



# Globalisierung: Wirtschaft



Prof. Dr. Katja Rost



## Literatur

Bebchuk, L., & Fried, J. (2003), Executive Compensation as an Agency Problem. *Journal of Economic Perspectives*, 17: 71-92

Hartmann, M. (2016), *Die globale Wirtschaftselite - Eine Legende*, Campus.

Kutschker, M., Schmid, S. (2010) *Internationales Management*, München: Oldenburg.

Osterloh, M., Rost, K. 2011. *Der Anstieg Der Management-Vergütung: Markt Oder Macht?: Nomos, Die Unternehmung (DU)*.

Rost, K., Inauen, E., Osterloh, M., Frey, B.S. (2010), Corporate Governance: What can stock corporations learn from monasteries? *Journal of Management History*, 16(1), 90-115

Scherer, A.G. and Palazzo, G. (2007) Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective, *Academy of Management Review*, 32, 1096-1120.



## Weitere Quellen (1)

- Amberg, T., Rost, K. (2015), Management-Vergütung in börsennotierten Unternehmen: Equity statt Bonus!, HR Performance (Sonderheft: Compensation & Benefits 2016), 18-19.
- Aratnam, G. J. (2012) Hochqualifizierte mit Migrationshintergrund: Studie zu möglichen Diskriminierungen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt. Seminar für Soziologie, Universität Basel, Eidgenössischen Kommission gegen Rassismus EKR.
- Autor, D. H. (2014), Skills, Education, and the Rise of Earnings Inequality among the "Other 99 Percent". *Science*, 344(6186): 843-851.
- Beaverstock, J. V. (1994) Re-thinking skilled international labour migration: World cities and banking organisations, *Geoforum*, 25, 323-338
- Beaverstock, J. V. (1996) Revisiting high- waged labour market demand in the global cities: British professional and managerial workers in New York City, *International Journal of Urban and Regional Research*, 20, 422-445.
- Belk, R. (2010): Sharing, *Journal of Consumer Research*, 36, Februar, S. 715–734.
- BFS (2015), *Statistischer Sozialbericht Schweiz 2015*, Neuchâtel.
- Card, D. (2001) Immigrant inflows, native outflows, and the local labor market impacts of higher immigration, *Journal of Labor Economics*, 19, 22-64.
- Core, J. E., Guay, W. R., Thomas, R. S. (2005), Pay without Performance: The Unfulfilled Promise of Executive Compensation. *Michigan Law Review*, 103(6): 1142-1185.
- Cortes, P. (2008). The effect of low-skilled immigration on US prices: evidence from CPI data. *Journal of political Economy*, 116(3), 381-422.



## Weitere Quellen (2)

Dbb (2016), Bürgerbefragung öffentlicher Dienst.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (Deloitte) (2015): Sharing Economy: Teile und verdiene! Wo steht die Schweiz?.  
<http://www2.deloitte.com/ch/de/pages/consumer-business/articles/the-sharing-economy.html>.

Docquier, F., Ozden, Ç., & Peri, G. (2014). The labour market effects of immigration and emigration in OECD countries. *The Economic Journal*, 124(579), 1106-1145.

Doerig, H.-U., H.P. Stoehr. 2011. What Drives Compensation in Banking? M. Osterloh, K. Rost, eds. *Der Anstieg Der Management-Vergütung: Markt oder Macht?* Nomos, 35-50.

Dreher, A. (2006) Does Globalization Affect Growth? Evidence from a New Index of Globalization, *Applied Economics*, 38(10) 1091-1110.

Dustmann, C., Glitz, A., & Frattini, T. (2008). The labour market impact of immigration. *Oxford Review of Economic Policy*, 24(3), 477-494.

Eichhorst, W., Marx, P., Thode, E. (2010), *Atypische Beschäftigung und Niedriglohnarbeit: Benchmarking Deutschland: befristete und geringfügige Tätigkeiten, Zeitarbeit und Niedriglohnbeschäftigung*. Bertelsmann-Stiftung.

Eichhorst, W., Spermann, A. (2015), *Sharing Economy—Chancen, Risiken und Gestaltungsoptionen für den Arbeitsmarkt*, IZA Research Report, No. 69.

Friedberg, R. M. and Hunt, J. (1995) The impact of immigrants on host country wages, employment and growth, *Journal of Economic Perspectives*, 9, 23-44.

GDI — Gottlieb Duttweiler Institute (2014): *Der nächste Luxus. Was uns in Zukunft lieb und teuer wird*, GDI Studie Nr. 41, Rüschlikon/Zürich.



## Weitere Quellen (3)

Hamari, J., Sjöklint, M., Ukkonen, A. (2015), The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption, *Journal of the Association for Information Science and Technology*.

Heinrichs, H., Grunenberg, H. (2012), *Sharing Economy: Auf dem Weg in eine neue Konsumkultur?*, Lüneburg, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-427486>.

Holst, E., Busch-Heizmann, A., Wieber, A. (2015), *Führungskräfte - Monitor 2015*. DIW.

Inauen, E., Rost, K., Frey, B.S., Homburg, F., Osterloh, M. (2010), Monastic Governance: Forgotten Prospects for Public Institutions, *American Review of Public Administration*, 40(6), 631-653.

Inauen, E., Rost, K., Osterloh, M., Frey, B.S. (2010), Back to the Future: A Monastic Perspective on Corporate Governance, *Management Revue*, 21 (10), 38-59.

ING-DiBa (2015), *My car is my castle*, Studie zur Sharing Economy.

Jensen, M.C., Murphy, K.J., Wruck, E.G. (2004), *Remuneration: Where We've Been, How We Got to Here, What are the Problems, and How to Fix Them*, Harvard Business School NOM Research Paper No. 04-28.

Kaplan, S.N. 2008. Are U.S. Ceos Overpaid? *Academy of Management Perspectives* 22(2) 5-20.

Lucassen, J. (2004) A multinational and its labor force: The Dutch East India Company, 1595-1795, *International Labor and Working-Class History*, 12-39.

Okkerse, L. (2008). How to measure labour market effects of immigration: A review. *Journal of Economic Surveys*, 22(1), 1-30.

Ortega, F., & Peri, G. (2012). The effect of trade and migration on income (No. w18193). National Bureau of Economic Research.



## Weitere Quellen (4)

Piketty, T. (2014). *Capital in the 21st Century*. Cambridge: Harvard University.

Popitz, H. (1986), *Über die Präventivwirkung des Nichtwissens: Dunkelziffer, Norm und Strafe*. Mohr.

PricewaterhouseCoopers (PWC) (2015), *Share Economy - Repräsentative Bevölkerungsbefragung*.

<http://www.pwc.de/de/digitale-transformation/pwc-studie-share-economy.html>.

Repschläger, J., Zarnekow, R., Meinhardt, N., Röder, C. (2015), *Vertrauen in der Share Economy: Studie: Analyse von Vertrauensfaktoren für Online-Profile*, *Research Papers in Information Systems Management*, Vol. 15.

Universitätsverlag der TU Berlin.

Rost, K., Inauen, E., Osterloh, M., Frey, B.S. (2010), *Corporate Governance: What can stock corporations learn from monasteries?* *Journal of Management History*, 16(1), 90-115

Rost, K., Osterloh, M. (2008), *Unsichtbare Hand Des Marktes Oder Unsichtbares Handschütteln? Wachstum Der Managerlöhne in Der Schweiz*. *Die Unternehmung* 2008(3) 207-304

Rost, K., Osterloh, M. (2009), *Management Fashion Pay-for-Performance for Ceos*. *Schmalenbachs Business Review (sbr)*, 61(4): 119-149.

Rost, K., Weibel, A. (2013), *Ceo Pay from a Social Norm Perspective: The Infringement and Reestablishment of Fairness Norms*. *Corporate Governance-an International Review*, 21(4): 351-372.

Scholl, G., Behrendt, S., Flick, C., Gossen, M., Henseling, C., & Richter, L. (2015), *Peer-to-Peer Sharing, Definition und Bestandsaufnahme*.

Schön, C., Ehrmann, T., Rost, K. (2015), *Ownership, Visibility and Effort*, *Kyklos*, 68 (2), 255-274.



## Weitere Quellen (5)

Schweizerischer Bundesrat (2006): Bericht des Bundesrates in Erfüllung des Postulates 97.3070 Rennwald vom 6. März 1997 (Atypische Beschäftigungsformen), Bern.

Shell Deutschland (Hrsg.) (2010): Jugend 2010. Eine pragmatische Generation behauptet sich. 16. Shell Jugendstudie, Frankfurt a. M.

Stampfl, Nora S. (2015), Homo collaborans—Neue Konsummuster in der Sharing Economy, Marketing Review St. Gallen 32.4, S. 16-23.

Täubner, M. (2013), Meins bleibt meins, Brand Eins, 54-59.

TNS Emnid (2015), Sharing Economy, Die Sicht der Verbraucherinnen, Ergebnisbericht.

Walker, P., Marti, M., Bertschy, K. (2010), Die Entwicklung atypisch-prekärer Arbeitsverhältnisse in der Schweiz, SECO Publikation Arbeitsmarktpolitik Nr 32.

Wanner, P. (2004) Migration und Integration: Ausländerinnen und Ausländer in der Schweiz, Neuenburg



# Inhalt

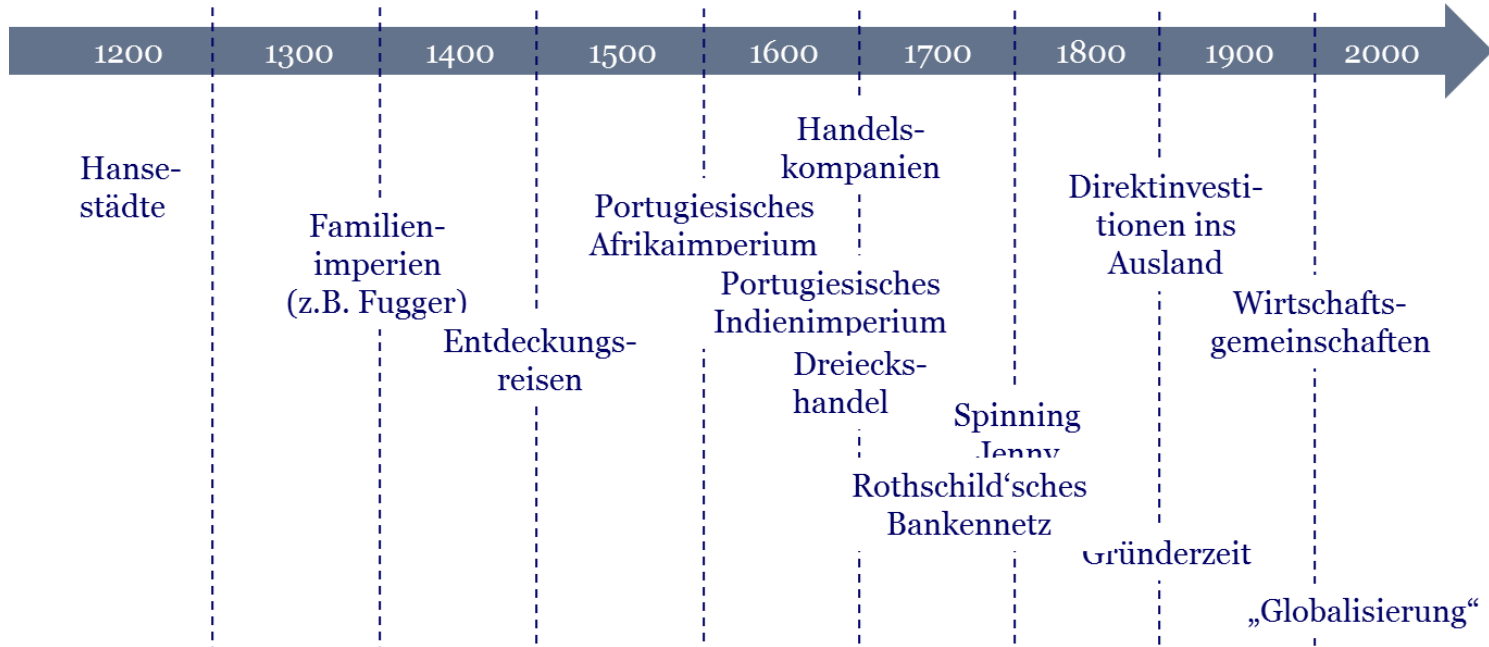
1. Internationalisierung der Wirtschaft
2. Technologien als Motor der Globalisierung am Beispiel der Sharing Economy
3. Migration und Arbeitsmärkte
4. Der weltweite Anstieg der Managergehälter: Globale Spitzenmanager oder Governance-Versagen?
5. Multinationale Unternehmen und unternehmerische Gesellschaftsverantwortung



# Ausgewählte Internationalisierungsepochen

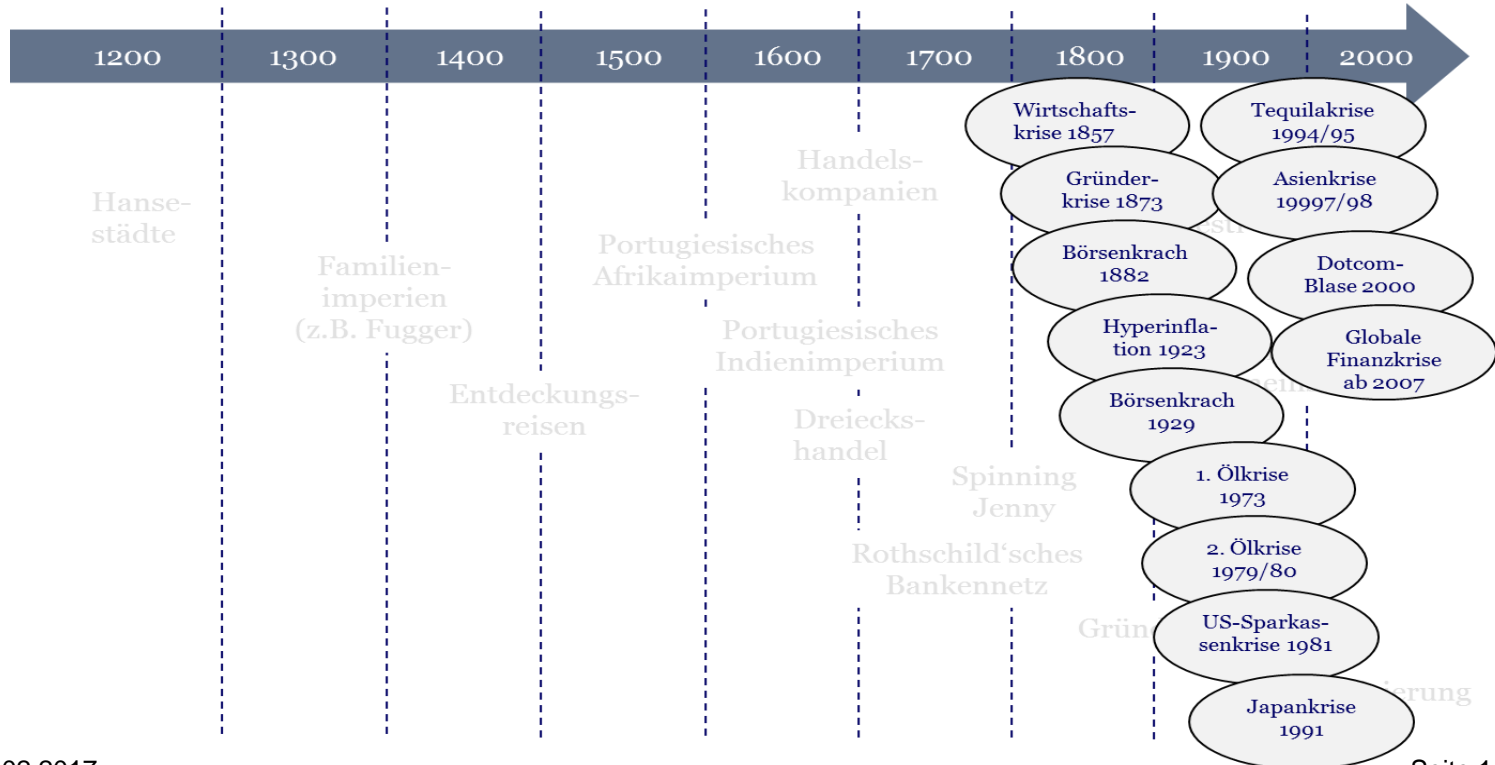
Zeitraum	Handelsformen	Akteure	Haupthandelsprodukte
12. Jhd.	Hansestädte als grenzüberschreitendes Unternehmensnetzwerk in Nachbarländer	Norddeutschland mit NL, S, N, DK, GB, R	Getreide, Zucker, Pelze
14. Jhd.	Handel über Ausbreitung von Familienimperien über Herrscherpositionen (z.B. Fam. Medici, Fugger)	Italienische & norddeutsche Familien nach Europa	Tücher
15. Jhd.	Aufbau interkontinentaler Wirtschaftsräume durch Eroberung und Forcierung des Schiffsbaus	Portugal mit Afrika	Elfenbein, Goldstaub, Sklaven
16. Jhd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monopolisierung des Gewürzhandels von Asien nach Europa</li> <li>- Erstmals Privatisierung des Postwesens</li> <li>- Entdeckungsfahrten nach Amerika</li> </ul>	Portugal nach Indien → Handel innerhalb Europas → Internationale Beteiligung →	Gewürze & Stoffe gegen Personal, Kapital Textilveredelung Viehhandel, Metalle „Neue“ Pflanzen
17. Jhd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Überseegesellschaften (z.B. British East-India-Company) → Handelskompanien</li> <li>- Dreieckshandel</li> </ul>	z.B. GB, Indien, Japan Europa, Afrika, Amerika →	Tee, Gewürze, Baumwolle Sklaven, Gold
18. Jhd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Handelsgesellschaften</li> <li>- Reexportgeschäft mit Kolonien, Sklavenhandel</li> <li>- Bankennetzwerk der Familie Rothschild</li> <li>- Export der Dampfmaschine</li> </ul>	Europa, Asien → Europa, Afrika → GB → FFM → Europa → GB → Europäischer Kontinent	Textilien, chin. Tee Rohstoffe, Sklaven Wechsel
19. Jhd.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Handel mit Innovationen, Export (Fam. Benz)</li> <li>- Direct Investments ins Ausland</li> <li>- Fam. Krupp belieferte</li> </ul>	Innerhalb Europas v.a. GB → Europa außer GB, F →	Tuch, Seide, Kfz, Öl Rohstoffsektor 55% Geschützte
20. Jhd.	Wirtschaftsgemeinschaften wie NAFTA, GATT, EU	Akteure auf der ganzen Welt z.B. Bosch, VW AG	Kfz, Telekommunikation

# Die historische Entwicklung im Überblick





# Krisen





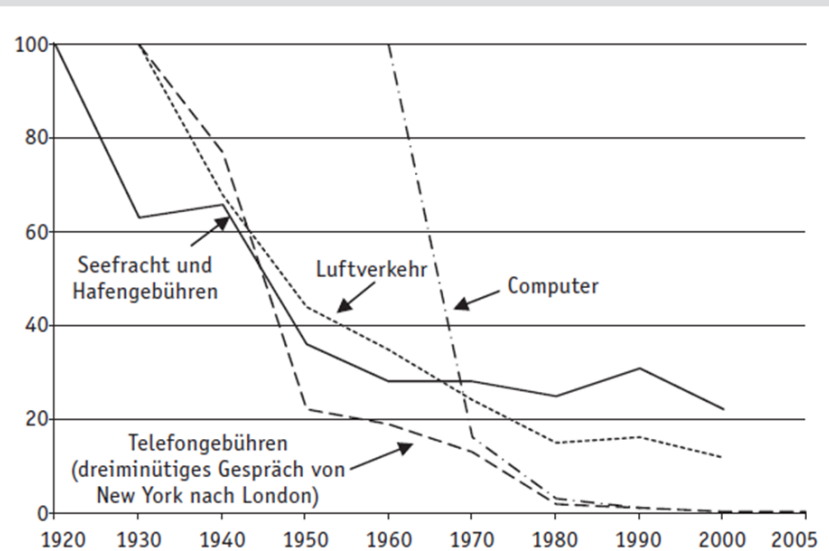
## Internationalisierung

- Intensivierung weltweiter sozialer Beziehungen, durch die entfernte Orte in solcher Weise miteinander verbunden werden, dass Ereignisse an einem Ort durch Vorgänge geprägt werden, die sich an einem viele Kilometer entfernten Ort abspielen, und umgekehrt.“ (Giddens, 1995)
- Existenz weltumspannender, offener Systeme
- Weltweite Verflechtungen
- Internationalisierung bzw. Globalisierung von Märkten und Unternehmen

# Treiber der Internationalisierung

- Öffnung von Märkten bzw. Liberalisierungstendenzen
- Kooperations- und Integrationstendenzen
- Technologischer Fortschritt
- Wettbewerbsstrukturen
- Sozio-ökonomische bzw. sozio-kulturelle Gründe

Entwicklung der Transport- und Kommunikationskosten zwischen 1920 und 2005  
(Ausgangsjahr = 100 %)



(Quellen: IMF 1997; Busse 2002)



# Chancen und Risiken der Internationalisierung

## Gesamtgesellschaftlich:

- Optimale Allokation von Ressourcen
- Steigerung des Wohlstandes
- Erhöhung der Lebensqualität

## Unternehmensspezifisch:

- Technische Standardisierung
- Verbesserte Logistik
- Konvergenz von Kundenpräferenzen
- Nutzung ausländischer Marktpotenziale

## Gesamtgesellschaftlich:

- Aushöhlung der Sozialsysteme
- Verlust von Arbeitsplätzen in Industrieländern
- Ausbeutung von Arbeitskräften in Entwicklungsländern
- Umweltzerstörung
- Verlust staatlicher Souveränität

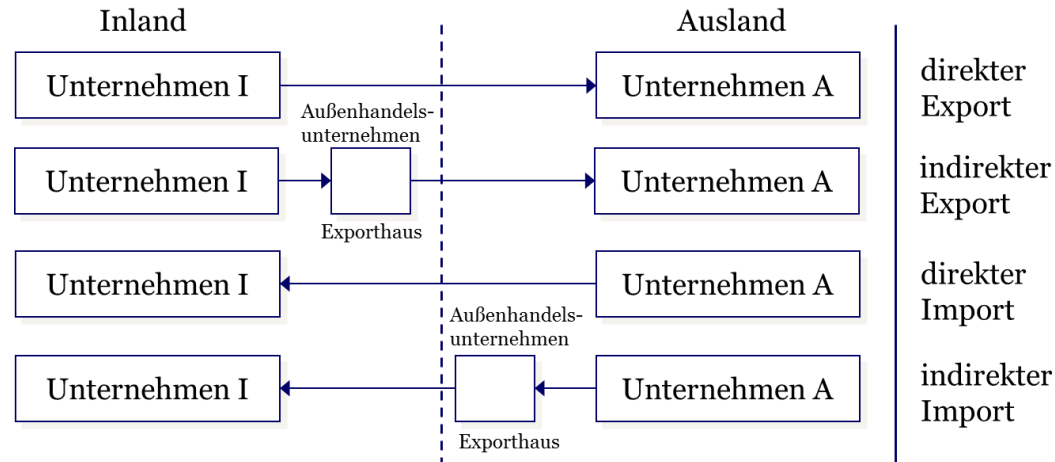
## Unternehmensspezifisch:

- Abhängigkeiten im Wertschöpfungssystem
- Anwachsende Komplexität Anforderungen an kleine und mittelständische Unternehmen

## Basisformen des Außenhandels: Export/Import

Export: Absatz der im eigenen Wirtschaftsgebiet produzierten Waren und Dienstleistungen in Wirtschaftsgebieten, d.h. jenseits der Staatsgrenzen.

Import: Bezug von Waren und Dienstleistungen aus fremden Wirtschaftsgebieten, d.h. aus dem Ausland





## Theorie der absoluten Kostenvorteile Adam Smith

Zu Außenhandel kommt es, weil Länder sich auf die Produktion des Gutes spezialisieren, bei dem sie absolute Kostenvorteile haben, dieses Gut dann exportieren und im Gegenzug das Gut importieren, bei dem sie absolute Kostennachteile aufweisen.

- Ein Land weist einen absoluten Kostenvorteil auf, wenn es in der Herstellung eines bestimmten Produktes effizienter operiert als andere Länder.
- Die Existenz von absoluten Kostenvorteilen ist bspw. begründet durch eine höhere Arbeitsproduktivität, bessere Faktorausstattung, existierende Größenvorteile, überlegene Fähigkeiten und umfangreiche Erfahrung.





# Theorie der absoluten Kostenvorteile Adam Smith

Kosten zur Herstellung von 1 Einheit 1 Gutes

	Portugal	England
Wein	5	10
Tuch	10	5

Portugal exportiert Wein und importiert Tuch  
England exportiert Tuch und importiert Wein



## Theorie der relativen Kostenvorteile David Ricardo

Zu Außenhandel kommt es, weil Länder sich auf die Produktion des Gutes spezialisieren, bei dem sie relative Kostenvorteile haben, dieses Gut dann exportieren und im Gegenzug das Gut importieren, bei dem sie relative Kostennachteile aufweisen.

- Denn jedes Land sollte sich auf die Produktion des Gutes spezialisieren, bei dem es relativ, d.h. komparativ gesehen, den größten Vorteil gegenüber dem Ausland besitzt.
- Die Unterschiede in den relativen Kosten ergeben sich durch unterschiedliche Produktionsmöglichkeiten, häufig ausgedrückt in volkswirtschaftlichen Transformationskurven.



# Theorie der relativen Kostenvorteile David Ricardo

Kosten zur Herstellung von 1 Einheit 1 Gutes

	Portugal	England
Wein	1	6
Tuch	2	3

Portugal exportiert Wein und importiert Tuch  
England exportiert Tuch und importiert Wein



## Faktorproportionentheorem Heckscher/Ohlin

Zu Außenhandel kommt es, weil Länder sich auf die Herstellung des Gutes spezialisieren, zu dessen Produktion sie den Produktionsfaktor reichlich besitzen und im Gegenzug das Gut importieren, bei dem der zur Herstellung notwendige Produktionsfaktor in vergleichsweise geringer Zahl bzw. in vergleichsweise geringem Ausmaß vorhanden ist.

- Neben dem Produktionsfaktor Arbeit werden weitere Produktionsfaktoren (Kapital, Boden) betrachtet.
- Durch die unterschiedliche Ausstattung mit Produktionsfaktoren hat ein „arbeitsreiches“ Land komparative Kostenvorteile bei der Produktion von arbeitsintensiven Gütern, ein „kapitalreiches“ (Produktionsfaktoren Kapital und Boden) Land hat Kostenvorteile bei der Herstellung von kapitalintensiven Gütern.



# Faktorproportionentheorem Heckscher/Ohlin

Angenommen Wein ist arbeitsintensiv und Tuch ist kapitalintensiv herzustellen.

