitgeber, der dies nicht wird, vorziehen.	Luce, Barber & Hflman (2001): CSR-Reputation erhöht die Attraktivität eines Arbeitgebers, falls dadurch eine Familienähnlichkeit zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber suggeriert wird. Greening & Turban (2000): Ein Engagement in CSR ist ein deutliches Zeichen für gute Arbeitsbedingungen und erhöht somit die Attraktivität als Arbeitgeber.
Risiko-management	Hilfe bei Vermeidung von ungewollten Ereignissen (z.B. NGO-Attacken, negative Medienberichte, etc.)	Lange, Lee & Dai (2011): Ein guter Ruf kommt Organisationen beim Bekanntwerden von neuen, negativen Informationen zugute. Pelozo (2006): CSR kann eingesetzt werden, um für das Unternehmen einen stabilen Ruf aufzubauen, der dabei hilft, negativen Events standzuhalten.	Godfrey, Merril & Hansen (2009): Im Zusammenhang eines negativen Ereignisses, ist der Rückgang des Shareholder Values bei Unternehmen, die sich in CSR engagieren, kleiner, als bei Unternehmen, die sich nicht engagieren. King & Soule (2007): wurde über Firmen viel Positives in der Vergangenheit berichtet, richten Beschuldigungen von NGOs weniger Schaden an.

Quelle: Schreck, van Aaken, Donaldson 2013

CSR ALS BUSINESS CASE

Konzeptionelle & empirische Ergebnisse

Auswirkungen von CSR auf	Ökonomische Motivation	Konzeptionelle Ergebnisse	Empirische Ergebnisse
Gesellschaft	Einhaltung globaler Vertragsgrundsätze. Chemieunternehmen verpflichten sich zu Verbesserungen in den Bereichen Gesundheit, Sicherheit und umweltpolitische Leistungen.	Sicherung kollektiver Legitimität Vermeidung negativer „spillover“ Effekte	Durch freiwilliges Unterzeichnen von ethischen Standards versuchen Unternehmen die gesellschaftliche Wahrnehmung der wirtschaftlichen Globalisierung zu beeinflussen. Unternehmen schützen ihren Ruf gegen spillover Effekte, die auftreten, sobald die gesamte Branche für die Fehler einiger weniger Unternehmen verantwortlich gemacht wird.
Politische Systeme	Freiwillige Reduktion der Abgase in Industrien Kollektive und freiwillige Organisation von umweltfreundlichen Programmen	Vermeidung staatlicher Regulierung Beeinflussung staatlicher Regulierung	Wenn die Bedrohung einer gesetzlichen Regulierung hoch und gleichzeitig die marginalen Kosten der Selbstregulierung relativ gering sind, macht es für Unternehmen Sinn, sich in freiwilliger Emissionsminderung zu engagieren. Durch die Beteiligung an freiwilligen, umweltfreundlichen Programmen sind Unternehmen in der Lage, ihre Mitwirkung zu ihrem Vorteil einzusetzen und so zukünftige Regulierungen zu beeinflussen.
Kunde	Einhaltung von strengen, selbstgesetzten Marktregulierungen Kollektiver Einsatz des Umweltmanagementstandards ISO14000	Erhöhung der Konsumentennachfrage durch die Reduktion der Verunsicherung über Produktqualität Reputationseffekte	Einhaltung von selbstgesetzten Regelungen kann sich positiv auf das Einkaufsverhalten der Konsumenten auswirken. Bei kollektiver Übernahme umweltfreundlicher Standards, erlangen Unternehmen eine Reputation, die sie eigenständig nicht hervorbringen könnten.

Quelle: Schreck, van Aaken, Donaldson 2013

AKTUELLE META-ANALYSE

Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance

„The relationship between corporate social responsibility (CSR) and corporate financial performance (CFP) has long been a central and contentious debate in the literature. However, prior empirical studies provide indefinite conclusions. The purpose of this study is to review systematically and quantify the CSR–CFP link in a meta-analytic framework. Based on 119 effect sizes from 42 studies, this study estimates that the overall effect size of the CSR–CFP relationship is positive and significant, thus endorsing the argument that CSR does enhance financial performance. Furthermore, this work sheds light on the causal relationship between CSR and CFP. Subsequent financial performance is associated with prior social responsibility, while the reverse direction is not supported. This finding supports the instrumental stakeholder theory. As predicted, the meta-analysis results indicate that the measurement strategies of the two key constructs of CSR and CFP explain some variations of the CSR–CFP relationship. Last, this study examines the moderating effect of the environmental context on the CSR–CFP link. This work proposes that CSR in the developed world, with a relatively mature institutional system and efficient market mechanism, will be more visible than CSR in the developing world. The results show that the CSR–CFP relationship is stronger for firms from advanced economies than for firms from developing economies.“

Quelle: Qian Wang, Junsheng Dou, Shenghua Jia 2015

CSR ALS BUSINESS CASE

Konzeptionelle & empirische Ergebnisse

- In der empirischen Literatur finden sich viele Studien, die auf die positiven betriebswirtschaftlichen Ergebnisse von CSR verweisen.
- Warum Befragungsstudien nur bedingt aussagekräftig sind:
 - Unternehmen, die schlechte Erfahrungen gemacht haben, sind typischerweise weniger zur Auskunft bereit als positive Fallbeispiele (Response Bias)
 - Kriminelle Aktivitäten (und deren Erfolg) werden nicht bekannt und können daher nicht erfasst werden
 - Wahrscheinlich werden deshalb die Erfolge von CSR systematisch überschätzt
- Andere Studien arbeiten mit der Korrelation von veröffentlichten CSR-Rankings und Bilanzkennzahlen/Börsenwert (Problem: Sind die öffentlichen Rankings eine valide Messung von CSR oder Ergebnis guter PR?)
- In der Gesamtsicht spricht vieles dafür, dass sich moralisch verantwortbares Handeln in langfristiger Hinsicht häufig (aber keineswegs immer) auszahlt.
- Es gibt auch Fälle, in denen sich skrupelloses Management ausgezahlt hat (und viele dieser Fälle werden eben in der Öffentlichkeit nie bekannt).