	Portugal	England
Arbeit	vorhanden	knapp
Kapital	knapp	vorhanden

Portugal exportiert Wein und importiert Tuch  
England exportiert Tuch und importiert Wein

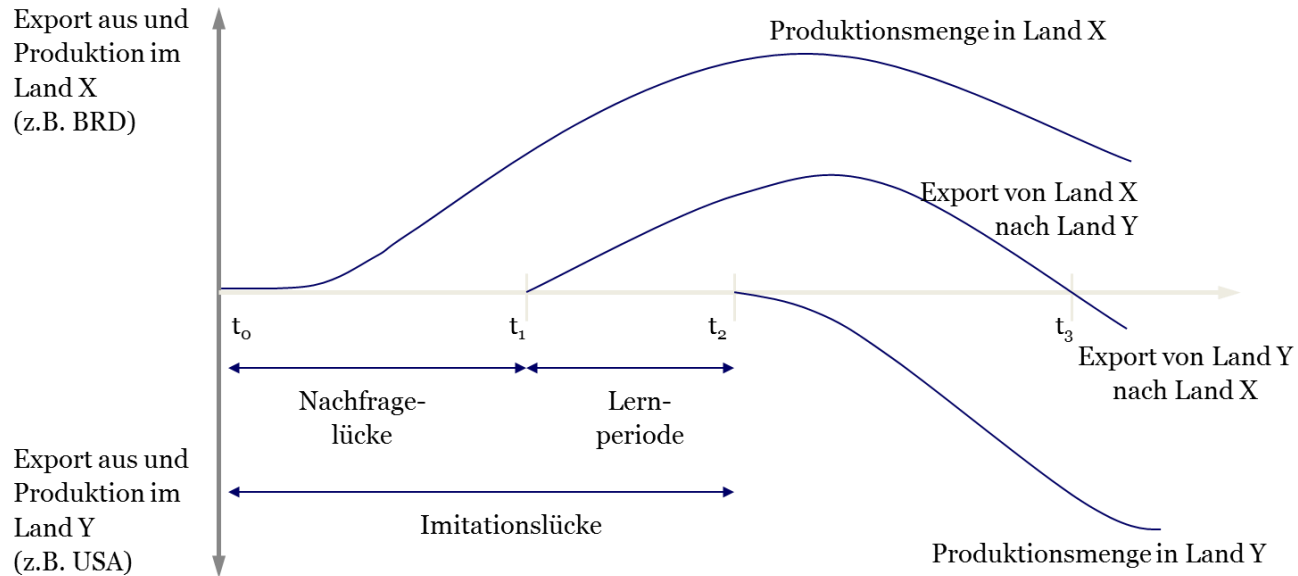


## Theorie der technologischen Lücke Posner

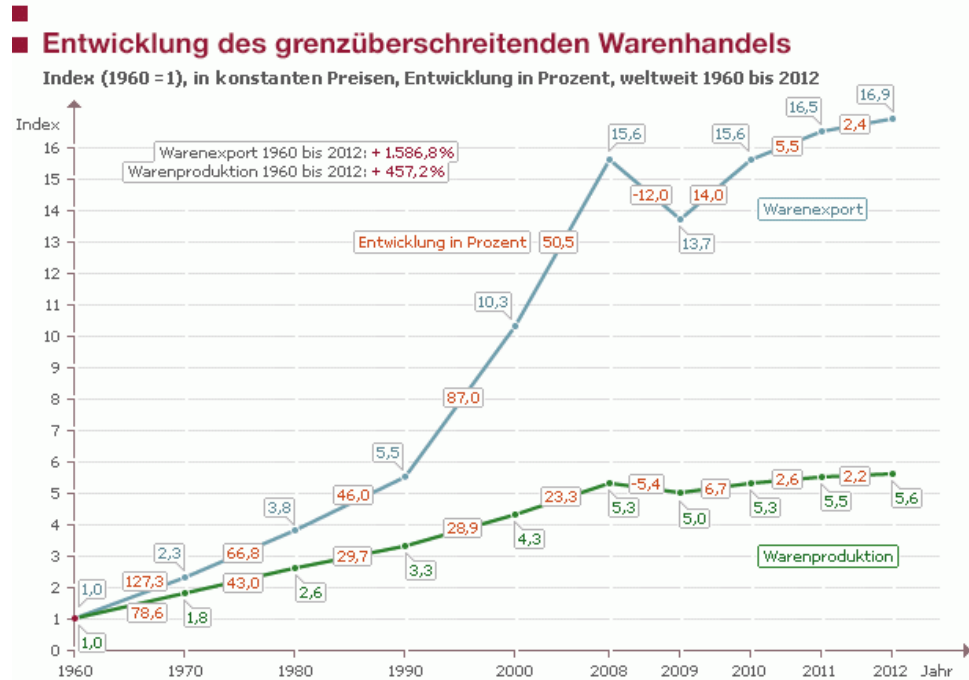
Zu Außenhandel kommt es, weil nicht alle Länder den gleichen technologischen Entwicklungsstand haben und zwischen der Erfindung einer Technologie in einem Land und deren Imitation durch andere Länder eine gewisse Zeit verstreicht.

Der Export aus dem fokalen Land wird zunächst primär mit Technologievorteilen erklärt, der spätere Import in das fokale Land lässt sich ebenfalls mit Technologievorteilen, zudem aber auch mit den Kostenvorteilen erklären.

# Theorie der technologischen Lücke Posner



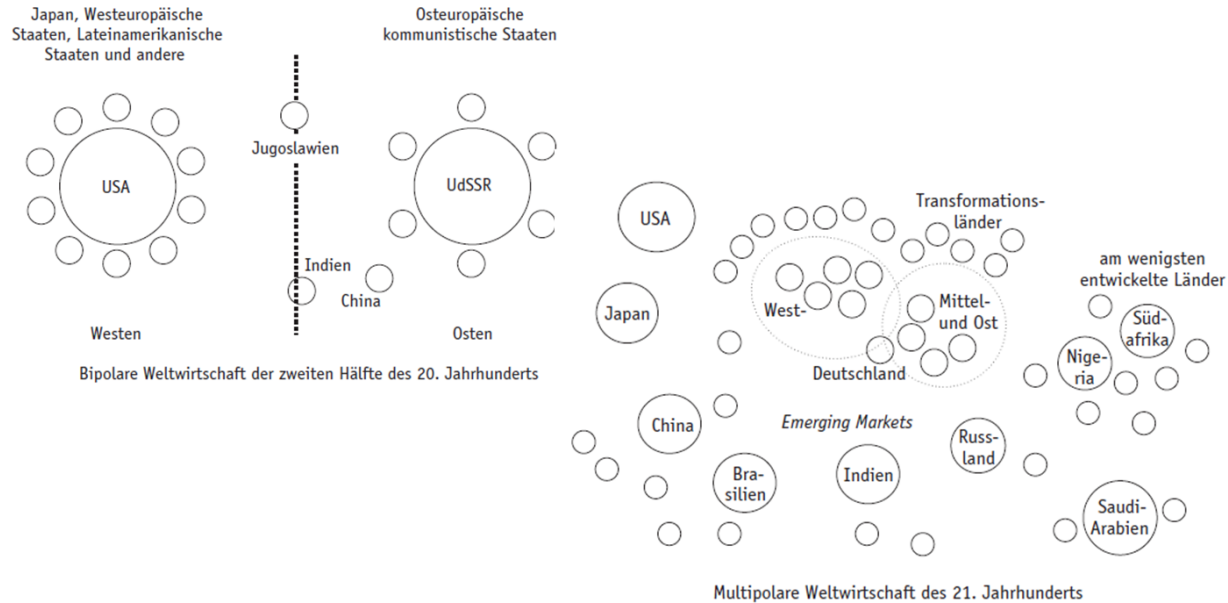
# Entwicklung des Welthandels



Quelle: World Trade Organization (WTO): International Trade Statistics 2013; eigene Berechnungen  
 Lizenz: Creative Commons by-nc-nd/3.0/de  
 Bundeszentrale für politische Bildung, 2014, www.bpb.de



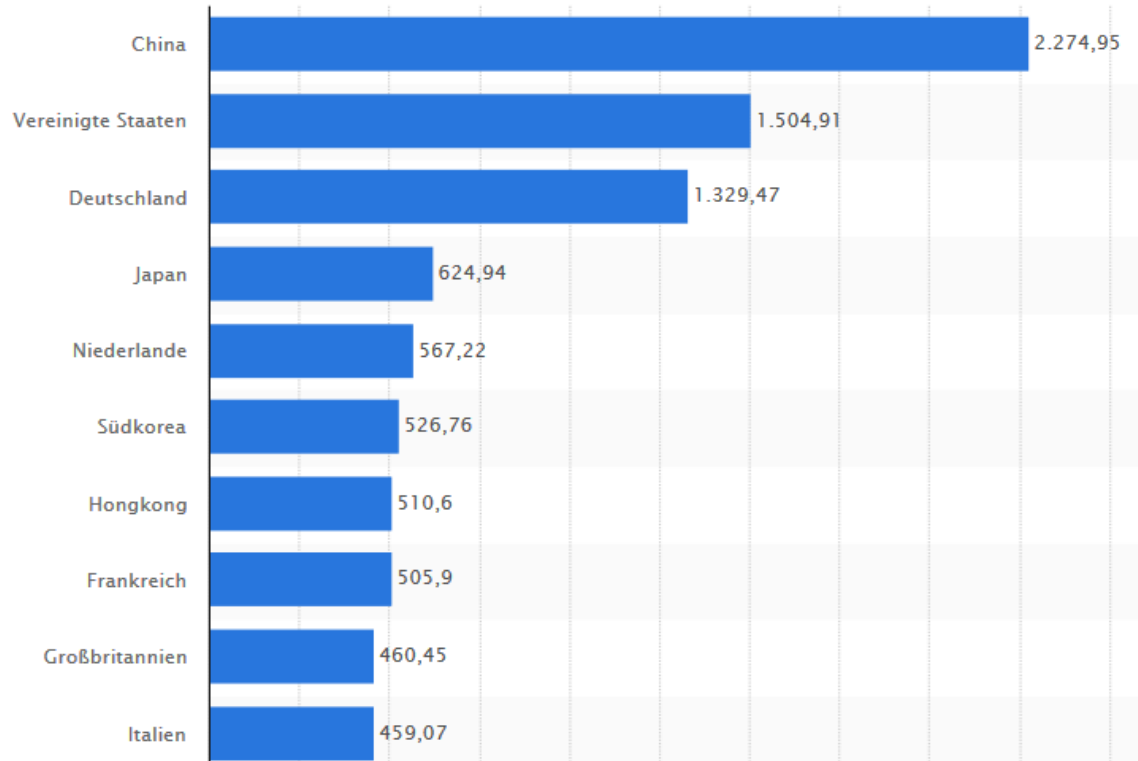
# Veränderung des Welthandels



(Quelle: in Anlehnung an Papp 1997, S. 159 ff.)



## Führende Welthandelsländer im Jahr 2015





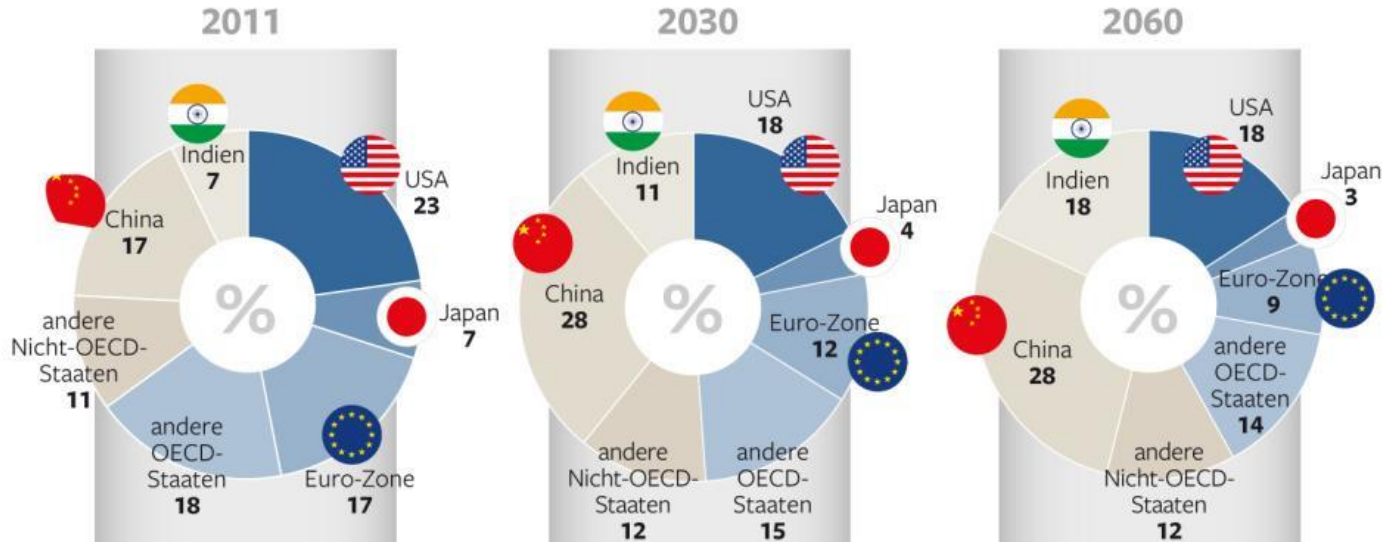
# Entwicklung von Exportquoten

Länder und Regionen	1948	1953	1963	1973	1983	1993	2003	2015
WELT (nominale, nicht inflationsbereinigte Werte)	59	84	157	579	1.838	3.688	7.380	15.985
Anteile	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>Nordamerika</b>	<b>28,1</b>	<b>24,8</b>	<b>19,9</b>	<b>17,3</b>	<b>16,8</b>	<b>17,9</b>	<b>15,8</b>	<b>14,4</b>
Vereinigte Staaten	21,6	14,6	14,3	12,2	11,2	12,6	9,8	9,4
Kanada	5,5	5,2	4,3	4,6	4,2	3,9	3,7	2,6
Mexiko	0,9	0,7	0,6	0,4	1,4	1,4	2,2	2,4
<b>Süd- und Zentralamerika</b>	<b>11,3</b>	<b>9,7</b>	<b>6,4</b>	<b>4,3</b>	<b>4,5</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,4</b>
Brasilien	2,0	1,8	0,9	1,1	1,2	1,0	1,0	1,2
Chile	0,6	0,5	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3	0,4
<b>Europa</b>	<b>35,1</b>	<b>39,4</b>	<b>47,8</b>	<b>50,9</b>	<b>43,5</b>	<b>45,3</b>	<b>45,9</b>	<b>37,3</b>
Deutschland <sup>a</sup>	1,4	5,3	9,3	11,7	9,2	10,3	10,2	8,3
Niederlande	2,0	3,0	3,6	4,7	3,5	3,8	4,0	3,5
Frankreich	3,4	4,8	5,2	6,3	5,2	6,0	5,3	3,2
Großbritannien	11,3	9,0	7,8	5,1	5,0	4,9	4,1	2,9
<b>Commonwealth of Independent States (CIS)<sup>[5]</sup></b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1,7</b>	<b>2,6</b>	<b>3,1</b>
<b>Afrika</b>	<b>7,3</b>	<b>6,5</b>	<b>5,7</b>	<b>4,8</b>	<b>4,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2,4</b>	<b>2,4</b>
Südafrika	2,0	1,6	1,5	1,0	1,0	0,7	0,5	0,5
<b>Mittlerer Osten</b>	<b>2,0</b>	<b>2,7</b>	<b>3,2</b>	<b>4,1</b>	<b>6,7</b>	<b>3,5</b>	<b>4,1</b>	<b>5,3</b>
<b>Asien</b>	<b>14,0</b>	<b>13,4</b>	<b>12,5</b>	<b>14,9</b>	<b>19,1</b>	<b>26,0</b>	<b>26,1</b>	<b>34,2</b>
China	0,9	1,2	1,3	1,0	1,2	2,5	5,9	14,2
Japan	0,4	1,5	3,5	6,4	8,0	9,8	6,4	3,9
Indien	2,2	1,3	1,0	0,5	0,5	0,6	0,8	1,7
Australien und Neuseeland	3,7	3,2	2,4	2,1	1,4	1,4	1,2	1,4
<b>EU<sup>b</sup></b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>24,5</b>	<b>37,0</b>	<b>31,3</b>	<b>37,3</b>	<b>42,4</b>	<b>33,7</b>
<b>GATT/WTO-Mitglieder</b>	<b>63,4</b>	<b>69,6</b>	<b>75,0</b>	<b>84,1</b>	<b>77,0</b>	<b>89,0</b>	<b>94,3</b>	<b>98,3</b>

# Wirtschaftsmacht der Zukunft

## Europas Anteil am weltweiten BIP schrumpft

nach Regionen, Angaben in Prozent





# Wichtige Handelspartner der Schweiz

Die wichtigsten Handelspartner der Schweiz



**EXPORT Länder (Abnehmer)**

1. Deutschland
2. USA
3. Frankreich
4. Italien
5. England

**IMPORT Länder (Zulieferer)**

1. Deutschland
2. Frankreich
3. Italien
4. Niederlande
5. USA

© WWW.SCALP-TRADING.COM

# Wichtigste Exportgüter der Schweiz

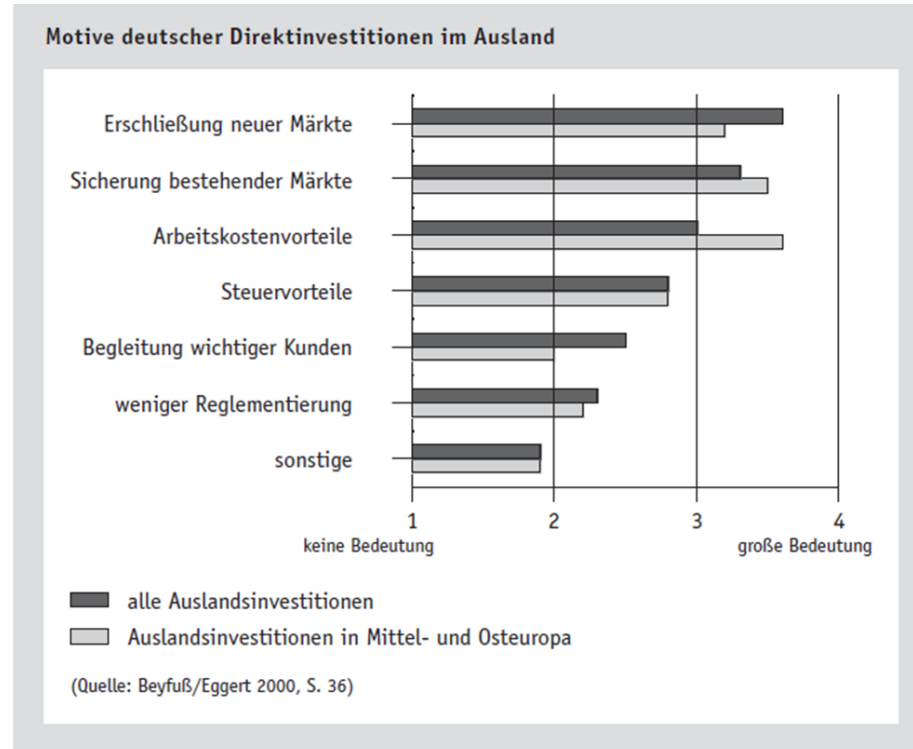




# Basisformen des Außenhandels: Direktinvestitionen

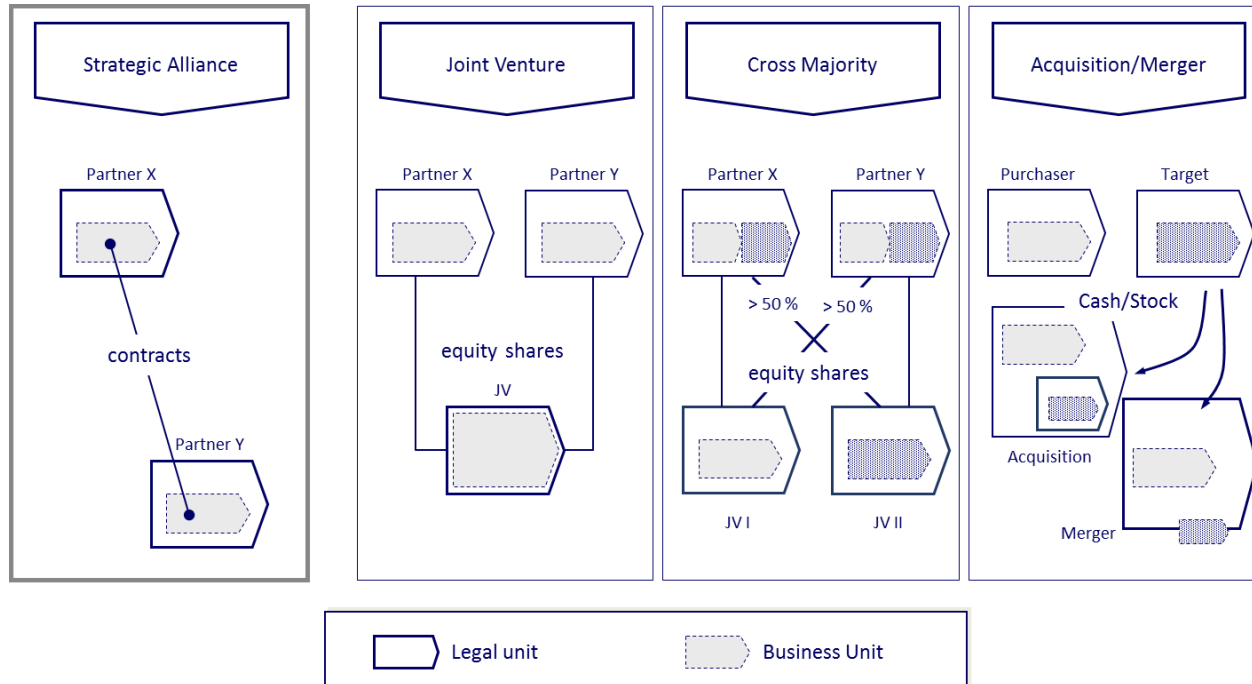
Direktinvestitionen	Finanzinvestitionen
<b>Grenzüberschreitende Kapitalbewegung</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>– Ziel: Dauerhafte Einflussnahme auf fremdes Unternehmen</li><li>– Langfristiger Anlagehorizont</li><li>– Ausübung von Kontrollrechten beabsichtigt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Ziel: Optimierung des Risiko-Rendite-Verhältnisses eines (Wertpapier-) Portfolios</li><li>– Kurz- bis mittelfristiger Anlagehorizont</li><li>– Kein Einfluss auf ausländisches Management beabsichtigt</li></ul>

# Motive für Direktinvestitionen





# Erscheinungsformen von Direktinvestitionen





## Zinssatztheorien

Einfache Zinssatztheorie: Zu Direktinvestitionen kommt es, wenn zwischen Ländern absolute Zinsdifferenzen existieren. Kapital fließt von kapitalreichen Ländern mit niedrigem Zins in kapitalarme Länder mit höherem Zins.

Erweiterte Zinssatztheorie: Zu Direktinvestitionen kommt es, wenn zwischen Ländern absolute Zinsdifferenzen existieren, die höher sind als Informations- und Transferkosten. Kapital fließt von kapitalreichen Ländern mit niedrigem Zins in kapitalarme Länder mit höherem Zins.



## Währungsraumansätze und Portfoliotheorien

Währungsraumansatz: Direktinvestitionen entstehen aufgrund der Aufwertungs- und Abwertungserwartungen von Währungen. Da Investoren aus Hartwährungsländern Investitionsprojekte – aufgrund niedriger angesetzter Kalkulationszinsflüsse – besser bewerten als Investoren in Weichwährungsländern, kommt es weltweit zu mehr Investitionen durch Investoren aus Hartwährungsländern und darüber hinaus zu Kapitaltransfers von Hartwährungsländern in Weichwährungsländer.

Portfoliotheorie: Zu Direktinvestitionen kommt es, weil Portfolioinvestoren in eine Unternehmung investieren, die selbst grenzüberschreitende Direktinvestitionen getätigt hat, d. h. international diversifiziert ist.



## Monopolistische Vorteile

Zur Direktinvestition kommt es, weil internationale Unternehmungen ihre Auslandsaktivitäten kontrollieren wollen und sie es aufgrund unternehmensspezifischer Wettbewerbsvorteile bzw. sogenannter monopolistischer Vorteile (z.B. Marke, Technologie) schaffen, die existierenden Markteintrittsbarrieren zu überwinden. Das Kontrollmotiv wird als konstitutives Merkmal von Direktinvestitionen angesehen, der Einsatz monopolistischer Vorteile als zentraler Erklärungsansatz für das Entstehen von Direktinvestitionen.



## Oligopolistisches Parallelverhalten, Handelsschranken

Theorien des oligopolistischen Parallelverhaltens: Zu Direktinvestitionen kommt es, weil Unternehmen aus oligopolistischen Branchen das gestörte Gleichgewicht wiederherstellen wollen – sei es durch „Follow-the-Leader-Investments“ (Investitionen im Land, in dem der Leader investiert hat) oder durch „Cross-Investments“ (Investitionen im Land, aus dem der Leader stammt).

Handelsschrankenansatz: Zu Direktinvestitionen kommt es, weil Unternehmungen aufgrund von Handelshemmnissen an anderen Formen der Außenwirtschaft gehindert werden. Direktinvestitionen stellen – aufgrund der externen Rahmenbedingungen – eine sinnvolle mitunter sogar die einzige Möglichkeit dar, einen bestimmten Auslandsmarkt zu bearbeiten.

# Ausländische Direktinvestitionen in der Schweiz

Die 25 attraktivsten Ziele für ausländische Direktinvestitionen  
laut Unternehmensführern:

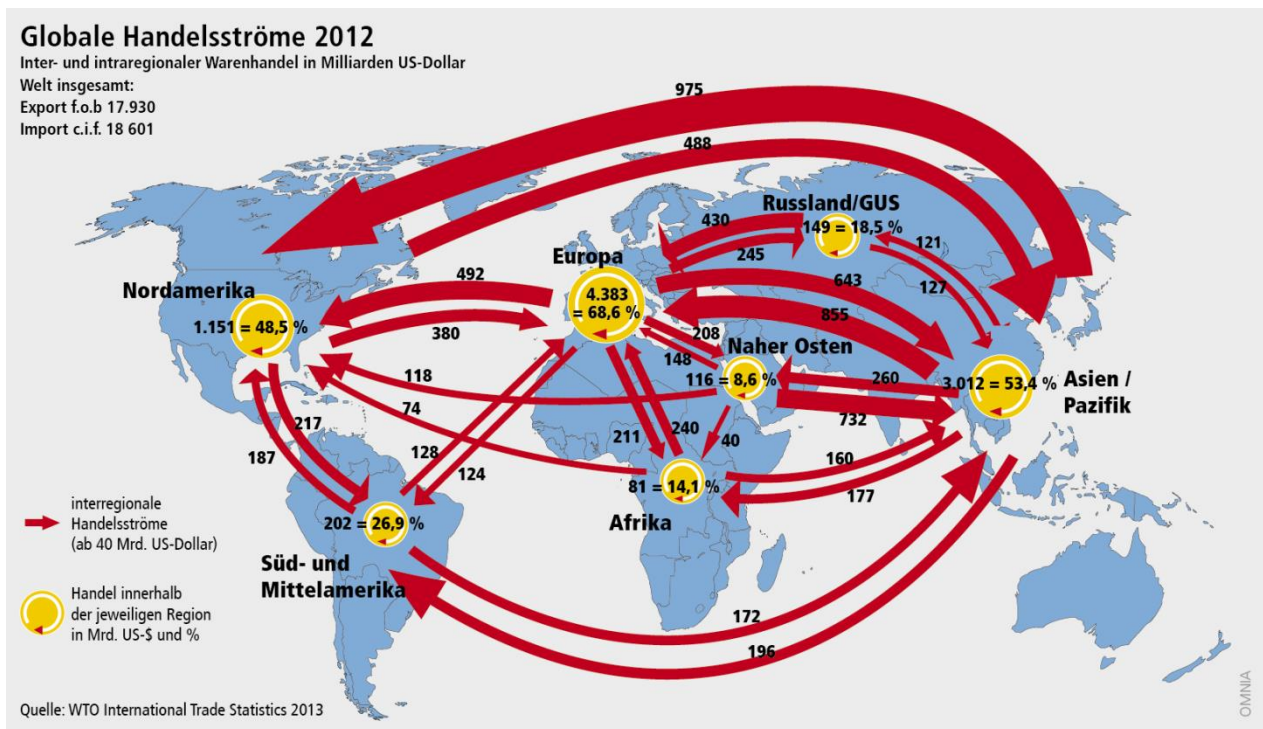
Land	Position 2016	Position 2015	Position 2014	Änderung 2015-2016
USA	1	1	1	0
China	2	2	2	0
Kanada	3	4	3	+1
Deutschland	4	5	6	+1
UK	5	3	4	-2
Japan	6	7	19	+1
Australien	7	10	8	+3
Frankreich	8	8	10	0
Indien	9	11	7	+2
Singapur	10	15	9	+5
Schweiz	11	14	14	+3
Brasilien	12	6	5	-6
Spanien	13	17	18	+4
Niederlande	14	13	22	-1
Taiwan	15	-	-	n/a
Italien	16	12	20	-4
Südkorea	17	16	-	-1
Mexiko	18	9	12	-9
Belgien	19	19	21	0
Dänemark	20	20	23	0
Thailand	21	-	-	n/a
Schweden	22	18	16	-4
Irland	23	-	-	n/a
Österreich	24	21	-	-3
Norwegen	25	24	-	-1

# Basisformen des Außenhandels: Regionale Wirtschaftsgemeinschaften

	Integrationsformen				
	Freihandelszone	Zollunion	Gemeinsamer Markt	Wirtschafts-/Währungsunion	Politische Union
Aufhebung von Handelshemmnissen	ja	ja	ja	ja	ja
Koordiniertes Verhalten ggü. Nichtmitgliedern	NAFTA <sup>1)</sup>	ja	ja	ja	ja
Freie Faktorbewegungen		ASEAN <sup>2)</sup>	ja	ja	ja
Abstimmung der Wirtschaftspolitik			MERCO-SUR <sup>3)</sup>	ja	ja
Supranationale Legislative, Exekutive und Judikative				EU	ja

- 1) USA, Kanada, Mexiko (North American Free Trade Agreement)
- 2) Malaysia, Thailand, Indonesien, Singapur, Brunei (Association of South East Asian Nations)
- 3) Argentinien, Bolivien, Brasilien, Chile, Paraguay, Uruguay (Mercado Común en el America del Sur)

# Welthandelströme







# Nordamerikanisches Freihandelsabkommen (NAFTA)

Bildet seit 1994 eine Freihandelszone im nordamerikanischen Kontinent (Kanada, USA, Mexiko)

- Abschaffung zahlreicher Zölle, zeitliche Aussetzung von Zöllen
- Nimmt keine supranationale Regierungsfunktionen wahr
- Hat keine Vorrangposition gegenüber nationalem Recht

Besteht aus zwei Seitenabkommen:

- North American Agreement on Environmental Cooperation (NAAEC) für Umweltbelange
- North American Agreement on Labor Cooperation (NAALC) für Arbeitsrechte



## Kritik an der NAFTA

Insgesamt stagnierten die Einkommen in den Mitgliedsländern, während die Einkommensungleichheit stieg.

Mexiko, früher Selbstversorger mit dem Hauptnahrungsmittel Mais, wurde mit hochsubventionierten US-amerikanischen Landwirtschaftsprodukten und Fleisch überschwemmt, dessen Preis 20 Prozent unter den Produktionskosten liegt. Die erwartete Spezialisierung der mexikanischen Landwirtschaft trat nicht ein: Mexiko muss heute 60 Prozent seines Weizen- und 70 Prozent seines Reisbedarfs importieren.

Kanada wurde wieder zu einem Exporteur von Rohstoffen und hat verstärkt mit Umweltproblemen zu kämpfen, während gleichzeitig die internationale Ölwirtschaft Druck auf die Umweltschutzbestimmungen ausübt.

Mittlerweile auch Kritik seitens der USA.



## Verband Südostasiatischer Nationen (ASEAN)

Seit 2009 Gründung eines gemeinsamen Wirtschaftsraums südostasiatischer Staaten

- Die Verbesserung der wirtschaftlichen Grundlage im Weltmarkt durch Absenkung der Zollbarrieren unter den Mitgliedern.
- Die Erhöhung der Attraktivität des Wirtschaftsraumes für ausländische Investoren





## Integrationsprobleme ASEAN

- Reiche Staaten (Stadtstaat Singapur, Malaysia) und arme Staaten (Laos, Myanmar). Unterschiede zwischen den profitierenden, städtischen Schichten und den arm gebliebenen, ländlichen Schichten.
- Umfasst junge Demokratien wie Indonesien und die Philippinen, konstitutionelle Monarchien wie Kambodscha und Thailand, autoritäre Staaten wie Malaysia und Singapur, kommunistische Einparteiensstaaten wie Vietnam und Laos, absolute Monarchien wie Brunei und die Militär-Junta in Myanmar
- Große Vielfalt an Religionen: überwiegend buddhistisch (Thailand, Myanmar, Vietnam, Kambodscha und Laos), Atheisten (Vietnam), überwiegend islamisch (Indonesien, Brunei und Malaysia), überwiegend christlich-katholisch (Philippinen)



## Gemeinsamer Markt Südamerikas (Mercosur)

Seit 1991 Binnenmarkt mit mehr als 260 Millionen Menschen (Mitglieder: Argentinien, Brasilien, Paraguay, Uruguay, Venezuela; Assoziierte Staaten: Chile (1996), Bolivien (1997), Peru (2003), Kolumbien (2004), Ecuador (2004))

- Abschaffung von Zöllen, nicht-tarifären Handelshemmnissen
- Einrichtung eines gemeinsamen Außenzolls
- Festlegung einer gemeinsamen Handelspolitik gegenüber Drittstaaten
- Koordinierung der Positionen in regionalen und internationalen Wirtschaftsforen
- Harmonisierung der Gesetzgebung und Politik



## Integrationsprobleme Mercosur

- Traditionelle Rivalitäten, z.B. zwischen Brasilien und Argentinien oder zwischen Chile und Bolivien (Zugang zum Pazifik)
- Brasilien dominiert aufgrund seiner Größe
- Fehlende Strategie im Umgang mit den USA (FTAA), der sich seit der Vollmitgliedschaft Venezuelas – gegebenenfalls zu einem späteren Zeitpunkt auch der Boliviens – noch verstärken dürfte
- Mitgliedern des Mercosur ist es untersagt, mit Drittstaaten bilaterale Freihandelsabkommen abzuschließen. Dies führt in Uruguay und Paraguay zu Überlegungen, aus dem Staatenbund wieder auszutreten.



## Europäische Union (EU)

1992 Gründung der Europäischen Union im Vertrag von Maastricht

- Aus 28 europäischen Staaten bestehender Staatenverbund + Mitgliedstaaten der Europäischen Freihandelsassoziation (EFTA; wirtschaftlich, aber nicht politisch integriert: z.B. Schweiz)
- Innerhalb der EU bilden 19 Staaten die Europäische Wirtschafts- und Währungsunion

Wirtschaftspolitik der EU: Zollunion und Binnenmarkt, Freier Dienstleistungsverkehr, Wettbewerbspolitik, Europäische Wirtschafts- und Währungsunion, Gemeinsame Handelspolitik, Gemeinsame Agrar- und Fischereipolitik, Regionalpolitik

# Freiheiten des EU-Binnenmarktes



## Die »vier Freiheiten« des EG-Binnenmarktes







## Integrationsprobleme EU

- Bürgerferne
- Demokratiedefizit/ Verletzung des Subsidiaritätsprinzip
- Beitrittskandidaten
- Kosten der Bürokratie

Zunahme EU-skeptischer Positionen

- Sorge um die nationale Unabhängigkeit
- Unkontrollierte Zuwanderung
- Furcht vor dem Verlust von Arbeitsplätzen





# Inhalt

1. Internationalisierung der Wirtschaft
- 2. Technologien als Motor der Globalisierung am Beispiel der Sharing Economy**
3. Migration und Arbeitsmärkte
4. Der weltweite Anstieg der Managergehälter: Globale Spitzenmanager oder Governance-Versagen?
5. Multinationale Unternehmen und unternehmerische Gesellschaftsverantwortung



Universität  
Zürich <sup>UZH</sup>

Soziologie



Dienstleistungen Shop So geht's Über uns FAQ Kontakt

Unsere Mamis putzen, kochen  
und betreuen Ihre Kinder...

[Jetzt online buchen](#)

5. Erfahren Sie mehr

Zeit für Ordnung in deinem  
Kleiderschrank?

Einfach Foto machen, hochladen und dabei Geld verdienen.

[Jetzt verkaufen](#)

Wie's funktioniert

# Die «Sharing-Economy»

MIET-RENTNER WERDEN? Jetzt gratis registrieren

MIETEN SIE EINEN ALTEN SACK.

MIET-RENTNER WERDEN? Jetzt gratis registrieren

SUCHE RENTNER  Suchbegriff  PLZ  [Suchen](#)

**Sei dort zuhause.** Buche einzigartige Unterkünfte und erlebe die Stadt wie ein Einheimischer.

Wo Reiseziel, Stadt, Adresse	Wann Check-in → Check-out	Gäste 1 Gast	<a href="#">Suche</a>
---------------------------------	------------------------------	-----------------	-----------------------

Entdecke von Airbnb ausgewählte Inserate



Babysitting <sup>24</sup>

Perfekte Kinderbetreuung für jedes Budget

Finden Sie Babysitter, Tagesmütter und Nannys auf der führenden Schweizer Plattform

Suchen nach   [JETZT SUCHEN](#)

Kindertagebetreuer Jobangebote

WERDE UBER PARTNER-FAHRER

Bei Uber wirst du für's Fahren bezahlt. Du kannst mit deinem zugelassenen Auto ganz flexibel unterwegs sein und Fahrgäste von A nach B transportieren. Die Anmeldung ist schnell und unkompliziert – in wenigen Schritten kannst du als Uber Partner-Fahrer starten.

Spotify

Musik für

[SPOTIFY GRATIS LADEN](#)

cashare

Wunschdarlehen Privat

Wie viel? 20'000 CHF

Wie lange? 36 Monate

Wie teuer? 10 %

Monatliche Rate CHF 445.35 Zinssumme CHF 2'232.35 Restschuld CHF 4'050.00

[Darlehen beantragen](#)

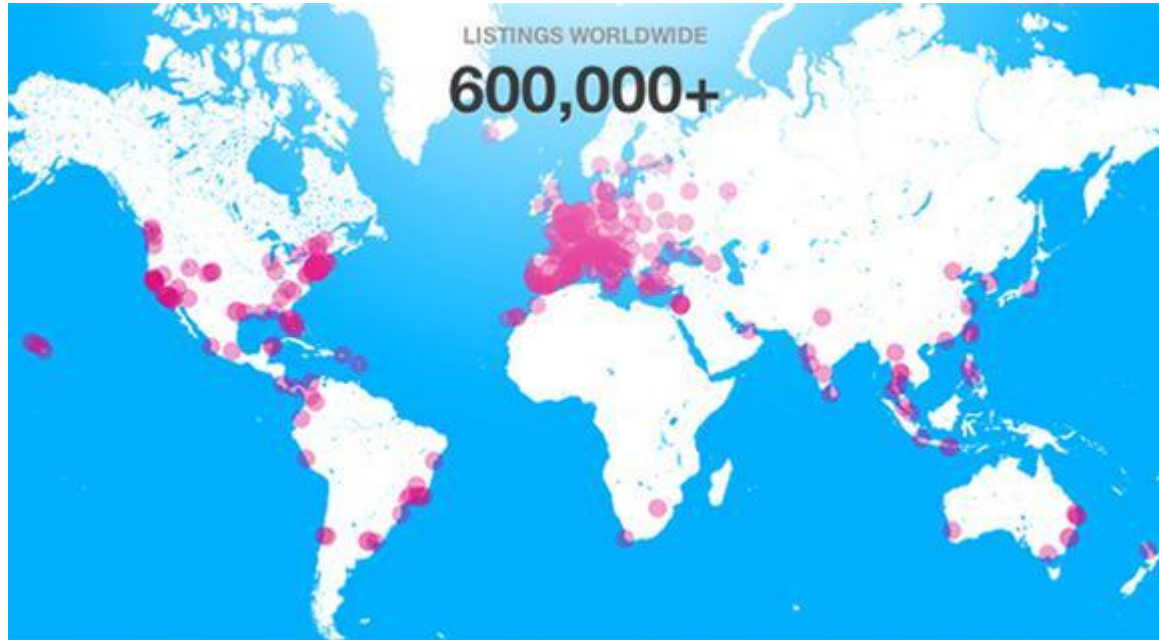
Darlehen von Privat zu Privat

# Uber weltweit (Gründung: 2009)

## Uber cities



## Airbnb weltweit (Gründung: 2008)





## Facebook weltweit (Gründung: 2004)





# Gliederung

- **Das Zeitalter der «Sharing Economy»**
- Persönliche Motive und widersprüchliche Facetten in der «Sharing Economy»
- Gesellschaftliche Herausforderungen des «Teilens»



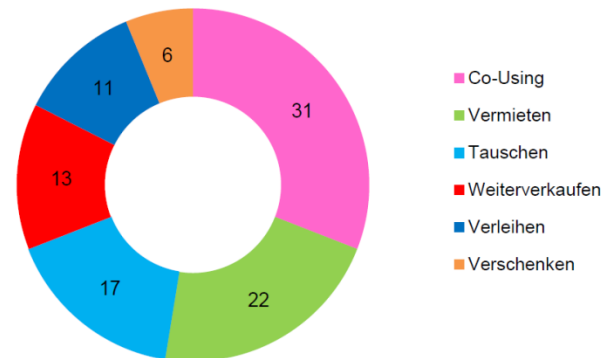
## Basisinnovationen führen zu neuen Wirtschaftsmodellen (und zur Globalisierung)

- Informationstechnologien, Online Plattformen und Apps schaffen die Möglichkeit für kostengünstige nutzergenerierte Inhalte, Teilen und Zusammenarbeit («Netzwerkeffekte»).
- Klassische Beispiele sind Open Source Bewegungen (Linux), Online-Lexika (Wikipedia), Online Tauschplattformen (Youtube, Ebay).
- Moderne Ausprägungen sind (1) Produktnutzung statt Besitzen, (2) Recycling, (3) Bündelung von Ressourcen.
- Charakteristisch für den «kollaborativen, vernetzten Konsum» sind der oft ideologisch motivierte, Peer-to-Peer Online Handel von Gütern und Dienstleistungen koordiniert durch soziale Medien.





# Systematisierung des Tauschs in der «Sharing Economy»



Art des Tauschs	Tauschaktivität	Monetäre Vergütung	Nutzung
Zugang zu Besitz	Vermieten	Ja	sequentiell
	Verleihen	Nein	sequentiell
Transfer von Besitz	Gemeinsam nutzen	Ja	simultan
	Verschenken	Nein	sequentiell
	Tauschen	Nein	sequentiell
	Spenden	Nein	sequentiell
	Weiterverkaufen	Ja	sequentiell

# Gründungsboom in der «Sharing Economy»

Abb. 4: Hauptbereiche der Sharing Economy in der Schweiz



### Personentransport

- Uber
- Sharoo
- Mobility

### Gütertransport

- Nearbors

### Parkplatzmanagement

- Parku
- Shared Parking

### Privatraum

- Airbnb
- Housetrip

### Büroraum

- InstantOffices

### Weiterverkauf

- Kleiderkorb
- Preloved

### Vermietung

- Pumpipumpe
- Sharely

### Kochen

- Cookeat
- Züri kocht

### Arbeit

- oDesk
- Jacando

### Lernen

- Diplomero
- Learning Culture

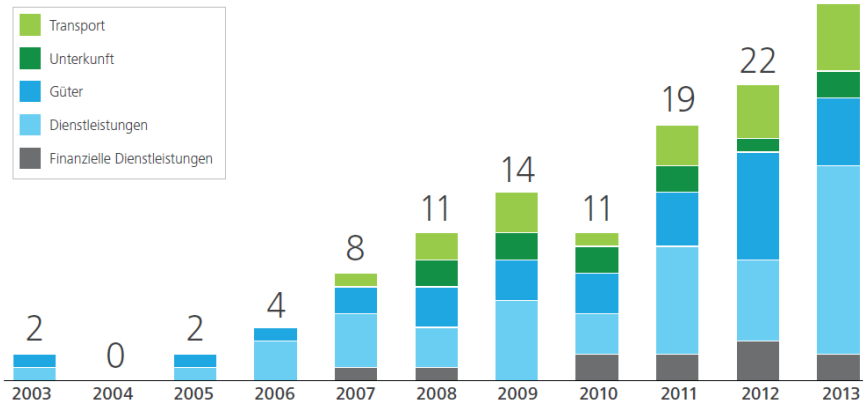
### Crowdfunding

- Cashare
- C-crowd

### Moneylending

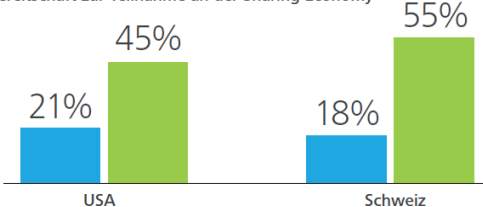
- Bondora
- Moneylending

Abb. 3: Schweizer Sharing Economy Startups nach Gründungsjahr



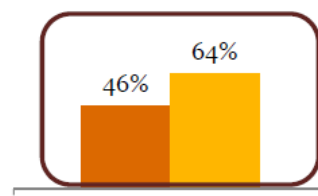
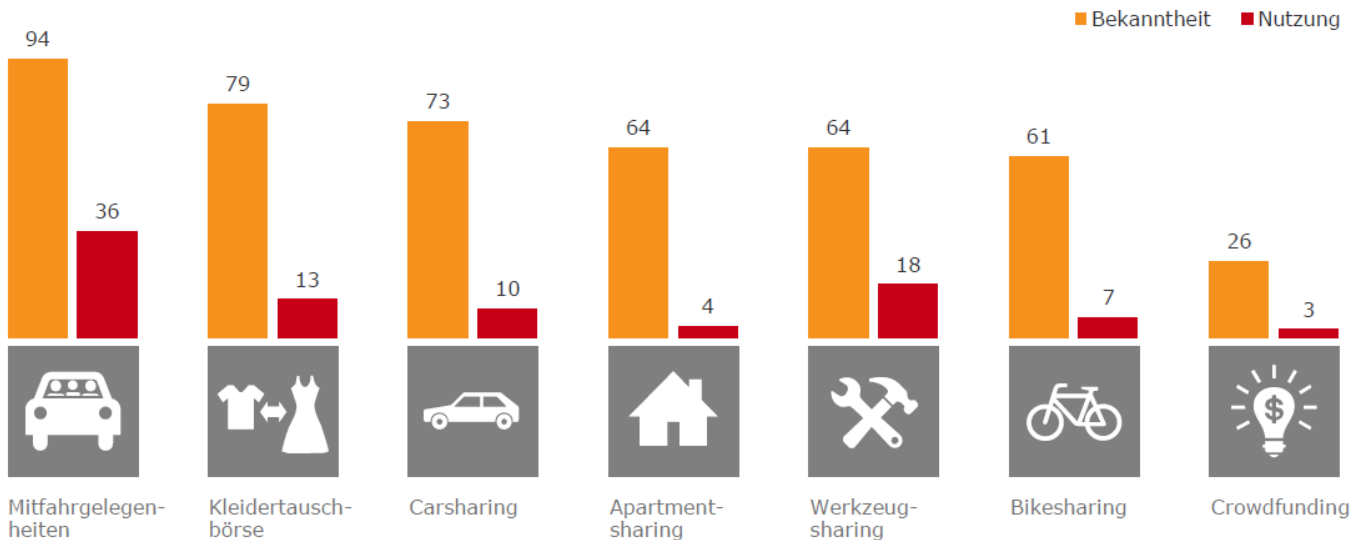
Quelle: Startups.ch, NZZ 2014

# Nutzung des Angebots



■ Anteil der Personen, die bereits an der Sharing Economy teilgenommen haben  
 ■ Anteil der Personen, die in den nächsten 12 Monaten an der Sharing Economy teilnehmen werden

Deloitte (2015), Sharing Economy. Teile und verdiene. Wo steht die Schweiz?



Gesamt  
 ■ Schon einmal ein Angebot genutzt  
 ■ Plane, in den nächsten zwei Jahren ein Angebot zu nutzen

Deutschland  
(Quelle PWC 2015)

TNS Emnid (2015), Sharing Economy: Die Sicht der Verbraucherinnen und Verbraucher in Deutschland, Ergebnisbericht, Mai 2015



# Gliederung

- Das Zeitalter der «Sharing Economy»
- **Persönliche Motive und widersprüchliche Facetten in der «Sharing Economy»**
- Gesellschaftliche Herausforderungen des «Teilens»



## Besitz ist heute nicht altmodisch sondern eine Frage des Stils

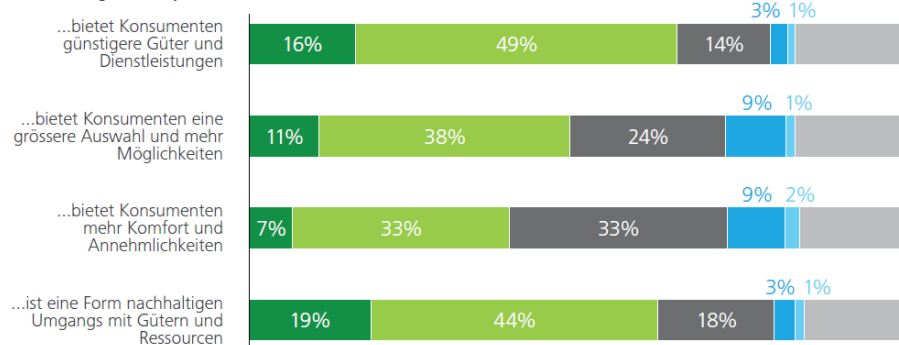
- Nach 1980 geborene Menschen sind im Wohlstand aufgewachsen und haben einen anderen Blick auf das Leben, was sich im Konsumverhalten widerspiegelt.
- Sie haben keine grossen Hoffnungen auf ein kontinuierliches Arbeitsleben sondern rechnen mit Brüchen und der Möglichkeit des Scheiterns. Die Anhäufung von Besitz widerstrebt ihnen, weil dieser sie in ihrer Flexibilität beschränkt.
- Die Notwendigkeit der permanenten Vermarktung/Inszenierung auf dem Arbeitsmarkt verstärkt im Privaten die Suche nach dem Authentischen. Besitz bedeutet deswegen nicht mehr Erfolg sondern persönlichen Lebensstil.



# Häufig diskutierte Gründe für die Teilnahme an der «Sharing Economy»

- Nachhaltigkeit beim Konsum oder bei der Weitergabe von Wissen
- Freude am Teilen und der Teilhabe
- Erlangen von Reputation unter Gleichgesinnten
- Ökonomische Motive, z.B. Sparen, (Zusatz-)Verdienst, Erlangung eines Normalarbeitsvertrages

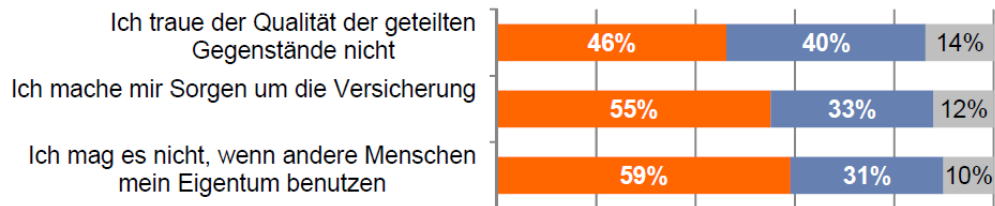
Die Sharing Economy...



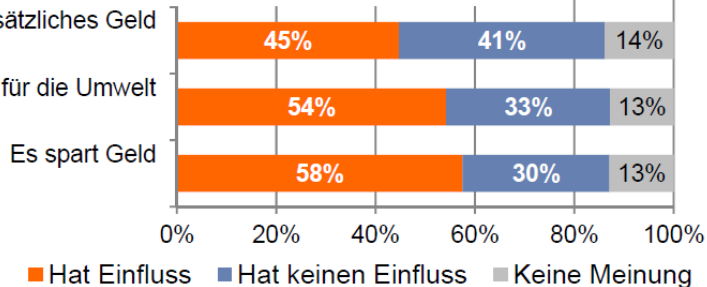
Deloitte (2015), Sharing Economy. Teile und verdiene. Wo steht die Schweiz?

# Vor- und Nachteile der Sharing Economy aus Sicht der Konsumenten

## Nachteile der Sharing Economy aus Sicht der Deutschen:



## Vorteile der Sharing Economy aus Sicht der Deutschen



Rundungsbedingte Abweichungen von 100 % | n = 1.029



# Konsumenten bevorzugen in der Sharing Economy Unternehmen gegenüber Privatpersonen

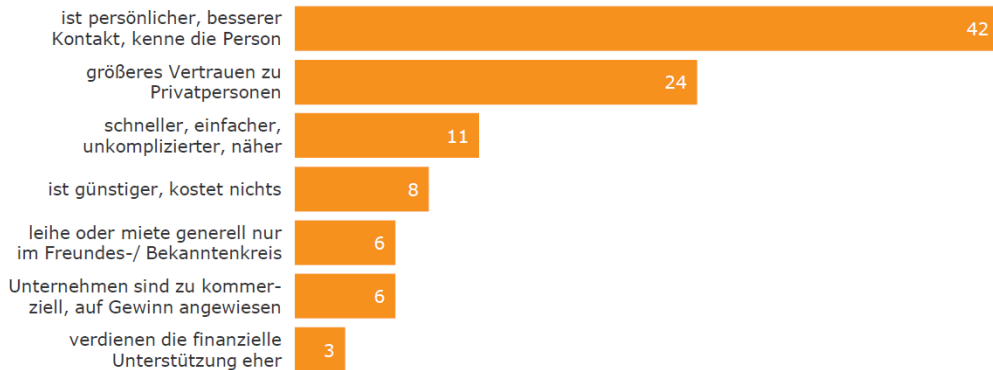
**62%** bevorzugen Unternehmen als Sharing-Anbieter



TNS Emnid (2015), Sharing Economy: Die Sicht der Verbraucherinnen und Verbraucher in Deutschland, Ergebnisbericht, Mai 2015

24.02.2017

**31%** bevorzugen Privatpersonen als Sharing-Anbieter

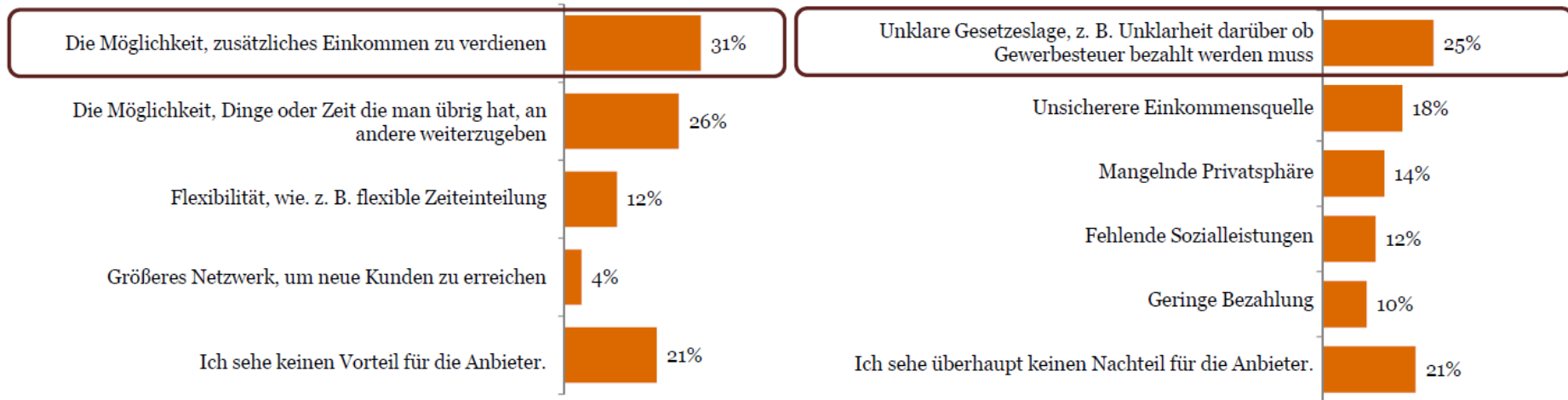






*Ohne Besitz ist man in der Sharing Economy verloren.  
Denn wer nichts hat, was andere begehren, kann auch nichts  
verleihen oder tauschen.*

## Vor- und Nachteile der Sharing Economy aus Sicht der Anbieter



Deutschland, (Quelle PWC 2015)

# Meins für deins. Jede gegen jede. «Swap in the City»-Partie in der «Sharing Economy»





# Gliederung

- Das Zeitalter der «Sharing Economy»
- Persönliche Motive und widersprüchliche Facetten in der «Sharing Economy»
- **Gesellschaftliche Herausforderungen des «Teilens»**



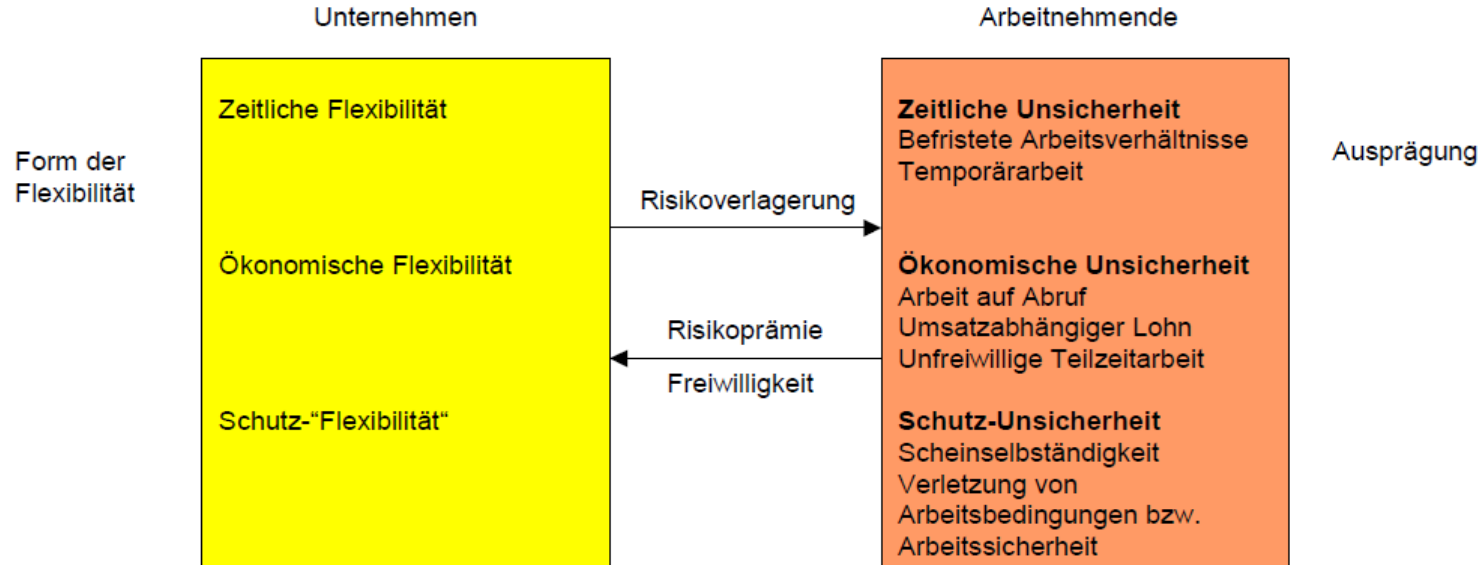
## Soziale Risiken

Arbeitsstandards, insbesondere weil Unternehmen Risiken einseitig auf Arbeitnehmer abwälzen. So verstehen sich Anbieter der Sharing Economy nicht als Arbeitgeber, sondern als Vermittler ohne Arbeitgeberpflichten.

Manipulation der Bewertungssysteme und Datenschutz, z.B. weil Unternehmen Kunden- und Kreditkarteninformationen sammeln.

Sicherheit, z.B. von Uber-Fahrern verursachte Unfälle durch falsches Fahrverhalten und fehlende Sorgfalt des Unternehmens bei der Überprüfung der Eignung von Mitarbeitern vor deren Einstellung.

# Beispiel der Arbeitsstandards: Einseitige Abwälzung der Risiken auf den Arbeitnehmer

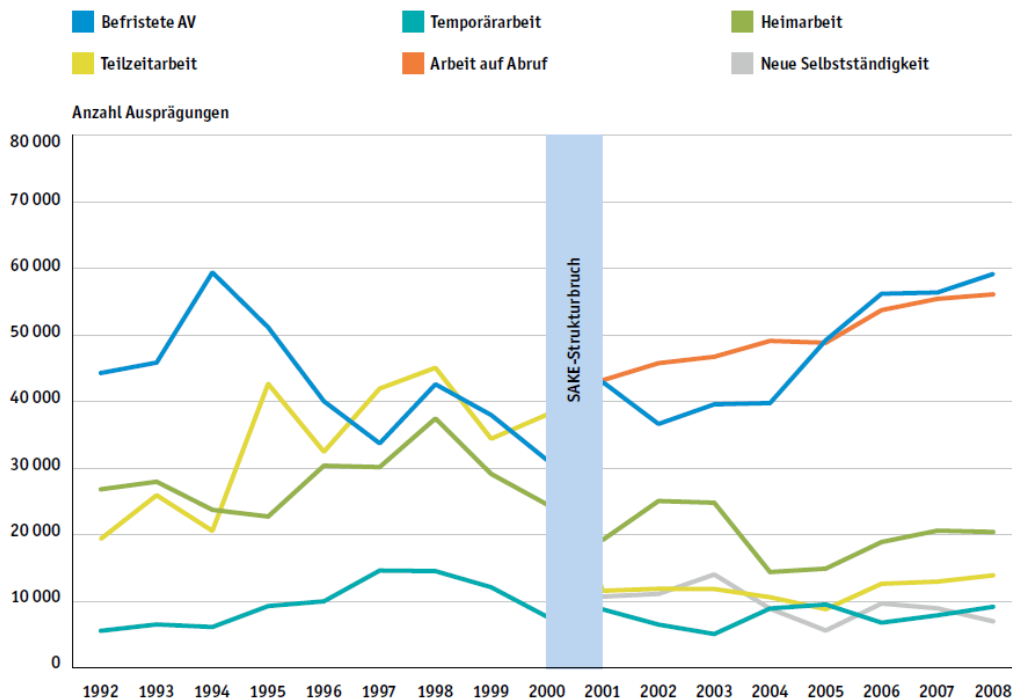


# Entwicklung des Anteils atypisch Erwerbstätiger in der Schweiz

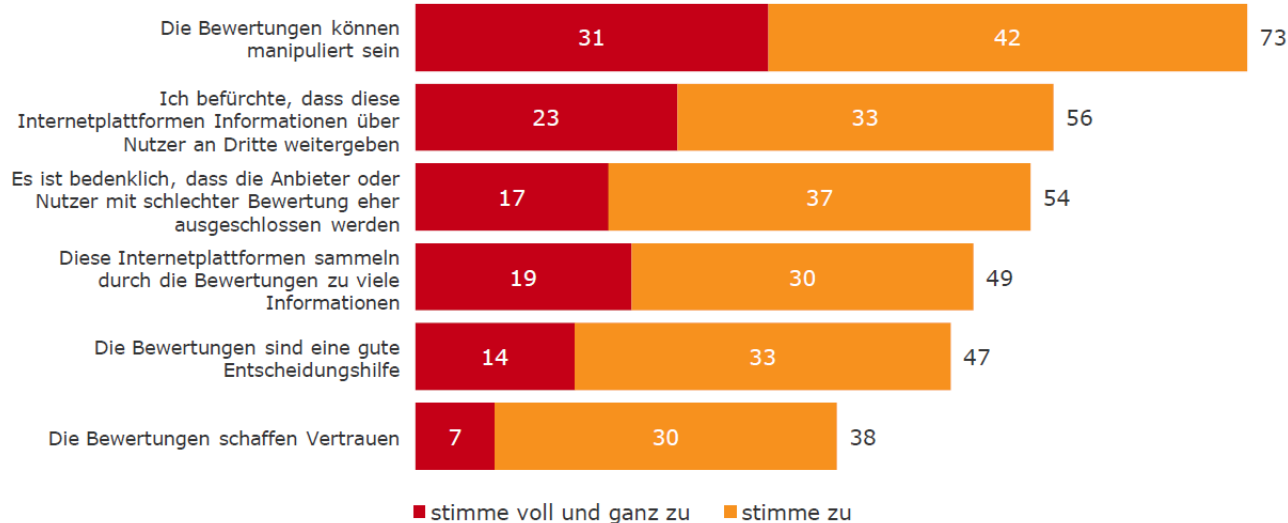
Neuere Zahlen aus dem Jahr 2014 belegen insbesondere eine Zunahme der Arbeit auf Abruf.

Walker, P., Marti, M. (2010), Die Entwicklung atypisch-  
prekärer Arbeitsverhältnisse in  
der Schweiz, Die  
Volkswirtschaft Das Magazin  
für Wirtschaftspolitik 10-2010

24.02.2017



# Beispiel: Manipulation der Bewertungssysteme und Datenschutz





## Verdrängungseffekte

- Verdrängung der Neuwarenproduktion, z.B. verkaufte die US-Autoindustrie aufgrund der Existenz von Carsharing-Angeboten bisher etwa 500 000 Neuwagen weniger. Bis zum Jahr 2020 wird diese Zahl um weitere 1.2 Millionen nicht verkaufte Autos anwachsen.
- Verdrängung des bestehenden Gewerbes, z.B. substituierten in New York die neuen Anbieter Uber und „boro taxis“ etwa 1,4 Millionen Taxifahrten. Dementsprechend fiel der Preis der Taxi-Lizenzen von einer Million Dollar (2014) auf 690.000 Dollar (2015). Die Erhöhung des Angebots von Airbnb um 10 Prozent führte zu einer 0,35-prozentigen Abnahme der monatlichen Einnahmen pro Hotelraum in Texas.





## Erhöhte Umweltbelastung

Wenn sich Personen ein Produkt teilen und damit der Nutzungsgrad erhöht wird, werden auf den ersten Blick weniger Produkte benötigt. Da jedoch der Preis pro genutzte Produkteinheit (z.B. je gefahrener Kilometer) durch Sharing-Angebote sinkt, wird zugleich eine Mehrnachfrage generiert.

«Rückpralleffekte» verkehren die häufig proklamierte Nachhaltigkeit der neuen Geschäftsmodelle – die Umweltbelastung nimmt trotz höherer Nutzung bestehender Produkte in Folge insgesamt gesteigener Nutzung deutlich zu.

Beispiele sind die gestiegene Mobilität im New Yorker Taximarkt in Folge von Uber oder der Anstieg der Anzahl geflogener Kilometer im Luftverkehr in Folge von Billigpreisangeboten.

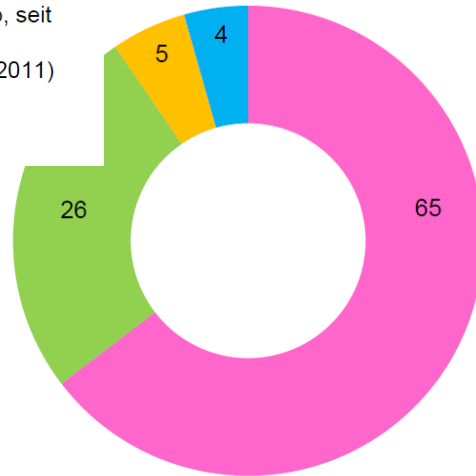
# Monopolbildung und wenig Wettbewerb

AirBnB (25 Mio, seit 2008)

Couchsurfing (10 Mio, seit 2004)

Gloveler (2 Mio, seit 2011)

Wimdu (1,7 Mio, seit 2011)

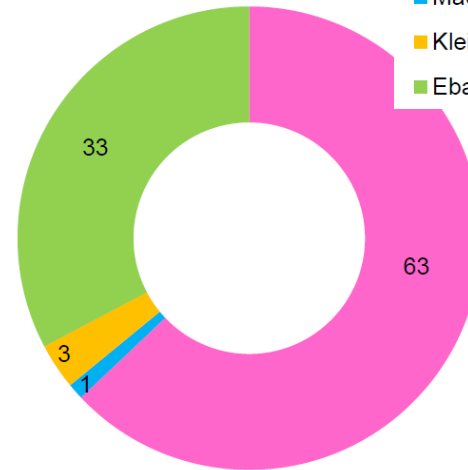


Kleiderkreisel (10 Mio)

Mädchenflohmarkt (180.000)

Kleiderkorb (509.000)

Ebay (5.2 Mio)





# Inhalt

1. Internationalisierung der Wirtschaft
2. Technologien als Motor der Globalisierung am Beispiel der Sharing Economy
- 3. Migration und Arbeitsmärkte**
4. Der weltweite Anstieg der Managergehälter: Globale Spitzenmanager oder Governance-Versagen?
5. Multinationale Unternehmen und unternehmerische Gesellschaftsverantwortung



# Migration

Migration oder Wanderung ist der dauerhafte Wechsel des Wohnortes von Menschen im geographischen und/oder sozialen Raum.

- Internationale Migration: nationalstaatliche Grenzen überschreitende Wohnsitzwechsel
- Arbeitsmigration: zum Zweck der Erwerbstätigkeit.
- Bildungsmigration: zum Zweck der Aus- oder Weiterbildung
- Transmigration: Wohnortwechsel zur Verbesserung der Erwerbsperspektiven, ohne dessen Dauer von vornherein zu bestimmen
- Fluchtmigration: bedrohliche Lebenssituationen in den Herkunftsgebieten in Form politischer, geschlechtsspezifischer, religiöser und rassistischer Diskriminierung und Verfolgung, Wirtschafts-, Umwelt- und Naturkatastrophen, Krieg und Vertreibung



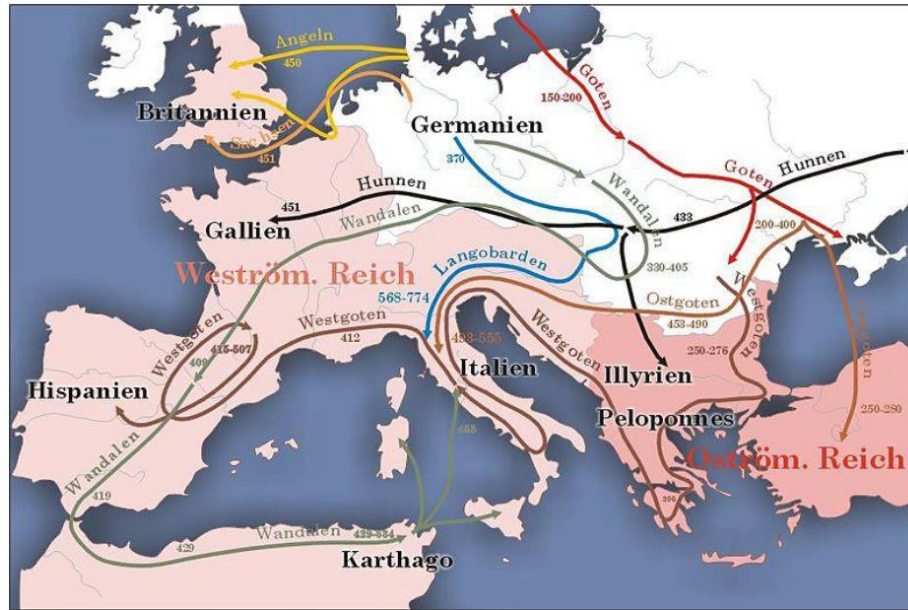
## Historische Wanderungsbewegungen

Völkerwanderung bezeichnen allgemein eine Wanderbewegung, bei der eine große Zahl Menschen aus einer Volksgruppe oder eine ganze Volksgruppe in ein anderes Gebiet umsiedelt. In der Regel sind verschlechterte Lebensbedingungen ausschlaggebend.

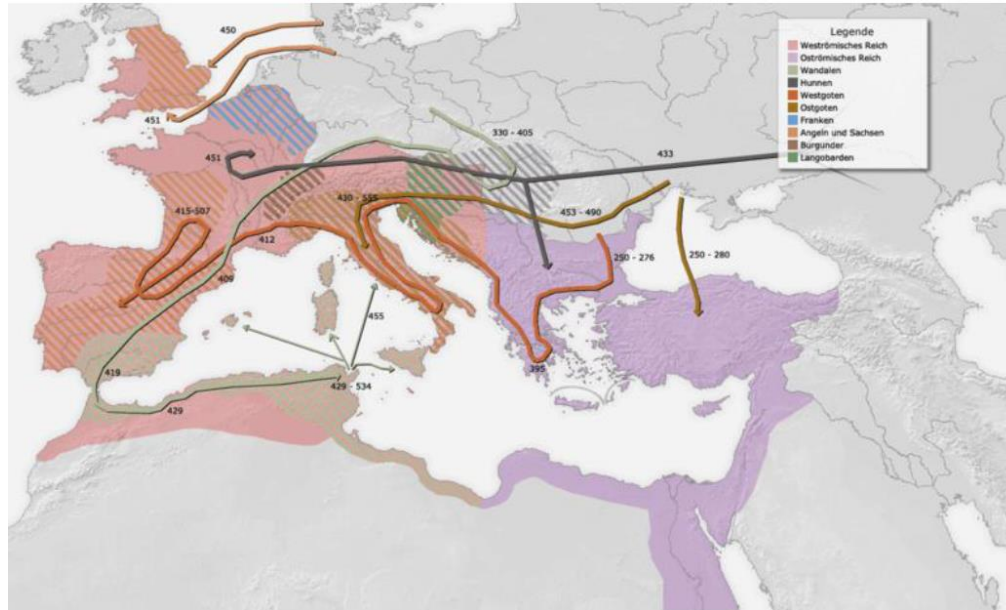
Die Grösste Wanderbewegung wurde durch den Einbruch der Hunnen nach Ostmitteleuropa ca. 375/376 ausgelöst. Die Flucht germanischer Gruppen löste Fluchtbewegung anderer Völker aus.

«Das Hunnenvolk, in alten Berichten nur wenig genannt, wohnt jenseits der Mäotischen Sümpfe zum Eismeer zu und ist über alle Maßen wild. [...] Diese kampf-tüchtige, unbändige Menschenrasse brennt vor entsetzlicher Gier nach Raub fremden Gutes; plündernd und mordend überfiel sie damals ihre Grenznachbarn und drang bis zu den Alanen, den einstigen Massageten, vor.“ Ammianus Marcellinus

# Wanderungen des 2. bis 5. Jahrhunderts



# Folgen des Hunneinbruchs 375





## Historisches Beispiel für Arbeitsmigration

Niederländische Ostindien-Kompanie 1595-1795 (Vereenigde Oostindische Compagnie)

- Zusammenschluss niederländischer Kaufmannskompanien, um die Konkurrenz untereinander auszuschalten
- Kontrolle der Gewürzroute von Hinterindien nach Europa
- größte Handelsunternehmung des 17. und 18. Jahrhunderts
- Erste Aktiengesellschaft, erstes multinationales Unternehmen



## Internationale Arbeiterschaft in der VOC (1)

TABLE 1. Estimates of the number of workers directly employed by the VOC<sup>13</sup>

	1625	1687/1688	1700	1753	1780
Netherlands	2,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Europeans <i>en route</i>					
Europe-Asia	3,200	6,000	7,000	10,000	9,000
Europeans at sea in Asia	1,555	4,000	3,802	3,054	1,282
Europeans ashore in					
Asia and Africa	2,945	11,551	13,481	20,101	15,523
Total Europeans	9,500	24,500	27,500	36,000	29,000
Free Asians:					
shore workers	?	3,605	137	534	253
Free Asians: seamen	0	?	?	[1,000–1,500]	[2,000]
Free Asians: soldiers	?	[7,000?]	[10,000?]	[12,000?]	5,229
Unfree Asians and					
Africans	[ca. 4,000?]	[ca. 6,000?]	[ca. 7,000?]	[ca. 7,000]	[ca. 7,000?]
Total Asians and					
Africans	[ca. 6,000?]	[ca. 17,000]	[ca. 18,000?]	[ca. 21,000?]	[ca. 17,000?]
Total	[ca. 15,000?]	[ca. 40,000?]	[ca. 46,000?]	[ca. 57,000?]	[ca. 46,000?]



## Internationale Arbeiterschaft in der VOC (2)

TABLE 2. Seamen and soldiers on outbound and return journeys of the VOC.<sup>16</sup>

	Departed from the Netherlands	Rate of return	Arrived in the Netherlands
Seamen from the Netherlands	108,000	60.5	65,500
Soldiers from the Netherlands	390,000	30.2	117,500
Seamen from abroad	212,000	[42.5]	[90,000]
Soldiers from abroad	263,000	[19.0]	[50,000]
Total	973,000	33.1	323,000



## Wanderungsbewegungen dt. Sprachraum: 15-19. Jh.

Frühe Neuzeit: erzwungene Migration

- Vertreibung der Juden (z.B. aus Spanien)
- Protestantischer Glaubensflüchtlinge (Prinzip cuius regio eius religio)
- Umsiedlung von Indianerstämme in Reservate

16. Jh.: Arbeitsmigration

- Dreissigjähriger Krieg als Auslöser für die Migration aus der überbevölkerten Schweiz sowie aus Vorarlberg in den zerstörten, menschenleeren Gegenden Südwestdeutschlands

18. Jh.: Glaubensflüchtlinge

- Aufnahme in Preußen, Ungarn, Rumänien und Russland für Wirtschaftsimpulse, Auswanderung in die USA

19. Jh.: Naturkatastrophen, Wirtschaftskrisen

- Migration nach Südrussland in Folge des Ausbruch des Vulkans Tambora in Indonesien ("Jahr ohne Sommer")
- Migration in die USA in Folge der anhaltenden Wirtschaftskrisen

## Wanderungsbewegungen dt. Sprachraum: 20. Jh.

- Inflation nach dem 1. Weltkrieg: Argentinien, Brasilien
- Judenverfolgung 1933: weltweite Emigration insbesondere in die USA
- ökonomische Perspektivlosigkeit der Nachkriegszeit 1945 sowie Forschungseinschränkungen bis 1955: Australien, Südamerika, USA
- Politische Flüchtlinge der DDR: BRD



*Im Auswanderungsbüro, Gemälde von  
Felix Schlesinger*

## Mittelmeerflüchtlinge im 21. Jh.

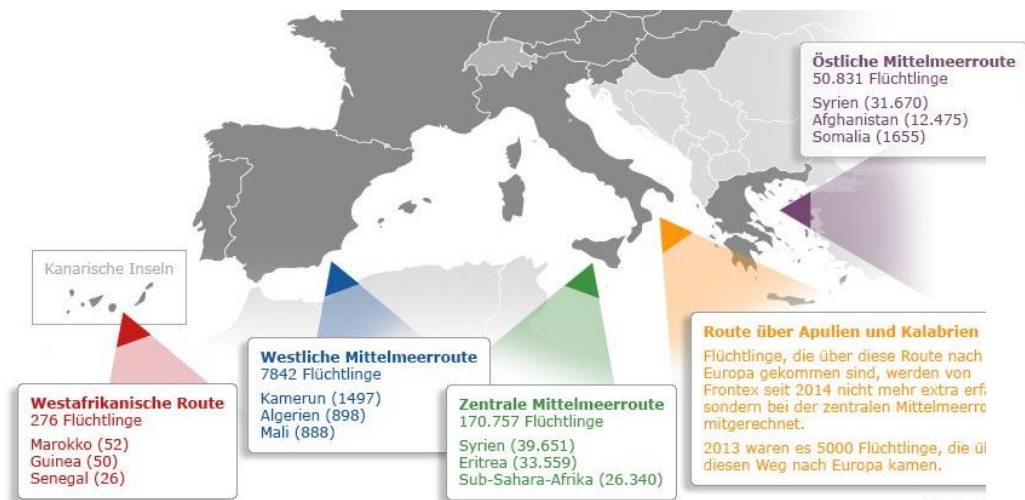


Entwicklung:

- 2010: 10 000 Menschen über das Mittelmeer
- 2011: auf dem Höhepunkt des Arabischen Frühlings 70 000
- 2012: 22 000
- 2013: 60 000
- 2014: 218 000 (jeder 100. stirbt)
- 2015: 500 000-1 000 000 (jeder 50. stirbt)

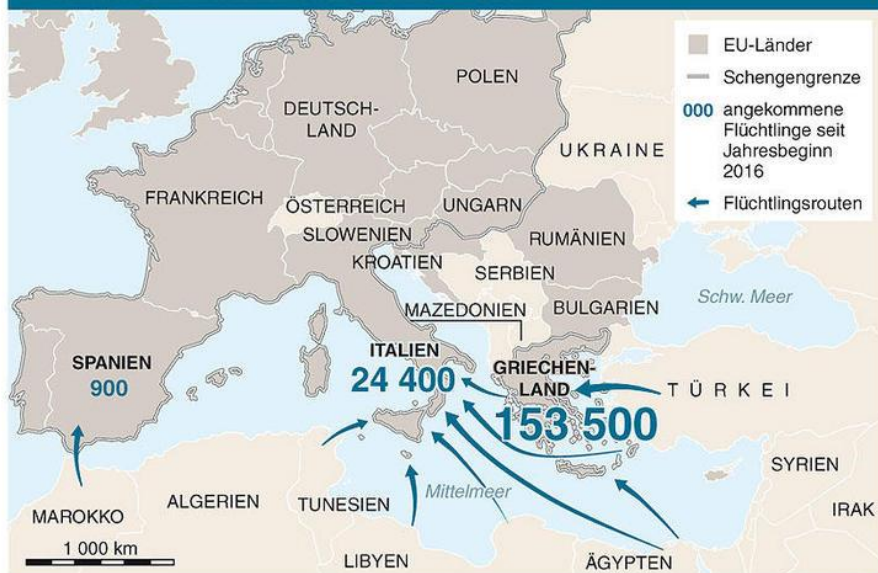
Fluchtursachen: demographische, wirtschaftliche, politische und migrationspolitische Faktoren. Daneben erwarten viele eine höhere Lebensqualität in Europa und können auf bestehenden Migrations- und Informationsnetzwerke zurückgreifen

# Fluchtrouten über das Mittelmeer



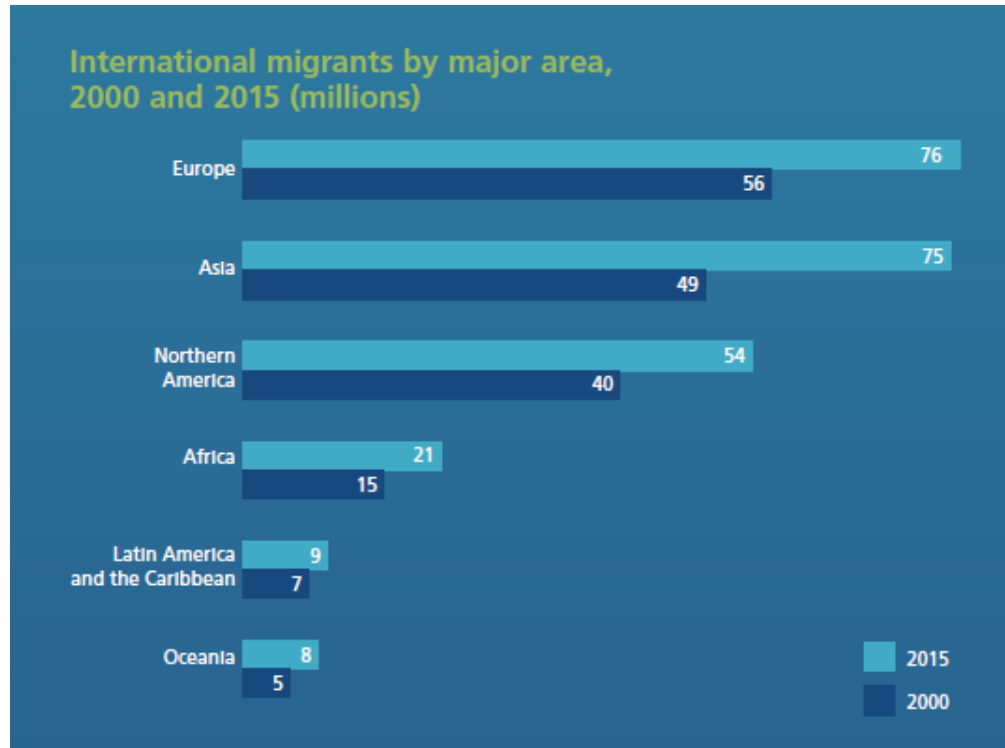
Quelle: f

## Fluchtrouten über das Mittelmeer

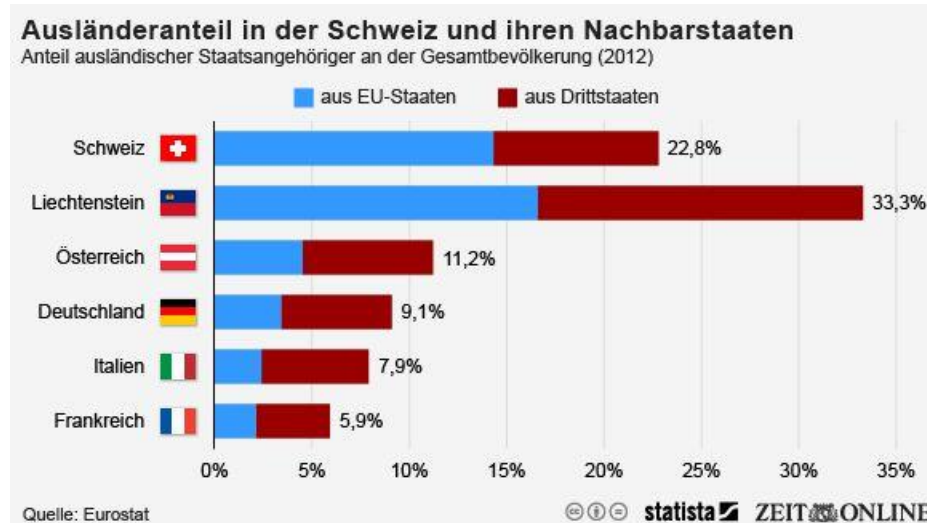




# Entwicklung der internationalen Migration



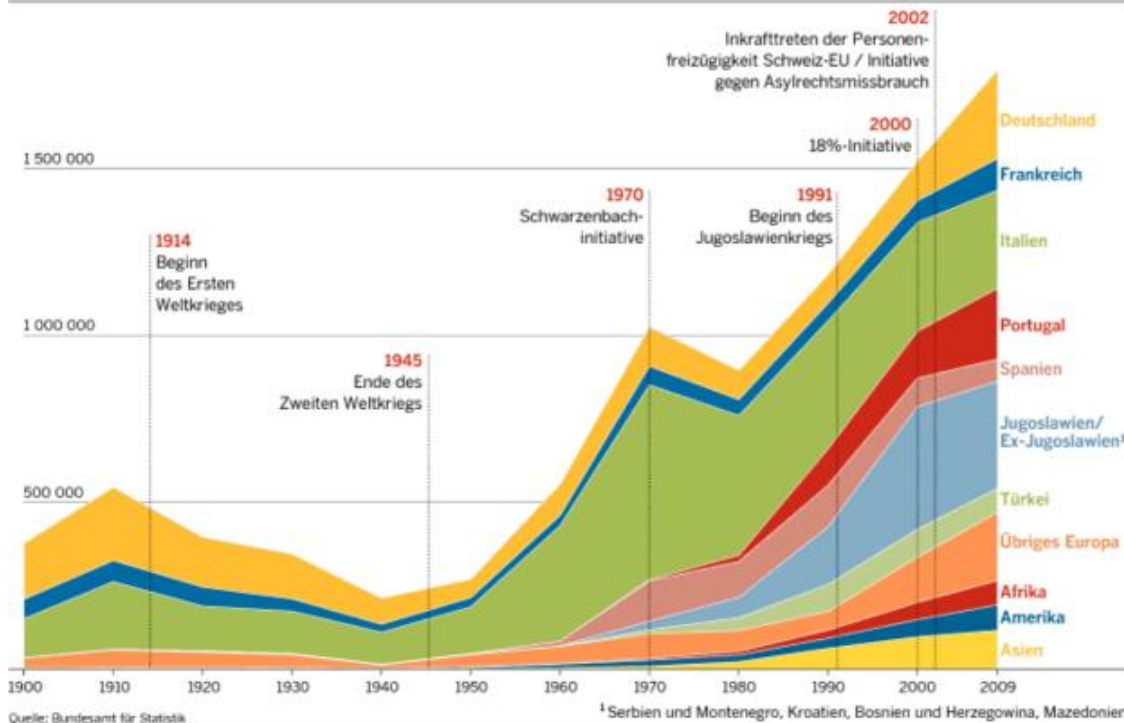
# Ausländeranteil in der Schweiz und Nachbarländern



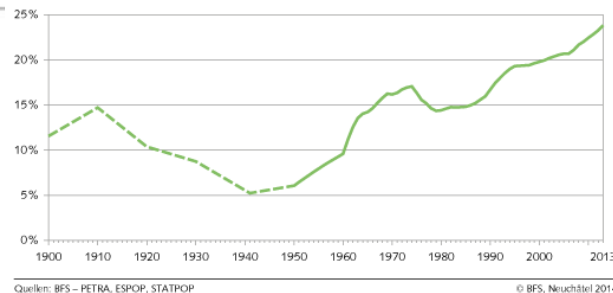


# Entwicklung des Ausländeranteils in der Schweiz

Ausländische Wohnbevölkerung seit 1900



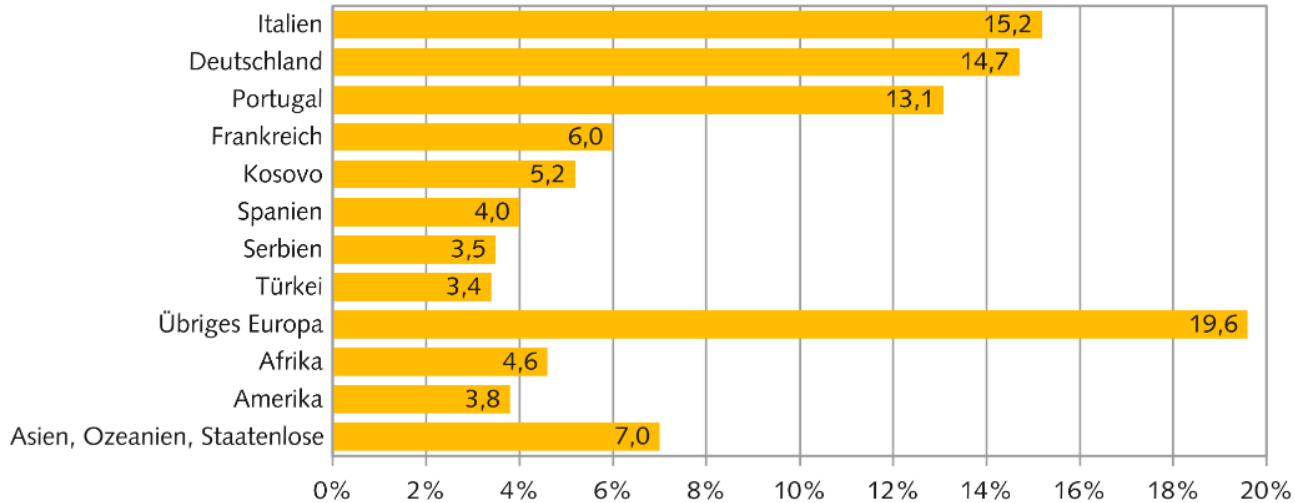
Anteil der ständigen ausländischen Wohnbevölkerung



# Herkunftsländer der Migranten in der Schweiz

Ständige ausländische Wohnbevölkerung, am 31. Dezember 2015

Nach Staatsangehörigkeit

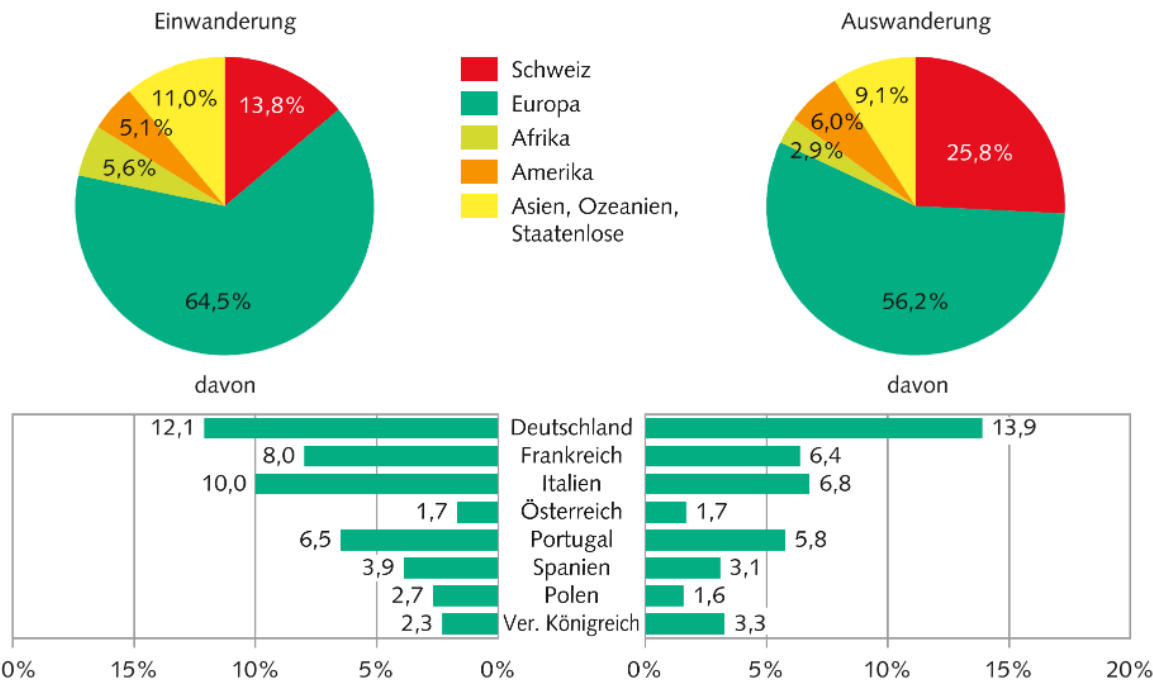


Quelle: BFS – STATPOP

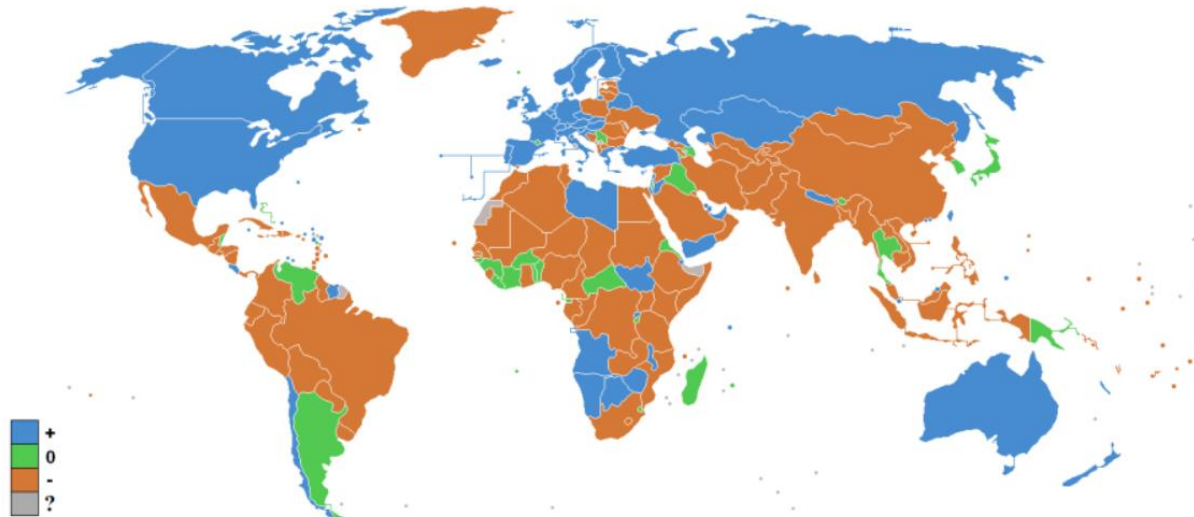
© BFS, Neuchâtel 2016

# Wanderungssaldo in der Schweiz

Ein- und Auswanderung nach Staatsangehörigkeit 2015



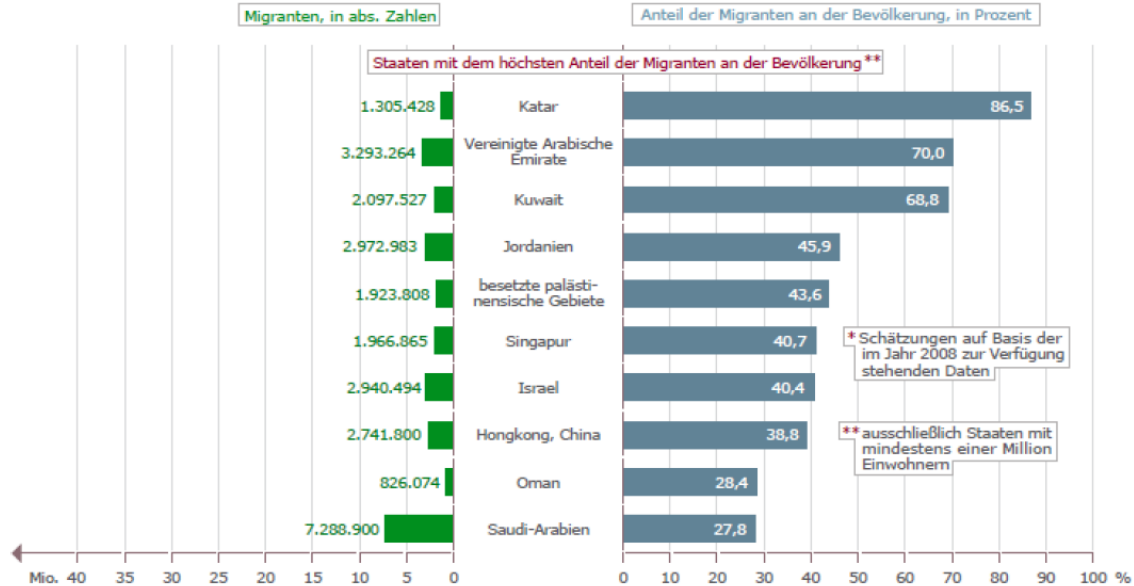
# Netto-Migrationsraten weltweit



Nettomigrationsraten für 2014: **positiv (blau)**, **negativ (orange)** und **stabil (grün)**

Migrationsrate

# Staaten mit dem höchsten Ausländeranteil





## Bedarf an Arbeitsmigranten

Nachfrageseite: Sinkende Nachfrage in hochentwickelten Ökonomien

- Rückgang der Nachfrage nach Niedrigqualifizierten in Folge der Schrumpfung des industriellen Sektors (Fließbandarbeit) und des Ausbaus neuer Technologien (Automatisierung, Hochqualifizierten-Jobs)
- Anstieg der Nachfrage nach Facharbeitern im Dienstleistungssektor (z.B. Tourismus, Gastronomie, Gesundheit, Handwerk)
- Anstieg der Nachfrage nach Hochqualifizierten im Dienstleistungssektor (z.B. Bildung, Wissenschaft, Unternehmer, Management)

Angebotsseite: Überangebot an Arbeit in hochentwickelten Ökonomien

- Neue Technologien
- Beteiligung der Frauen auf dem Arbeitsmarkt (trotz demographischer Wandels)
- Indikator: hoher Ausländerarbeitslosigkeit

## Zunahme der Konflikte

Wut richtet sich gegen Niedrig- und Hochqualifizierte

- Angst vor Verlust der Arbeitsplätze
- Angst vor Verlust von Aufstiegschancen
- Angst vor Rückgang der Löhne

Beispiele:

- Deutschland (insbesondere München)
- Schweiz (insbesondere Zürich, Genf)
- Österreich (insbesondere Wien)

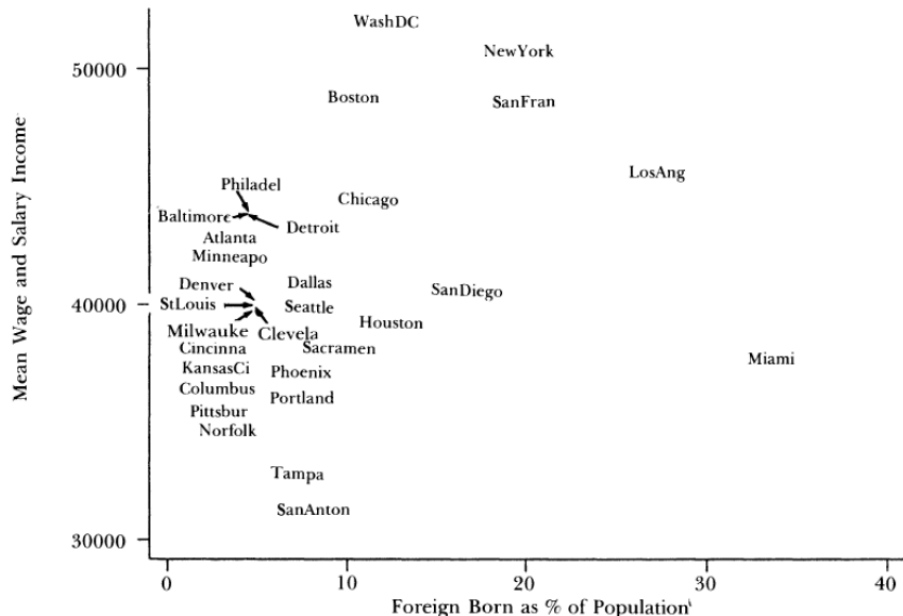


# Migration und Einkommen für die USA



Befund aus einer Vielzahl von Studien: Eine 10%ige Erhöhung des Ausländeranteils verringert die Einkommen der inländischen Bevölkerung um 1% (allerdings beruhen die Ergebnisse auf der Migration Niedrigqualifizierter)

Earnings and Immigrant Densities in the 30 Largest SMSAs







# Effekt von Immigration auf Pro-Kopf-Einkommen

Datenbasis: 108 Länder 1995-2010

Insgesamt wirkt Zuwanderung positiv auf das pro Kopf-Einkommen.

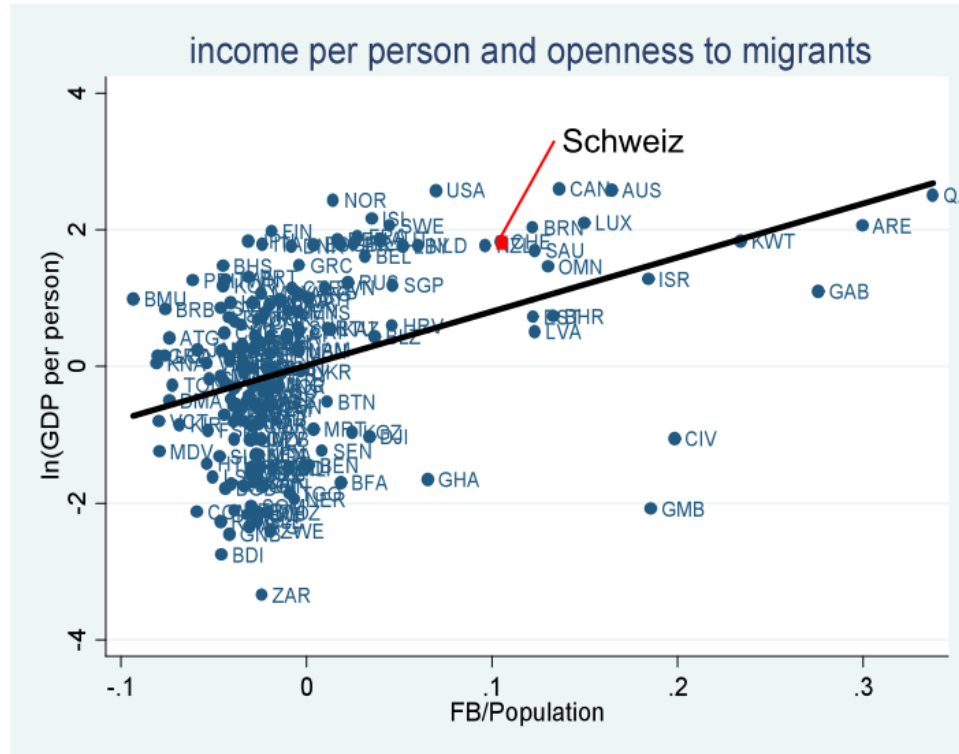
- Immigration erhöht (ethnische und linguistische) Heterogenität eines Landes, was alleine betrachtet negative Effekte auf das Einkommen hätte.
- Diese negativen Effekte werden überkompensiert durch die positiven Effekte der Heterogenität: Die Arbeitnehmerschaft ist diverser und besitzt viele unterschiedliche Qualifikationen und Fertigkeiten.

Die höhere Heterogenität führt nicht zu einer höheren Einkommensungleichheit (Quelle: Ortega & Peri 2012).





# Effekt von Immigration auf Pro Kopf-Einkommen



GDP = Gross domestic product  
(Bruttoinlandsprodukt)

FB/Population = Foreign born  
share / Resident population  
(geborene Ausländer / geborene  
Inländer)



## Effekt von Immigration auf Pro-Kopf-Einkommen

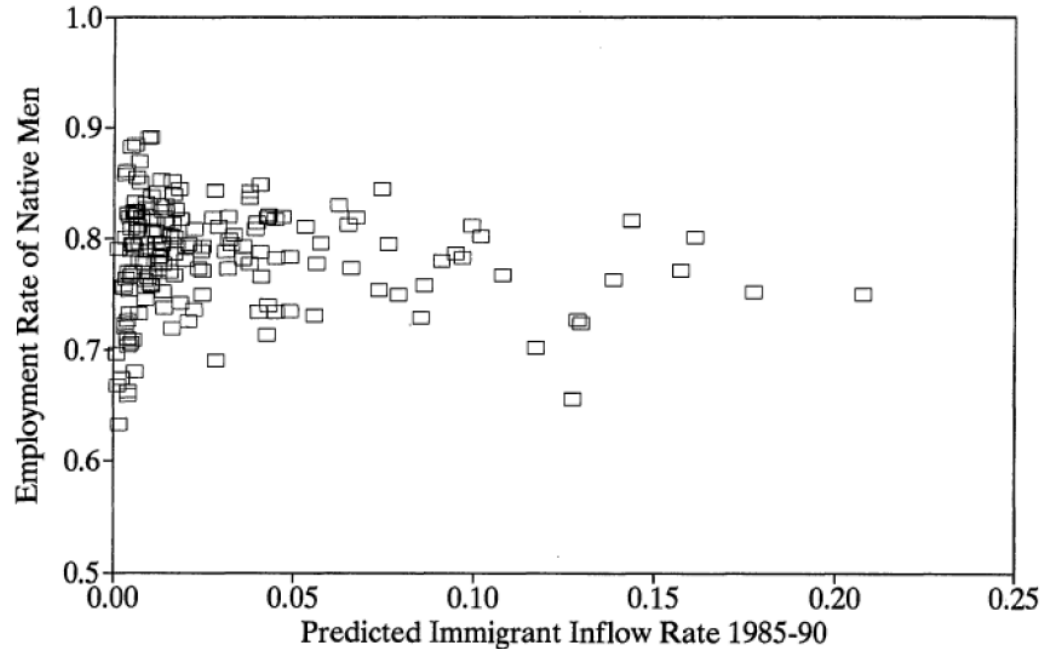
Auch andere Autoren bestätigen, dass der Durchschnittslohn aller Arbeitnehmer aufgrund der Immigration eher ansteigt (Quelle: Docquier et al. 2014) und es keine empirischen Belege für negative Effekte durch Immigration auf den Durchschnittslohn der Einheimischen gibt (Dustmann et al. 2008; Docquier et al. 2014).

Für Geringqualifizierte sind die Ergebnisse teilweise umstritten:

- Manche finden positive Effekte auf die Löhne von Geringqualifizierten (Docquier et al. 2014).
- Andere berichten von negativen Effekten auf die Löhne von Geringqualifizierten (Übersichtsstudie von Okkerse 2008).
- Von diesem negativen Lohneffekt scheinen besonders geringqualifizierte Migranten betroffen zu sein, die bereits länger im Land leben. Geringqualifizierte Einheimische haben hingegen weniger mit Lohneinbussen zu kämpfen (Cortes 2008).

## Migration und Beschäftigungseffekte für die USA

Eine 10%ige Erhöhung des Ausländeranteils verringert die Beschäftigung der inländischen Bevölkerung im Niedrigqualifikationssektor um 1-2%.





## Effekt von Immigration auf die Arbeitslosigkeit

- Kurzfristig ist die Wahrscheinlichkeit, dass Migranten die Arbeitslosigkeit erhöhen gering.
- Langfristig ist die Wahrscheinlichkeit, dass Migranten die Arbeitslosigkeit erhöhen sogar gleich Null. Im Gegenteil, Migranten schaffen mehr Arbeitsplätze als sie «wegnehmen» und die Arbeitslosenrate sinkt dauerhaft (Übersichtsstudie von Okkerse 2008).
- Autoren haben keine Unterschiede zwischen Europa und USA/Kanada gefunden (Übersichtsstudie von Okkerse 2008).
- Auch geringqualifizierte Arbeitnehmer profitieren langfristig. Dies gilt insbesondere für Einwanderungsländer wie Kanada, Australien, USA, Luxemburg, Grossbritannien und die Schweiz (Docquier et al. 2014).

## Auswanderung durch Hochqualifizierte

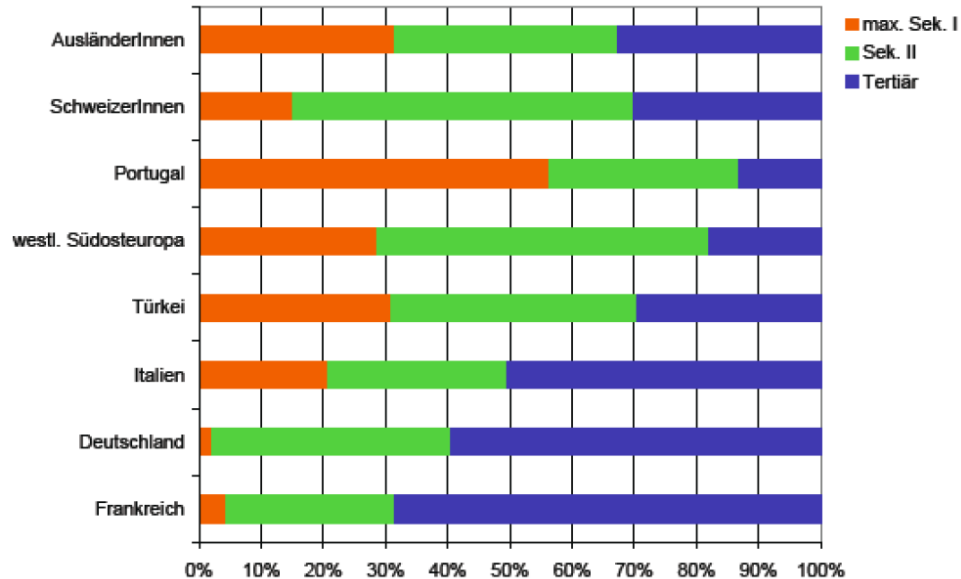


Auswanderung hat vor allem für Geringqualifizierte die «zurückgelassen» werden Auswirkungen.

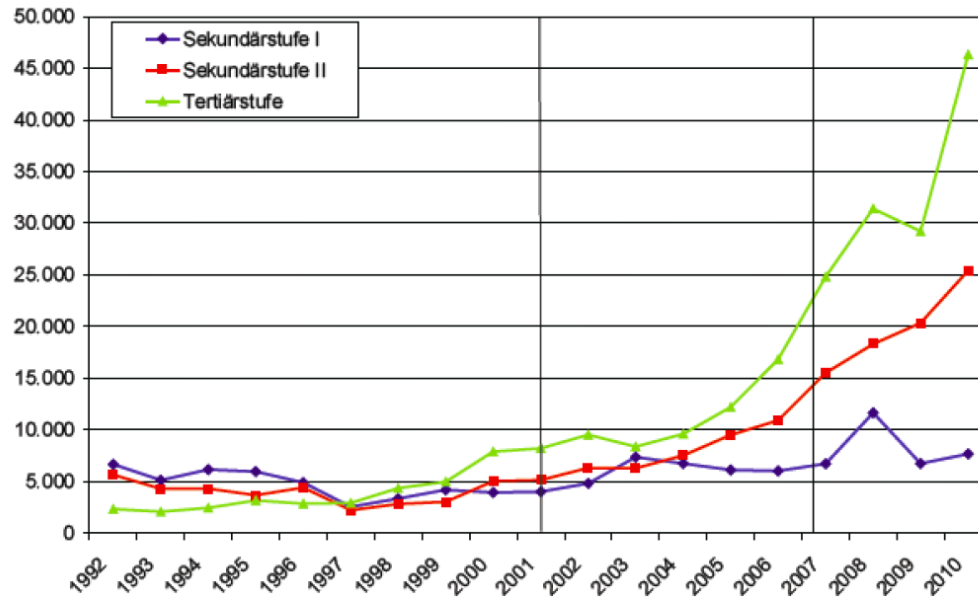
In Zypern, Malta, Irland, Neuseeland und Portugal verlieren Geringqualifizierte 1-6% ihres Lohns aufgrund der Auswanderung durch Hochqualifizierte (Quelle: Docquier et al. 2014).



# Hochqualifizierten-Migration in der Schweiz

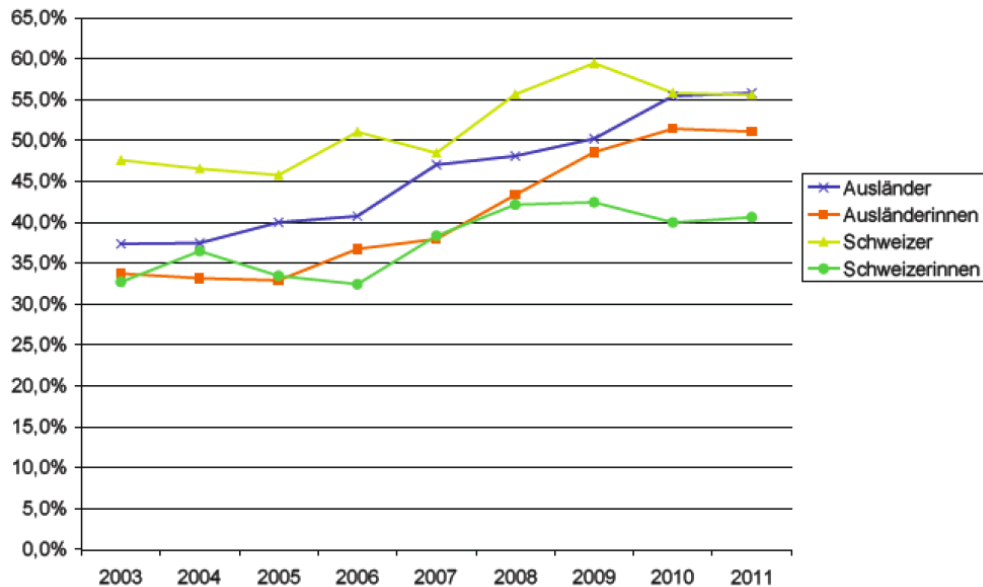


# Bildung von EU-Migranten in der Schweiz



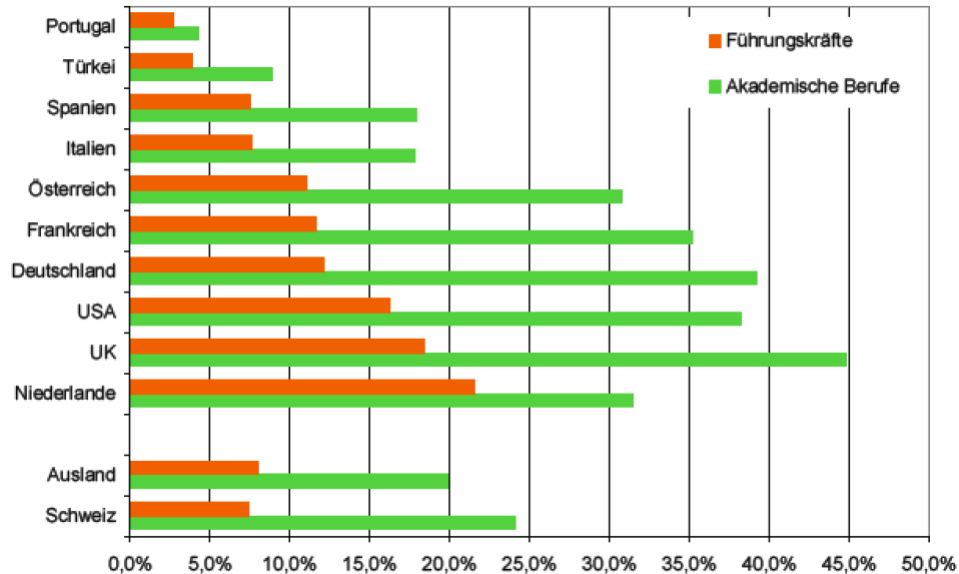


# Hochqualifizierten-Anteile in der Stadt Zürich



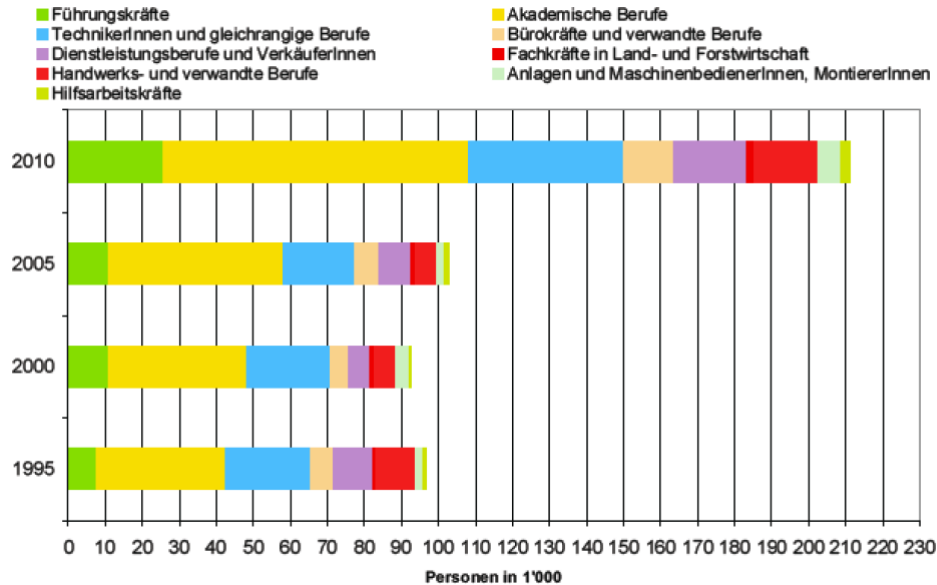


# Ausländische Führungskräfte in der Schweiz

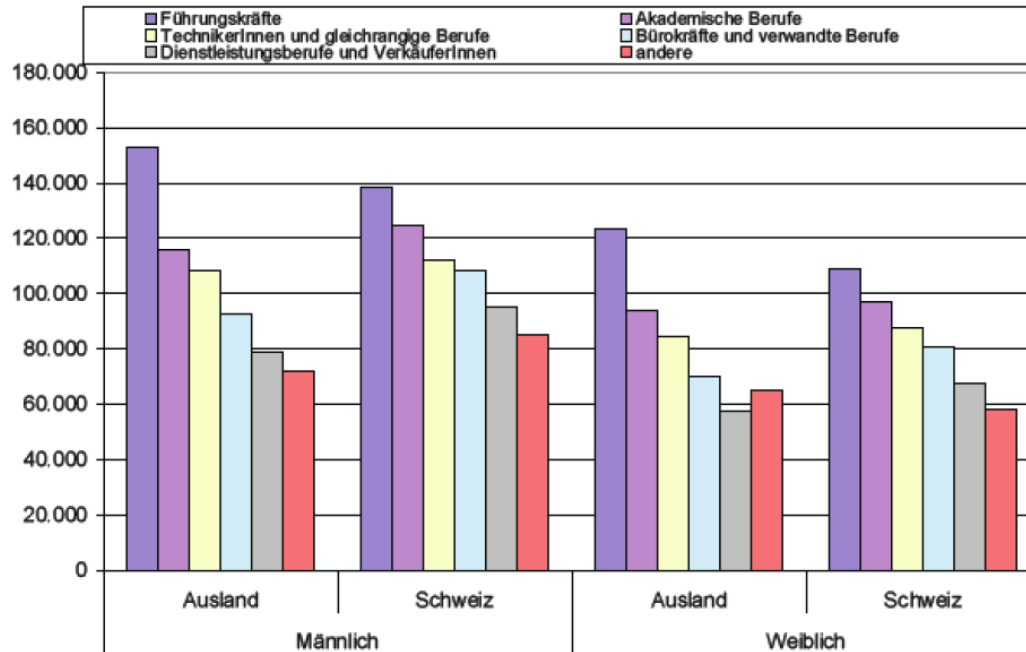




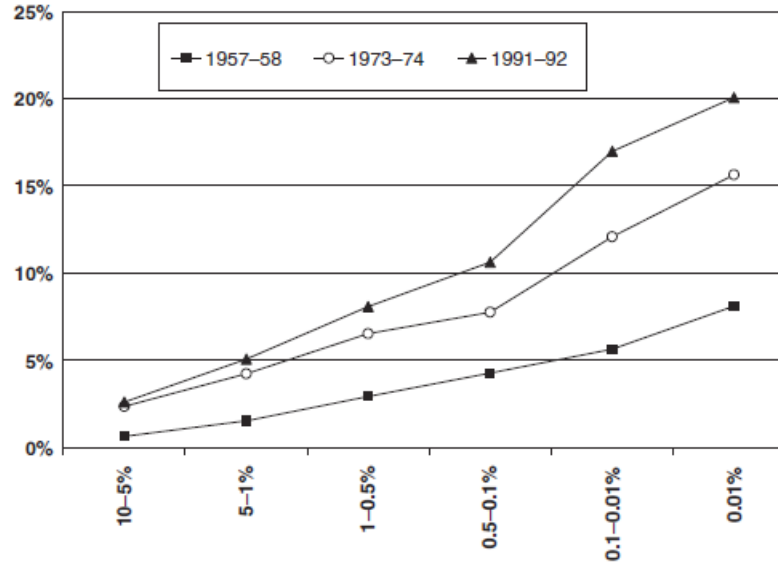
# Deutsche Erwerbstätige in der Schweiz



# Jährliche Bruttolöhne von Hochqualifizierten



# Anteil ausländischer Höchstekommen Schweiz





## Nachfrage nach Hochqualifizierten

Internationalisierung von Kapital führt zur Konzentration von Multinationals (insbesondere Banken) in Mega-Cities (z.B. London, New York, Tokyo, Hong Kong, Zürich, Paris, Sao Paulo...)

- Explodierende Nachfrage nach Arbeitsmigranten mit hoher Qualifikation und Karriereentwicklung
- Hohes Angebot an Arbeitsmigranten in Folge hoher Gehälter und hoher Standortattraktivität
- Selbstverstärkende Prozesse: Mega-Cities als Zentren des internationalen Top-Kaders („Yuppie“)





## Internationalisierungsthese

Internationalisierung führt zu globalen Wettbewerb

1. Aufwärtsgerichtete Angleichung der Gehälter rarer Humanressourcen zwischen Ländern
2. Verhandlungspotenzial rarer Humanressourcen
3. Anpassung der Gehälter im gesamten Unternehmen, zunächst im Gastland und durch zurückkehrende Expatriates auch im Heimatland



Hans-Ulrich Doerig/Harald P. Stoehr

## Eine typische Situation in der Credit Suisse

Vor 1980

- interne Rekrutierungen
- langfristige Arbeitsbeziehungen
- Fixgehälter

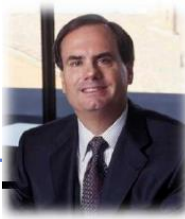
Ab 1980

- Deregulierungen -> Ausbau des Investmentbanking
- Eintritt in U.S.-Markt -> aber kein entsprechendes Marktwissen
- U.S.-Gehälter um einiges höher + U.S.-Investmentbanker waren nur gegen Risikoaufschlag bereit für ausländische Unternehmen zu arbeiten

Was nun?

- Gehaltsungleichgewichte USA – Schweiz / Inländer – Ausländer?
- Pay-for-Performance (hohe Gehälter aber Risiko einkalkuliert)





Kevin J. Murphy

# Abwertung firmenspezifischen Humankapitals

In Folge der Informationstechnologie und der Globalisierung hat transferierbares Humankapital gegenüber firmenspezifischem Humankapital an Bedeutung gewonnen.

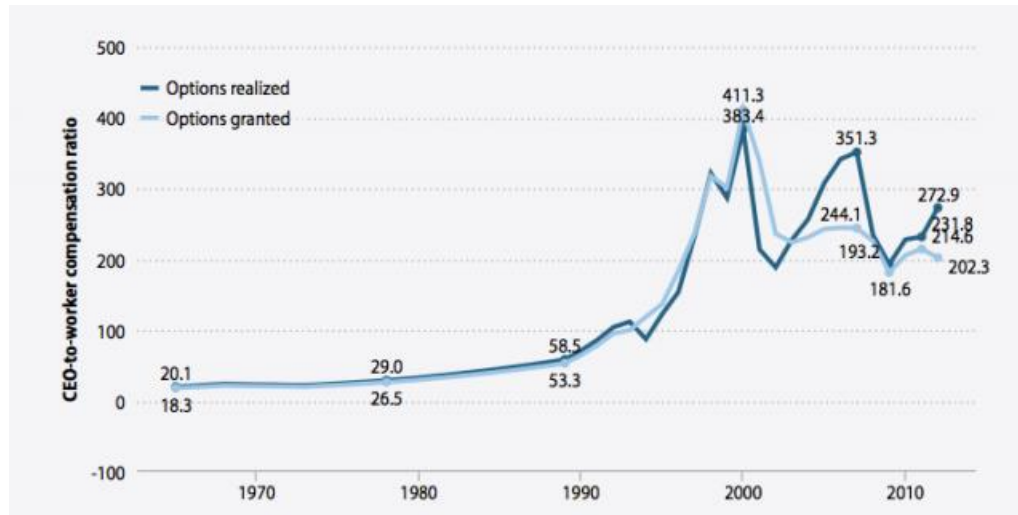
- Transferierbares Humankapital: z.B. Finanzwissen
  - Firmenspezifisches Humankapital: z.B. Wissen über Mitarbeiter, Kunden, Produkte
1. Erklärt die Zunahme externer Rekrutierung von Führungskräften
  2. Extern rekrutierten Führungskräften muss in Folge ihrer höheren Produktivität und in Folge des Risikos ein höherer Lohn gezahlt werden als intern rekrutierten Führungskräften
  3. Verschiebt die Löhne nach oben



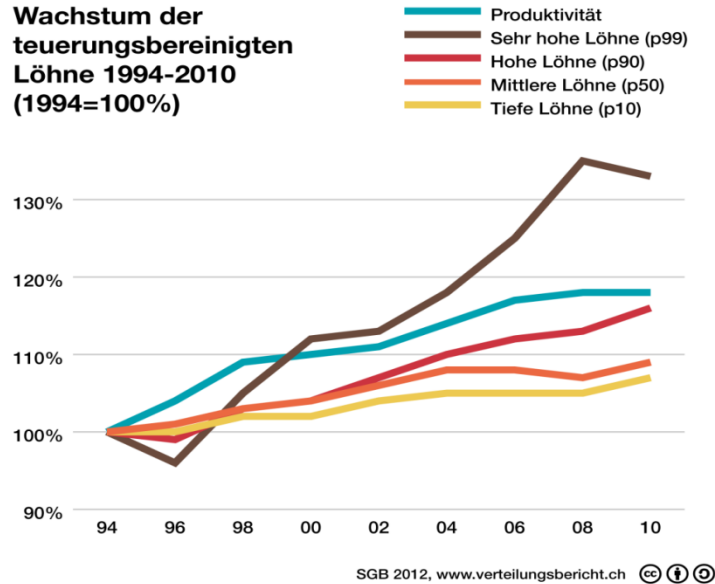
## Winner-takes-it-all Märkte

- Gewinnen in Folge der Modernisierung, d.h. Kombination aus global verfügbaren, günstigen Informationstechnologien, Fortschritten in Automatisierung und Massenproduktion, an Bedeutung
- Turnierstrukturen sorgen dafür, dass der Höchstqualifizierte mit marginalen Produktivitätsunterscheiden (bzw. die Person die am bekanntesten ist) den Höchstpreis erhält
- Einkommen einer globalen, kleinen Einkommenselite steigen exorbitant während die restlichen Einkommen stagnieren

# Beispiel des weltweiten Anstiegs der CEO-Löhne

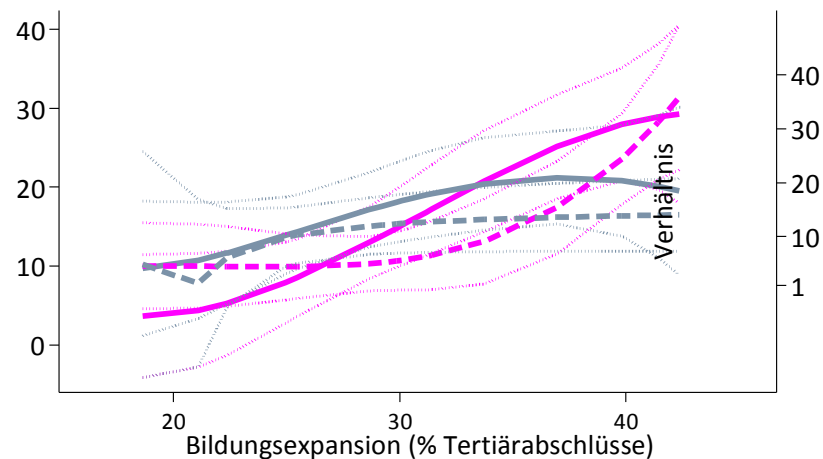
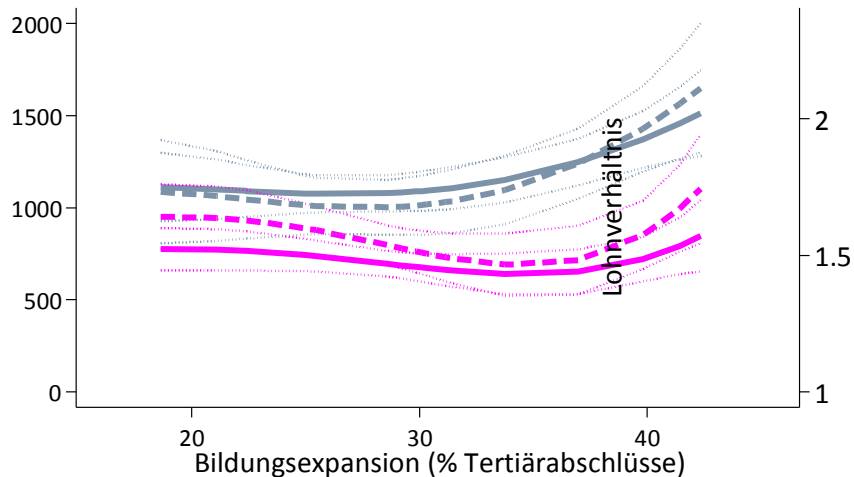


# Lohnentwicklung in der Schweiz nach Lohnhöhe





# Internationaler Wettbewerb um Hochqualifizierte führt zu Bildungsinflation für Niedriggebildete





# Internationaler Wettbewerb um Hochqualifizierte führt zu Abwärtsmobilität für Niedriggebildete

Cox regression	Upward		Lateral		Downward	
	B	SE	B	SE	B	SE
<i>Occupational group (office/administrative clerks)</i>						
Agricultural occupations	-0.26	0.32	-1.26 <sup>+</sup>	0.72	0.93 <sup>*</sup>	0.47
Textile occupations	-0.48	0.44	-0.58	1.06	1.47 <sup>*</sup>	0.68
Wood and paper occupations	-0.55	0.47	-1.43 <sup>*</sup>	0.67	-0.36	1.04
Higher service sector occupations	1.42 <sup>**</sup>	0.49			0.85	0.74
Restaurant/housekeeping occupations	-0.02	0.30	-0.14	0.39	1.43 <sup>***</sup>	0.32
Cleaning/personal hygiene occupations	-1.00 <sup>***</sup>	0.31	-0.12	0.48	1.13 <sup>**</sup>	0.44
Teaching, social, counseling occupations	-0.25	0.21	0.67 <sup>+</sup>	0.35	0.31	0.37
Other occupations	-0.35	0.22	-0.03	0.21	0.25	0.32
<i>Human capital and control variables</i>						
<i>Education at labor market entry (apprenticeship)</i>						
Compulsory education	-0.53 <sup>**</sup>	0.17	0.17	0.24	0.24	0.17
Higher education	0.48 <sup>***</sup>	0.12	-0.45 <sup>*</sup>	0.19	-0.32 <sup>*</sup>	0.14
Compulsory education* time	-1.78 <sup>***</sup>	0.12				
Higher education* time			-0.80 <sup>***</sup>	0.16		
Training spell after labor market entry	0.65 <sup>***</sup>	0.12	0.58 <sup>*</sup>	0.26	0.10	0.18
Labor market experience	-0.01 <sup>*</sup>	0.00	-0.01 <sup>*</sup>	0.00	-0.01 <sup>*</sup>	0.00
Spell out of labor force	0.51 <sup>**</sup>	0.18	0.98 <sup>***</sup>	0.23	0.69 <sup>***</sup>	0.16



# Inhalt

1. Internationalisierung der Wirtschaft
2. Technologien als Motor der Globalisierung am Beispiel der Sharing Economy
3. Migration und Arbeitsmärkte
4. **Der weltweite Anstieg der Managergehälter: Globale Spitzenmanager oder Governance-Versagen?**
5. Multinationale Unternehmen und unternehmerische Gesellschaftsverantwortung



# Corporate Governance

Corporate governance is concerned with holding the balance between economic and social goals and between individuals, corporations and society (Cadbury 1999).

Beteiligte:

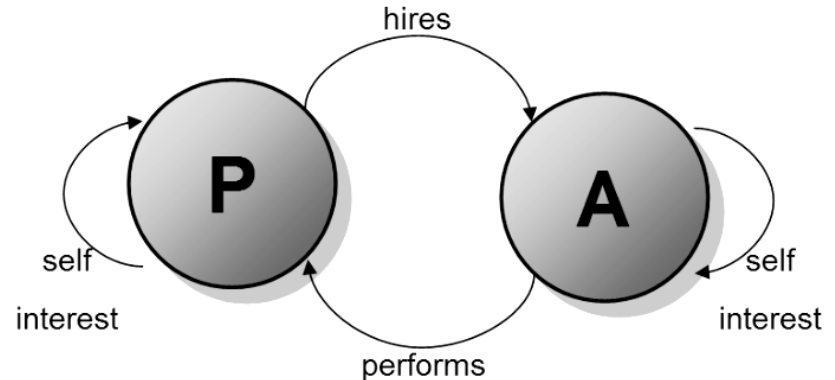
- Shareholders
- Management
- Auditors
- Government agencies and authorities
- Stakeholders



# Prinzipal-Agenten-Probleme der Corporate Governance

„The directors of such companies however being the managers rather of other people's money than of their own, it cannot well be expected that they should watch over it with the same anxious vigilance [as if it were their own]“ (Smith, 1838)

- Demand for information
- Monitoring costs
- Supply of accounting information





# Lösungsvorschläge zur Lösung von Prinzipal-Agenten-Problemen

- The relationship between shareholders and managers is problematic
- Efficient markets as the solution
  1. The stock market: Corporate control
  2. The market for takeover: Management labor
  3. Expert boards: Corporate information on behavior
  4. Executive compensation: Corporate information on outcome



# Die globale Finanzkrise 2007 im Lichte der Lösungen der Prinzipal-Agenten-Theorie

The crisis was avoidable and was caused by: Widespread failures in financial regulation...; Dramatic breakdowns in corporate governance including too many financial firms acting recklessly and taking on too much risk; An explosive mix of excessive borrowing and risk by households and Wall Street that put the financial system on a collision course with crisis; ...; and systemic breaches in accountability and ethics at all levels” (U.S. Financial Crisis Inquiry Commission 2011)

24.02.2017





# Inhalt

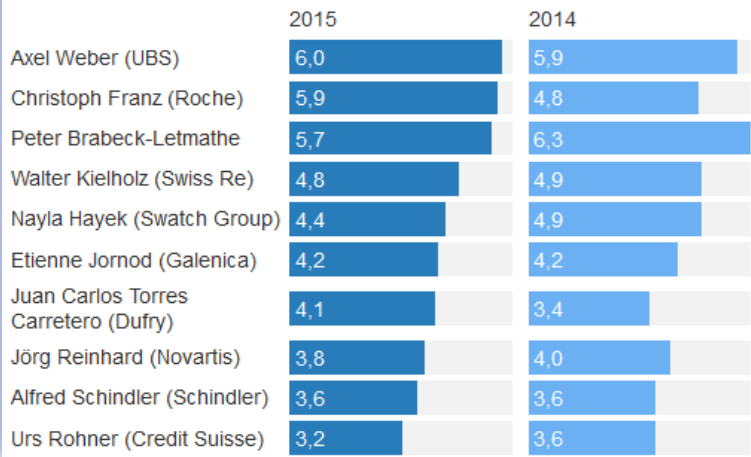
- 1. Die Entwicklung der Managervergütung in der Schweiz und im internationalen Vergleich**
2. Managervergütung aus Perspektive der Theorie
3. Managervergütung in Fakten
  - a) Die globale Wirtschaftselite? Auch am Horizont nicht zu sehen.
  - b) Die öffentliche Wahrnehmung der angestellten Wirtschaftselite
  - c) Das Leben der angestellten Wirtschaftselite
4. Fazit: Brauchen wir mehr Demokratie in Unternehmen?



# Managervergütung in Schweiz

## Höchste Vergütungen für VR-Präsidenten

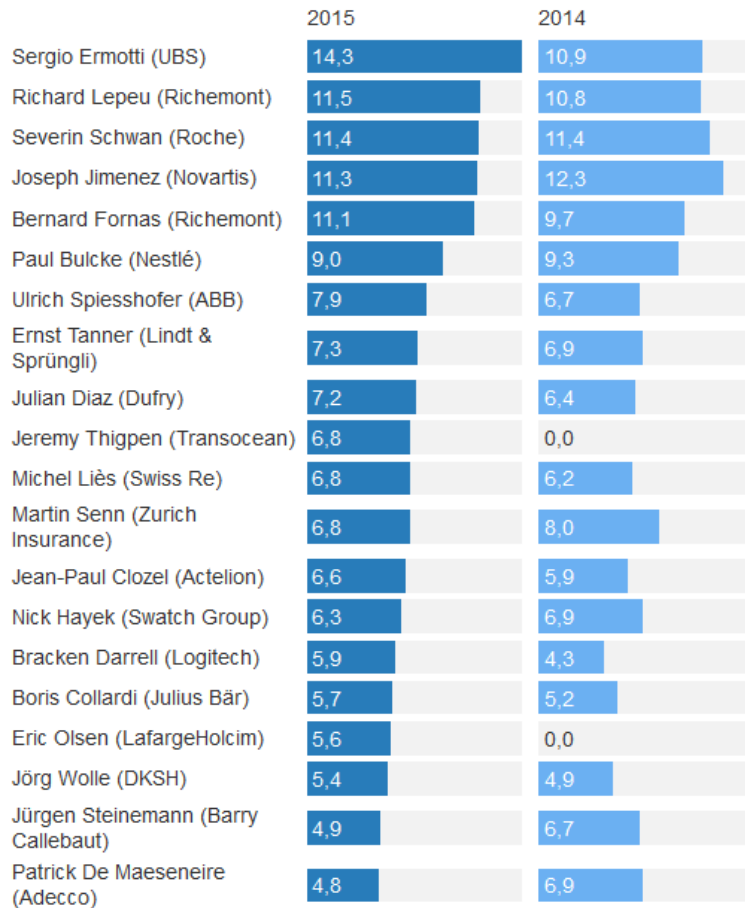
Vergütung in Mio. Fr.



Quelle: Erhebung des Zürcher Vergütungsberaters hkp

## Die höchsten CEO-Vergütungen

in Mio. Fr.





## Die Transparenz steigt. Die Gehälter auch.

Der Durchschnittslohn eines SMI-Top-Managers nahm 2015 um 11% zu (von 7,15 Mio. Fr. in 2014 auf 7,92 Mio. Fr. in 2015). 2010 betrug der Durchschnittslohn noch 6 Mio. Fr.

Deutlich weniger stark nahmen 2015 die Löhne der CEOs bei den SPI-Unternehmen zu. Allerdings stiegen die Löhne seit 2010 bei diesen Unternehmen um 41% gegenüber 22% bei denen von SMI-Gesellschaften.

Fazit: Die Pflicht zur Offenlegung von CEO-Vergütungen hat vor allem im mittleren Segment zu deutlichen Lohnsprüngen geführt.



## Die Präventivwirkung des Nichtwissens

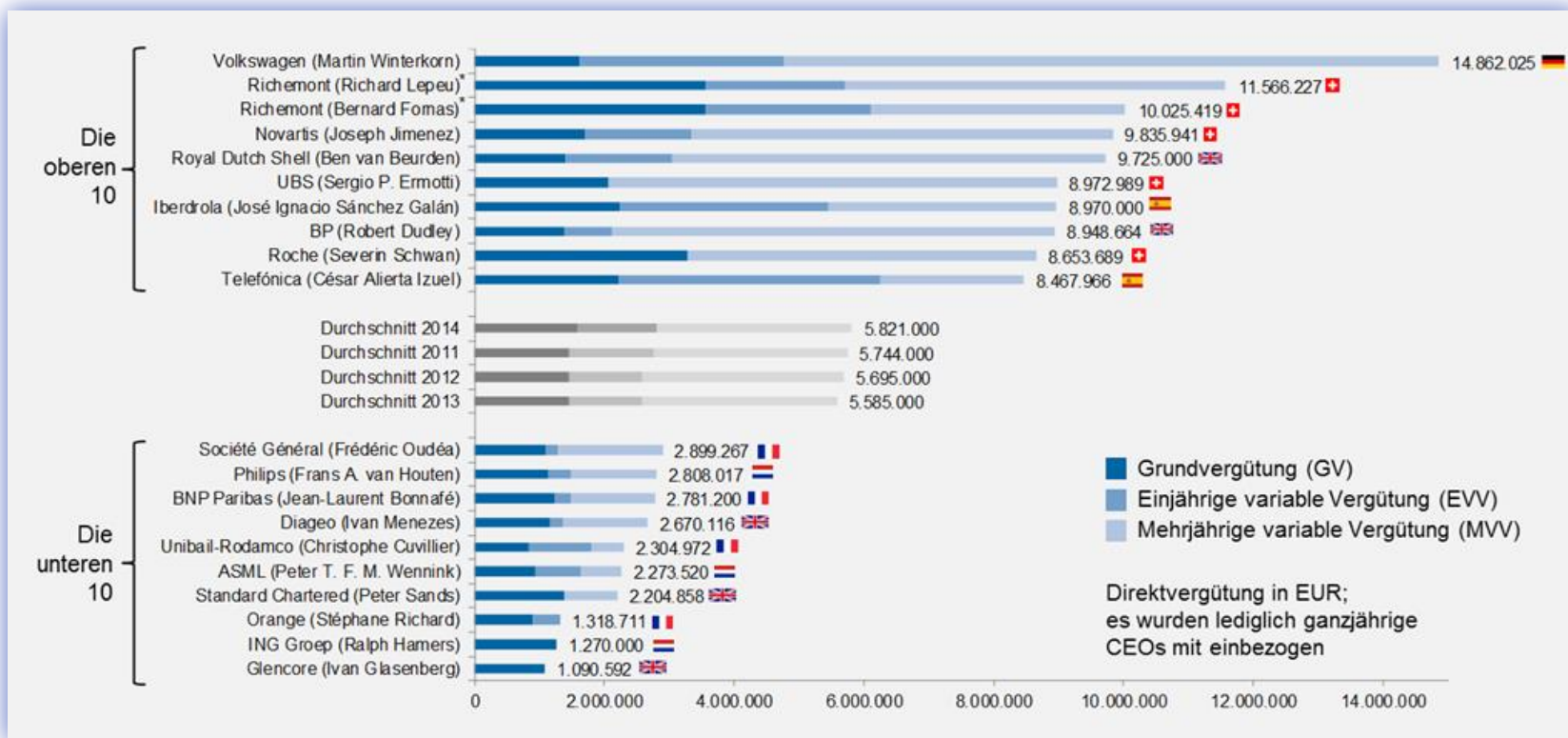
„Unmöglich scheint uns eine totale Verhaltenstransparenz menschlicher Gesellschaften.“ (Popitz 1968: 18)

Personen wissen nicht genau, ob und wie häufig andere Mitglieder der Gesellschaft eine soziale Norm missachten – sei es bei Steuerhinterziehung, Schwarzarbeit, Korruption oder beim Ehebruch. Die Legitimität der Normen schwindet, käme das tatsächliche Ausmaß der Normbrüche ans Tageslicht. Der legendäre Kinsey-Report über das Sexualverhalten der Amerikaner ist ein Beispiel.

Demnach garantiert die Dunkelziffer, die man doch eigentlich aufklären möchte, erst die Stabilität der Normen. Diese Hypothese wird in vielen Experimenten empirisch bestätigt.



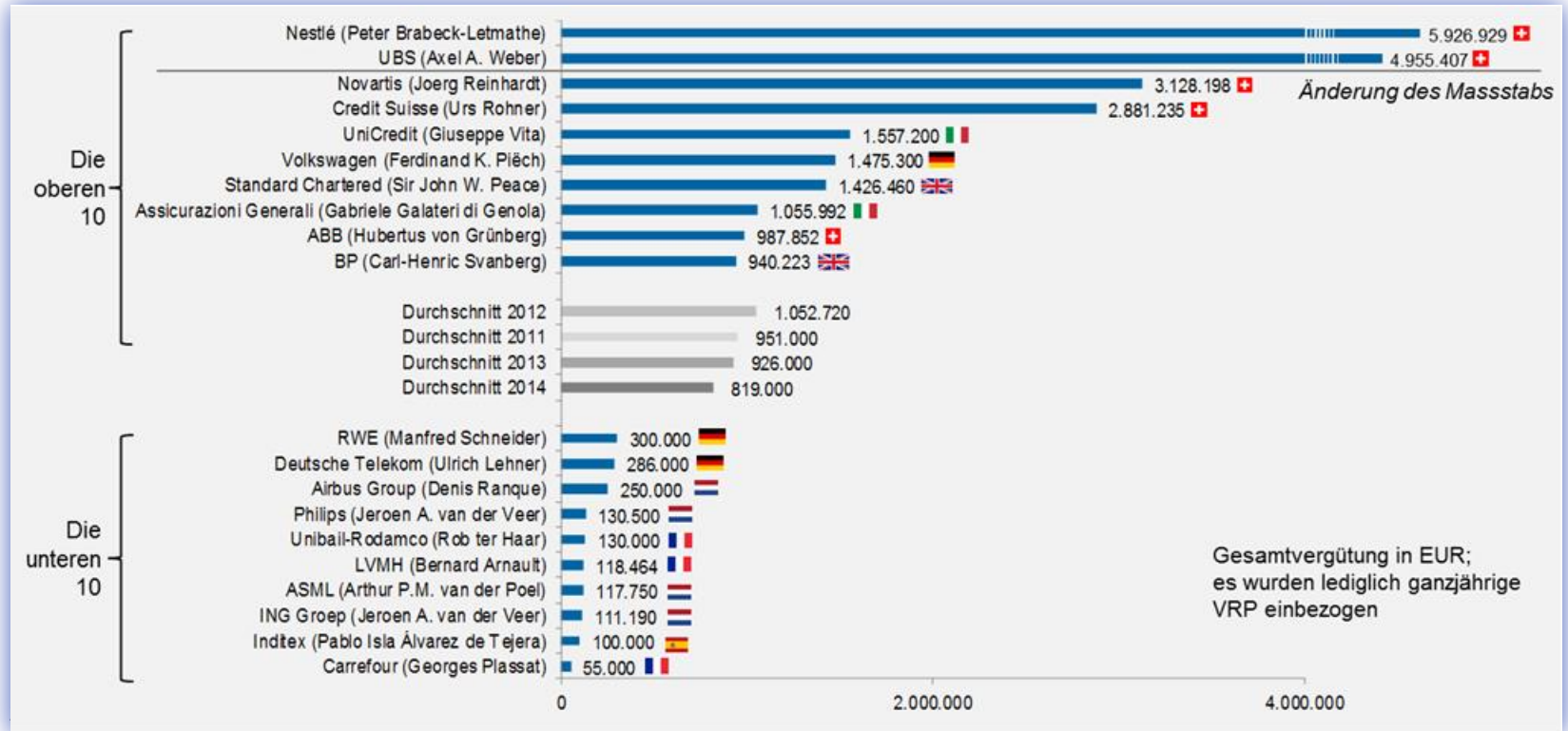
# CEO-Vergütungen im europäischen Vergleich







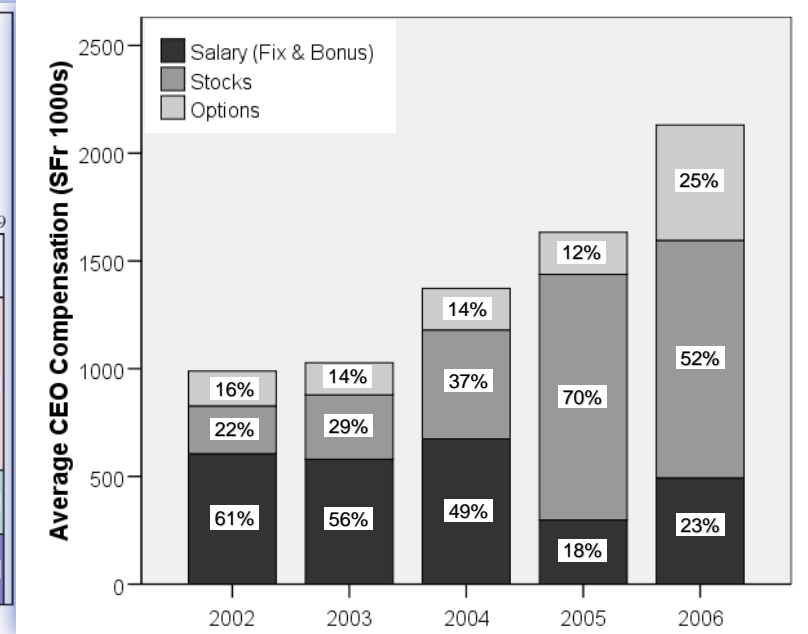
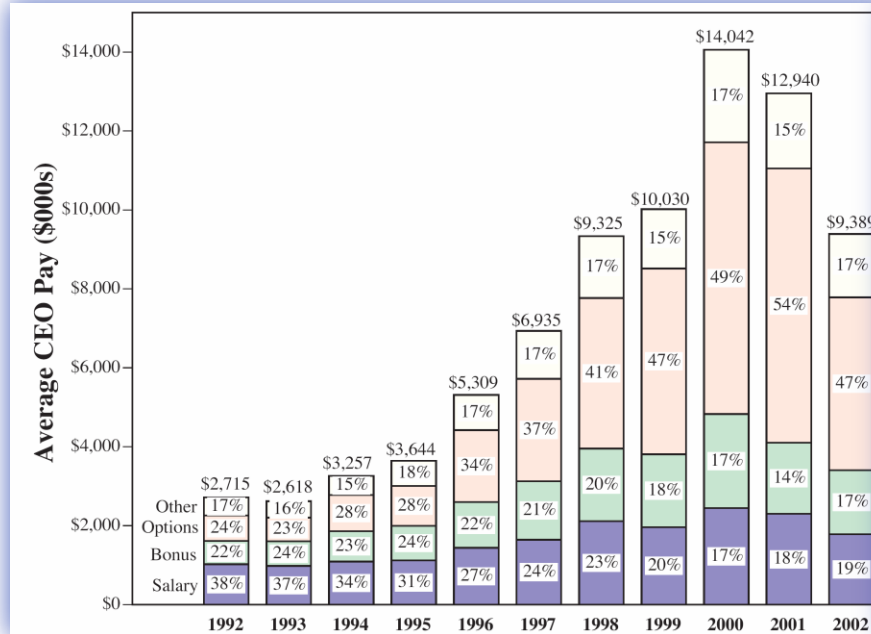
# VRP-Vergütungen im europäischen Vergleich



# US-Managerlöhne im Vergleich zum Durchschnittslohn



# Zusammensetzung der CEO-Vergütungen





# Inhalt

1. Die Entwicklung der Managervergütung in der Schweiz und im internationalen Vergleich
- 2. Managervergütung aus Perspektive der Theorie**
3. Managervergütung in Fakten
  - a) Die globale Wirtschaftselite? Auch am Horizont nicht zu sehen.
  - b) Die öffentliche Wahrnehmung der angestellten Wirtschaftselite
  - c) Das Leben der angestellten Wirtschaftselite
4. Fazit: Brauchen wir mehr Demokratie in Unternehmen?

# Warum steigen die Gehälter in Millionen an?

## Optimale Verträge



Krieg um  
Managertalente

## Suboptimale Verträge



Zunahme der  
Managermacht



## Optimale Verträge – Die Markthypothese

**Die ansteigenden Managergehälter sind eine Folge der Knappheit an talentierten Managern.**

Theoretische Basis bildet die Annahme funktionierender Märkte und die Sichtweise der Prinzipal-Agenten-Theorie.

- Selektionsargument: Globalisierung erfordert besondere Manager.
- Qualifikationsargument: Informations- und Kommunikationstechniken entwerten fortlaufend bereits erworbene Managementfähigkeiten.
- Hebelargument: Manager grosser Unternehmen haben mehr Verantwortung
- Kapitalentwertungsargument: Finanzkapital verliert gegenüber Wissenskapital an Wert

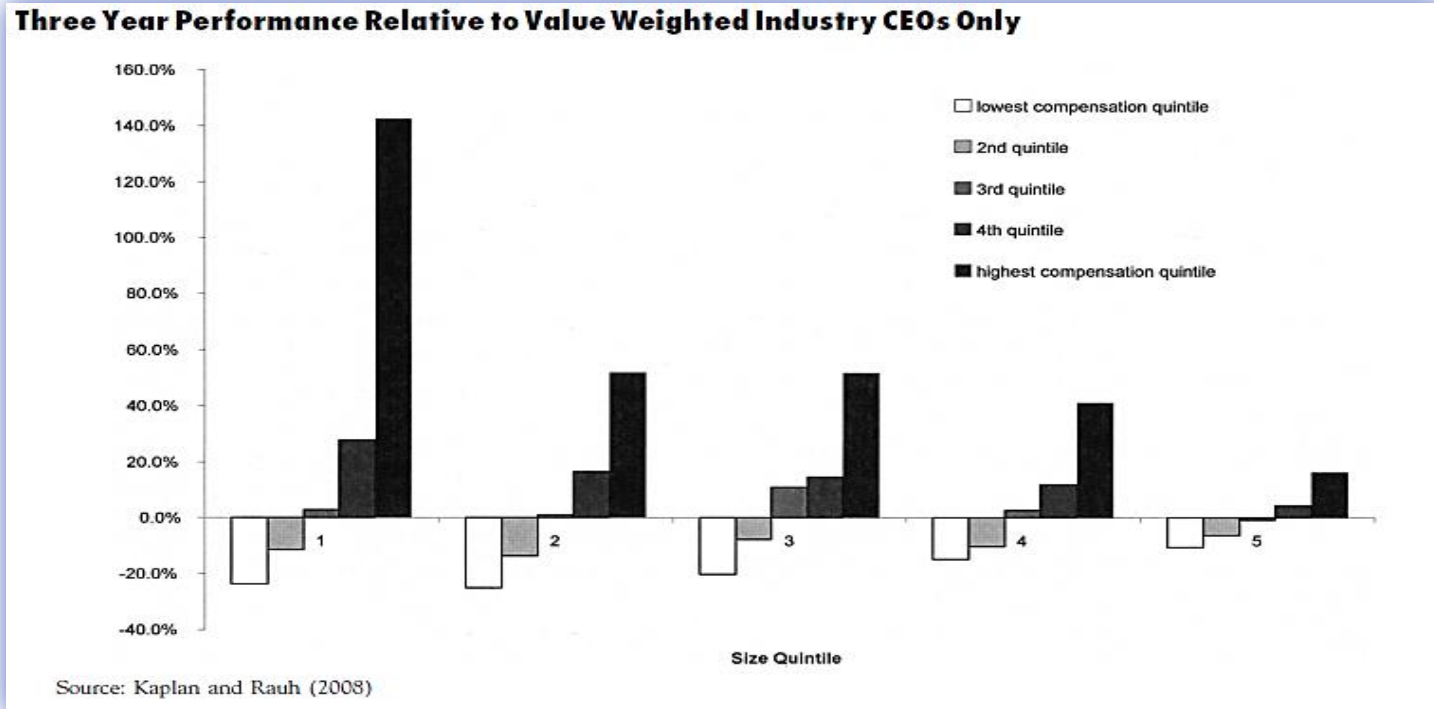


## Ausgewählte Befunde zur Markthypothese (1)

Die Prinzipal-Agenten-Perspektive wird für angestellte Manager bestätigt:

- Die Golfhandicaps (valides Mass für individuelle, negative Arbeitsleistungen anstelle der Unternehmensperformance) sinken bei einem Wechseln als angestellter Manager und steigen bei einem Wechsel als Eigentümer.
- Internationale, grosse, wissensintensive Unternehmen zahlen höhere Managergehälter.
- Andere Talente wie Hedge Fonds, Private Equity, Venture Capital Investoren, Sportler, Schauspieler, Top-Rechtsanwälte verzeichneten einen höheren Gehaltsanstieg als CEOs (für CEOs von 1994-2005 3-facher Anstieg, für die anderen Gruppen 10-facher Anstieg).

## Ausgewählte Befunde zur Markthypothese (2)







## Suboptimale Verträge – Die Machthypothese

**Die ansteigenden Managergehälter sind Teil des Agency-Problems selbst.**

Theoretische Basis bildet die Annahme des Marktversagens bei bestimmten Gütern und die Sichtweise der Verhaltensökonomik.

Die Macht der Manager ist seit den 90er Jahren angewachsen, u.a. in Folge der Zerstreung des Aktionariats in Publikumsgesellschaften, des Aufkommens spekulativer Märkte und gesetzlicher Verstärkungen der Anti-Takeover-Richtlinien. Manager haben Einfluss auf den Vergütungsprozess.

Pay-for-Performance löst diese Probleme nicht, u.a. in Folge von Crowding-out-Effekten auf die intrinsische Motivation, der Förderung strategischen Verhaltens, kontraproduktiver Selbstselektionseffekte auf den Pool vorhandener Managertalente und Multi-Tasking-Effekten.



## Ausgewählte Befunde zur Machthypothese (1)

Verwaltungsräte haben ein Eigeninteresse an Wiederwahl und attraktivem Gehalt. Dies lässt sich besser erreichen, wenn man die Interessen des Managements verfolgt:

- Das Management bestimmt, wer ins Board kommt und wer nicht.
- Lohnfestlegungen werden oft an das Management delegiert.
- Zudem vermeiden Personen Konflikte - insbesondere mit alteingesessenen Managern.



## Ausgewählte Befunde zur Machthypothese (2)

Die CEO Gehälter sind höher, wenn:

- ...das Board schwach
- ...ist keine großen Blockholder und institutionellen Shareholder vorhanden sind
- ...Manager durch “Antitakeover arrangements” geschützt sind
- ...die VR-Mitglieder mehrere VR-Mandate innehaben
- ...die VR-Mitglieder vom CEO vorgeschlagen werden
- ...die Mitglieder des Kompensationsausschusses selber hohe Einkommen haben.



## Ausgewählte Befunde zur Machthypothese (3)

Reichhaltige Evidenz zu strategischem Verhalten (Manager manipulieren den Wert von Optionen) und zu Pay-without-Performance (keine Zusammenhang zwischen Gehalt und Unternehmensperformance).

Zudem besitzen zugesprochene Aktien/Optionen kein Verlustrisiko und haben deswegen auch eine andere Verhaltenswirkung als mit eigenem Geld getätigte Investitionen in Aktien/Optionen.



# Inhalt

1. Die Entwicklung der Managervergütung in der Schweiz und im internationalen Vergleich
2. Managervergütung aus Perspektive der Theorie
- 3. Managervergütung in Fakten**
  - a) Die globale Wirtschaftselite? Auch am Horizont nicht zu sehen.
  - b) Die öffentliche Wahrnehmung der angestellten Wirtschaftselite
  - c) Das Leben der angestellten Wirtschaftselite
4. Fazit: Brauchen wir mehr Demokratie in Unternehmen?



## Die globale Elite

Eine gängige Erklärung für die hohen Managergehälter lautet dass Managerjobs seit den 90-er Jahren global geworden und entsprechende Talente rar sind. Angebot und Nachfrage erklären somit die steigenden Gehälter. Dies setzt die Existenz einer globalen Elite voraus.

- Transnationalität: Auslandserfahrungen in Studium oder Beruf.
- Internationalität: Ausländische Topmanager an der Spitze führender Unternehmen und Milliardäre mit Wohnsitz im Ausland (DACH-Region).
- Globalität: Spitzenmanager, die über die Grenzen sprachlich, kulturell, räumlich benachbarter Länder hinaus dauerhaft Toppositionen besetzen und Milliardäre mit Wohnsitz ohne Rücksicht auf Sprache, Kultur, räumliche Nähe.



## Die CEOs der Forbest-Global-1000 – eine globale Elite? Internationalität und Globalität

	CEO (Anzahl)	Ausländer (in %)		Ausländer aus einem fremden Sprach- und Kulturraum (in %)	
USA	306	27	(8,8)	8	(2,6)
China	94	0	(0,0)	0	(0,0)
Großbritannien	50	22	(44,0)	7	(14,0)
Frankreich	45	2	(4,4)	2	(4,4)
Deutschland	32	5	(15,6)	2	(6,3)
Schweiz	25	18	(72,0)	11	(44,0)
Hongkong <sup>4</sup>	25	2	(8,0)	0	(0,0)
Russland	12	0	(0,0)	0	(0,0)
Insgesamt	1002	126	(12,6)	46	(4,6)



## Die CEOs der Forbest-Global-1000 – eine globale Elite? Transnationalität

	CEO (Anzahl)	einheimische CEO (Anzahl)	Einheimische CEO mit Auslandserfahrung (in%)
USA	306	279	26 (9,3)
China	94	94	7 (7,4)
Großbritannien	50	28	7 (25,0)
Frankreich	45	43	15 (34,9)
Deutschland	32	27	20 (74,1)
Schweiz	25	7	2 (28,6)
Hongkong	25	23	9 (39,1)
Russland	12	12	2 (16,7)
Insgesamt	1002	876	197 (22,5)





# Keine globale CEO-Elite in Wirtschaftsmächten

	Land	BIP (in Milliarden Dollar)	BIP (in Prozent)	Internationalität der CEO (in Prozent)
Top 5	USA	17 419	22,5	8,8
	China	10 380	13,4	0,0
	Japan	4 616	6,0	2,0
	Deutschland	3 860	5,0	15,6
	Großbritannien	2 945	3,8	44,0
	Frankreich	2 847	3,7	4,4
Bottom 5	Mexiko	1 283	1,7	0,0
	Indonesien	889	1,2	0,0
	Niederlande	866	1,1	29,4
	Türkei	806	1,0	0,0
	Saudi-Arabien	752	1,0	30,0
	Schweiz	712	0,9	72,0
	Welt insgesamt	77 302	100,0	12,6



# Trends in Transnationalität, Globalität und Internationalität der CEOs der National-Top-100

	1995	D	F	GB	USA
	2005	n=100	n=	n=	n=100
	2015	n=100	100	100	n=100
		n=102			n=101
Ausländer	1995	2,0	2,0	7,0	3,0
	2005	9,0	2,0	18,0	5,0
	2015	13,7	4,0	33,0	7,9
Ausländer aus fremdem Sprach- und Kulturraum	1995	1,0	2,0	1,0	1,0
	2005	4,0	2,0	6,0	2,0
	2015	5,9	3,0	15,0	4,0
Einheimische mit Auslandserfahrung von mindestens 6 Monaten (in % der einheimischen Topmanager)	1995	26,3	21,4	26,9	7,2
	2005	36,3	18,1	18,9	9,5
	2015	46,6	26,0	23,9	15,1



# Trends bei den Karrierewegen einheimischen Topmanager

		D n=91 n=88	F n=92 n=92	GB n=77 n=67	USA n=91 n=93	JAPAN n=94 n=95	CHINA n=100 n=99
Hauskarriere <sup>19</sup>	2005	49,5	17,4	13,0	36,3	90,4	16,0
	2015	43,2	26,1	25,4	47,3	96,8	30,3
Branchenkarriere <sup>20</sup>	2005	19,8	28,3	45,5	33,0	3,2	28,0
	2015	21,6	14,1	32,8	23,7	1,1	33,3
Interbranchenkarriere <sup>21</sup>	2005	28,6	5,4	41,5	28,6	6,4	14,0
	2015	30,7	17,4	35,8	20,4	1,1	3,0
Karriere mit Karriereabschnitten außerhalb der Wirtschaft <sup>22</sup>	2005	2,2	48,9	–	2,2	–	42,0
	2015	4,5	42,4	6,0	8,6	1,1	33,3

Hartmann, M. (2016)



## Keine globale CEO-Elite aber große Unterschiede zwischen den Ländern

Länderunterschiede relativieren sich wenn nur noch CEOs betrachtet werden, die aus einem fremden Sprach- und Kulturraum stammen.

Ausländische CEOs stehen oft an der Spitze von Konzernen, die binational sind oder aus steuerlichen Gründen ihren juristischen Sitz in einem Land haben, ihr tatsächliches Headquarter aber in einem anderen.

Des Weiteren repräsentieren unter den Top 20 die sieben Staaten, deren Großunternehmen auf über 10% Ausländer unter ihren CEO kommen, nur 1/6 der Weltwirtschaftsleistung und 3% der Weltbevölkerung. Die sieben grössten Länder, deren Großkonzerne keine Ausländer unter ihren CEO aufweisen, bringen es demgegenüber auf knapp 30 % der Weltwirtschaftsleistung und 50% der Weltbevölkerung.



# Boards der Top-Globals/Nationals – eine globale Elite? Transnationalität

	Ausländeranteil
Deutschland Top 100	4,0%
Spencer Stuart 66	9,2%
DAX 30	13,8%
Großbritannien Top 100	24,7%
FTSE 100	27,7%
FTSE 150	22,9%
Niederlande Top 17	36,4%
Schweiz Top 25	47,6%
USA Top 100	8,0%
Kanada Top 32	21,9%
Australien Top 20	16,7%

Hartmann, M. (2016)

Anteil ausländischer Board Members	
Belgien	29%
Deutschland <sup>17</sup>	24%
Frankreich <sup>18</sup>	33%
Großbritannien	32%
Italien	8%
Niederlande	43%
Dänemark	15%
Schweden	16%
Norwegen	13%
Finnland	16%
Russland	24%
Schweiz	62%
Spanien	12%
Türkei	15%



## Boards der Top-Globals/Nationals – eine globale Elite? Binationale Unternehmen als Hauptursache

	Großbritannien Ausländer	Niederlande Ausländer
Board Members insgesamt	34,2	42,5
<i>nationale Unternehmen</i>	22,7	33,2
<i>binationale Unternehmen</i>	75,8	73,4
Non-executive Members	37,4	45,2
<i>nationale Unternehmen</i>	24,9	35,0
<i>binationale Unternehmen</i>	75,1	80,2
Executive Members	26,5	36,3
<i>nationale Unternehmen</i>	17,5	32,2
<i>binationale Unternehmen</i>	79,0	53,6



# Entwicklung der Transnationalität in Boards

	Jahr	Davon Ausländer
Deutschland DAX 30	2005	(21,4 %)
DAX 30	2015	(23,9 %)
Großbritannien FTSE 29	2005	(25,2 %)
FTSE 150	2014	(26,5 %)
Niederlande AEX	2005	(46,4 %)
AEX/AMX	2014	(36,0 %)
Frankreich CAC	2005	(12,7 %)
CAC	2014	(6,4 %)
Italien MIB	2005	(7,0 %)
MIB und 62 weitere	2014	(5,0 %)
Spanien IBEX	2005	(2,5 %)
IBEX und 57 weitere	2014	(11,0 %)



## Stark internationalisiert – die Mitglieder der Boards

Auf den ersten Blick ein Indiz für die mögliche Entstehung einer globalen Elite.

Aber:

- In den USA sitzen in den Boards der großen Unternehmen nur ganze 8% Ausländer.
- Die Mehrzahl der Fälle bezieht sich nur auf die Non-executive-members.
- Der Chairman bleibt meist nationaler Herkunft.





## Die 1000-reichsten Menschen der Welt – eine globale Elite? Internationalität eher rar gesäht

Land	Milliardäre insg.	Wohnsitz im Ausland	Auslandswohnsitz in Prozent
USA	353	3	0,8
China	76	0	0,0
Deutschland	67	19	28,4
Schweiz	24	2	8,3
Frankreich	23	8	34,8
GB	33	5	15,1
Hongkong	33	0	0,0
insgesamt	1041	90	8,6

Hartmann, M. (2016)



## Die 1000-reichsten Menschen der Welt – internationale Pensionäre statt globaler junger Eliten

Altersgruppe	Auslandswohnsitz in Prozent
bis einschließlich 50	7,0
51 bis einschließlich 60	9,0
61 und älter	9,5

	Milliardäre	davon CEO	davon Chairman	davon Rentier
Wohnsitz im Heimatland	951	414	335	202
Wohnsitz im Ausland	90	17	32	41
Anteil der im Ausland wohnenden Milliardäre	8,6%	3,9%	8,7%	16,9%



## Die Milliardäre – meist heimatverbunden

Sie praktizieren keine Polygamie des Ortes, sondern leben ganz überwiegend in ihren Heimatländern.

Entscheidend für diese Differenz sind in erster Linie drei Faktoren:

1. Veranlassen sehr günstige Steuergesetze viele dieser Milliardäre zu einem Wechsel ins Ausland.
2. Spielt eine grosse Rolle, ob Steueroasen existieren in denen die selbe oder eine ähnliche Muttersprache gesprochen wird.
3. Wirkt die Unternehmensbindung in Richtung eines heimatlichen Wohnsitzes, je mehr die geschäftlichen Aktivitäten von engen Kontakten zum jeweiligen Staatsapparat profitieren.



## Berühmte Business Schools und Elitehochschulen – Brutstätten einer globalen Milliardärs-Elite?

Als globale Top-Elite gelten die Universitäten der US-Ivy-League, Oxford, Cambridge, LSE, INSEAD.

	Zahl	Insgesamt
USA	353	9
CHN	76	3
DE	67	6
IND	49	7
RUS	45	
GB	33	2
HK	33	10
BRA	27	6
CH	24	6
FRA	23	1
IT	23	1
CAN	20	3
SWE	20	3
SG	19	2
RC	17	2
JAP	13	1
KOR	13	3
ESP	13	
AUS	12	3
MX	12	
ISR	11	2
PHI	10	
TUR	9	3
CHL	9	2
IDN	7	
EG	6	5
ML	5	1
NED	4	
BEL	3	
GRE	3	2
VEN	3	1
Rest	72	14
Insg.	1041	98



## CEOs der nationalen Top-100: Abschlüsse an nationalen Eliteuniversitäten

	1995	F	GB	USA	JAPAN
	2005	n=98 (100)	n=93 (100)	n=97 (100)	n=100
	2015	n=98 (100)	n=82 (100)	n=95 (100)	n=99 (100)
		n=96 (100)	n=67 (100)	n=93 (101)	n=99 (100)
Top-Eliteuniversitäten	1995	67,3 (66,0)	45,2 (42,0)	28,9 (28,0)	62,0 (62,0)
	2005	52,0 (51,0)	31,7 (27,0)	23,2 (22,0)	52,5 (52,0)
	2015	52,1 (50,0)	34,3 (23,0)	32,3 (29,7)	54,5 (54,0)
übrige Eliteuniversitäten	1995	6,1 (6,0)	9,7 (9,0)	11,3 (11,0)	11,0 (11,0)
	2005	12,2 (12,0)	9,7 (8,0)	27,4 (26,0)	12,1 (12,0)
	2015	9,4 (9,0)	6,0 (4,0)	16,1 (14,9)	21,2 (21,0)

Hartmann, M. (2016)



## Die berühmten Business Schools & Elitehochschulen – keine Brutstätten einer globalen Elite

Die weltweit renommierten Business Schools bzw. Elitehochschulen werden überwiegend von den CEOs, Chairmen oder Milliardären besucht, die aus dem Land stammen, in dem die jeweilige Business School oder Hochschule liegt. Nur 2% aller CEOs und Milliardäre verfügen über einen MBA-Abschluss aus dem Ausland.

Die berühmten Business Schools und Elitehochschulen sind somit nicht Keimzellen einer globalen oder transnationalen Elite. Im Gegenteil, dort wo sie wie in Frankreich und Japan eng mit nationalen Karrierewegen verknüpft sind, behindern sie die Internationalisierung sogar spürbar.



## Keine Evidenz für eine globale Wirtschaftselite

Alles ist von einer globalen Wirtschaftselite nichts zu sehen. Selbst bei McKinsey arbeiteten im Verlauf ihrer beruflichen Laufbahn nur 22 der 1 300 CEOs.

Allerdings gibt es zwei wichtige Einschränkungen:

1. Die Schweiz ist das einzige Land mit einer tatsächlich internationalisierten Wirtschaftselite.
2. In Grossbritannien, Kanada, Australien, Deutschland und Niederlande ist eine Internationalisierung zu beobachten. Sprachliche und räumliche Nähe spielen eine tragende Rolle. Allerdings hat sich dieser Prozess in Frankreich, USA nur sehr langsam und in China, Japan in die umgekehrte Richtung vollzogen.



## Das Ende der Geschichte einer globalen Elite? (1)

Der Sieg des westlichen Kapitalismus angelsächsischer Prägung bildet die Basisannahme der These einer weltweit herrschenden globalen Elite. Diese Basisannahme hat allerdings Schwachpunkte:

(1) Stabilität und Beharrungskräfte spezifischer nationaler Traditionen und der Rolle nationaler Sprachen und Kulturen werden missachtet.

Die regionale Verteilung ausländischer Topmanager und Milliardäre zeigt, dass sprachliche und kulturelle Nähe selbst bei hoch exklusiven Gruppen immer noch eine große Rolle bei der Wahl des Arbeits- und Wohnorts spielen. Man verzichtet ungern auf Sprache und national geprägten Gesamthabitus, den man seit Kindertagen gewohnt ist. Heiraten über sprachliche und kulturelle Grenzen bleibt die Ausnahme.





## Das Ende der Geschichte einer globalen Elite? (2)

(2) Die großen und zunehmenden Widersprüche und Gegensätze zwischen den verschiedenen Ländern und Regionen der Welt werden unterschätzt.

Die politische Weltlage hat sich seit den 1990er Jahren dramatisch verändert. Beispiel: Ukraine-Konflikt. Die 45 reichsten Russen residieren nicht in der Schweiz sondern in Russland.

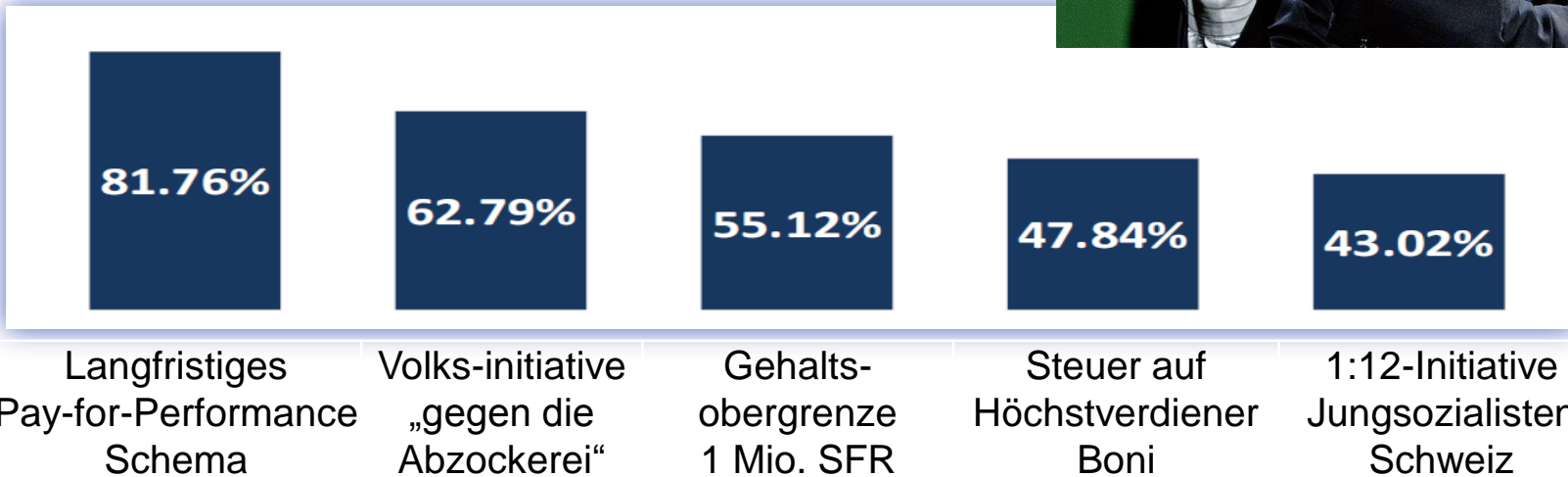
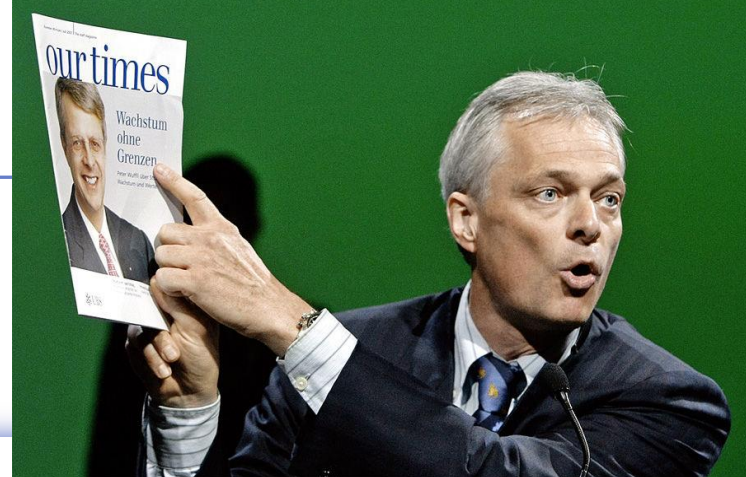
Selbst dort, wo die Interessen über Ländergrenzen hinweg noch relativ einheitlich sind, wird die Globalisierung von immer größeren Bevölkerungskreisen skeptisch oder ablehnend betrachtet. Dies verändert die Ausgangsbedingungen: Wirtschaftseliten müssen auf den scheinbar unaufhaltsamen Aufstieg nationalistischer Politiker und Parteien reagieren. Beispiel: (Vor)Wahl(kampf) in den USA.



# Inhalt

1. Die Entwicklung der Managervergütung in der Schweiz und im internationalen Vergleich
2. Managervergütung aus Perspektive der Theorie
- 3. Managervergütung in Fakten**
  - a) Die globale Wirtschaftselite? Auch am Horizont nicht zu sehen.
  - b) Die öffentliche Wahrnehmung der angestellten Wirtschaftselite
  - c) Das Leben der angestellten Wirtschaftselite
4. Fazit: Brauchen wir mehr Demokratie in Unternehmen?

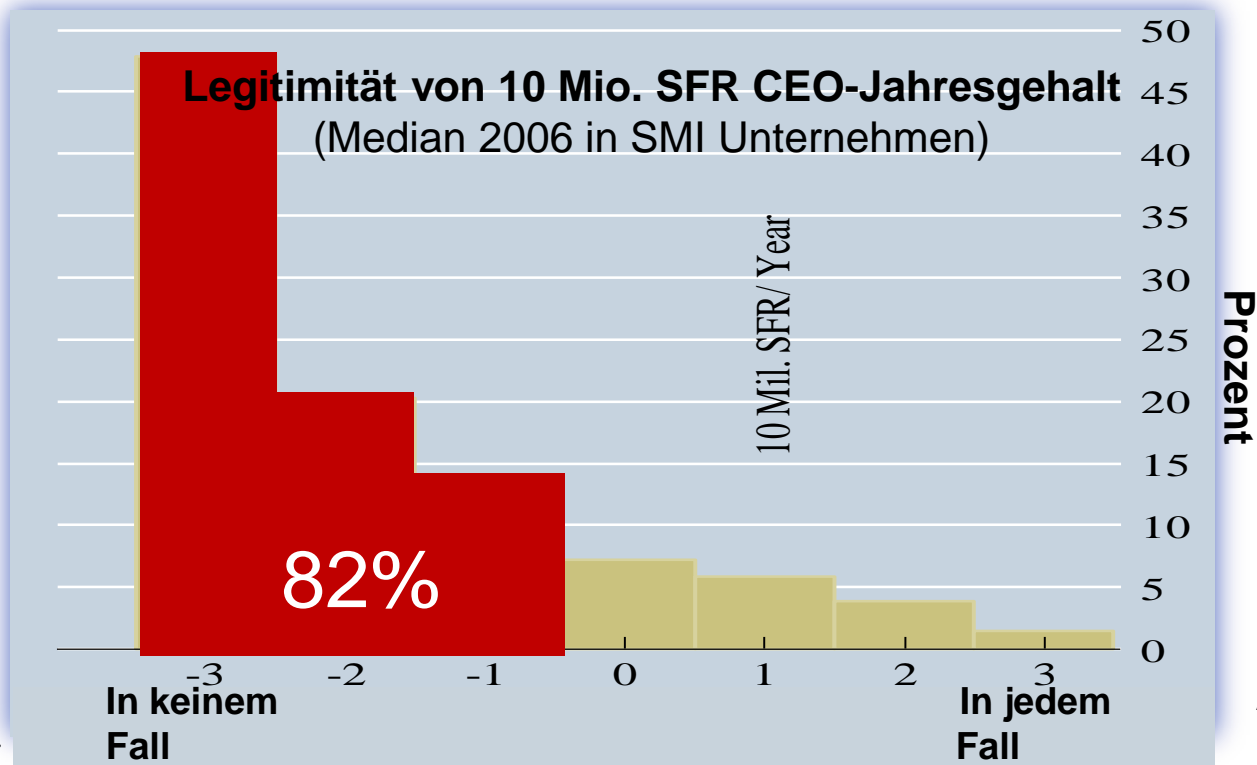
# Starke Zustimmung zu Regulierungsmassnahmen



Repräsentative Befragung von 786 SchweizerInnen Mai 2010, Skala: -3=in keinem Fall/ 3= in jedem Fall Zustimmung: Antworten im Skalenbereich 1-3



## Starke Ablehnung hoher CEO Löhne



# Warum?

Ablehnung hoher CEO Löhne in Folge von

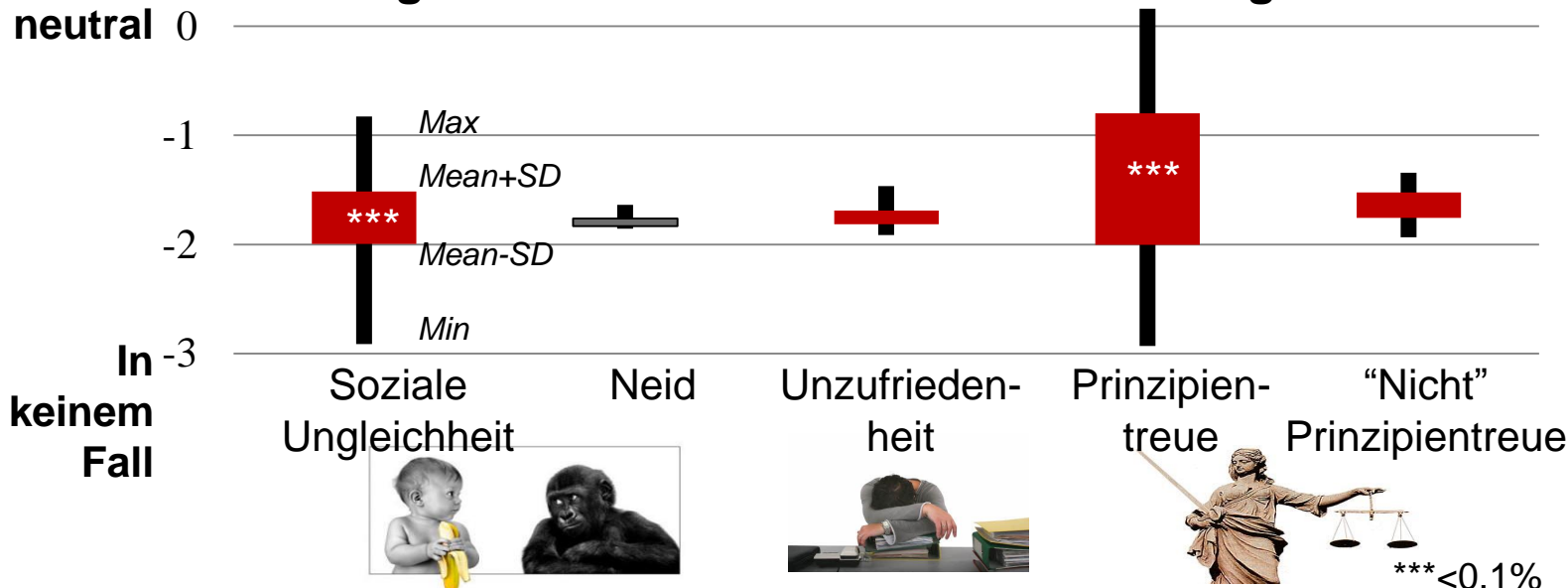
1. Sozialer Ungleichheit /Neid
2. Unzufriedenheit
3. Verletzung moralischer Prinzipien





# Warum lehnt die Öffentlichkeit die CEO Löhne ab?

Legitimität von 10 Mio. SFR CEO-Jahresgehalt



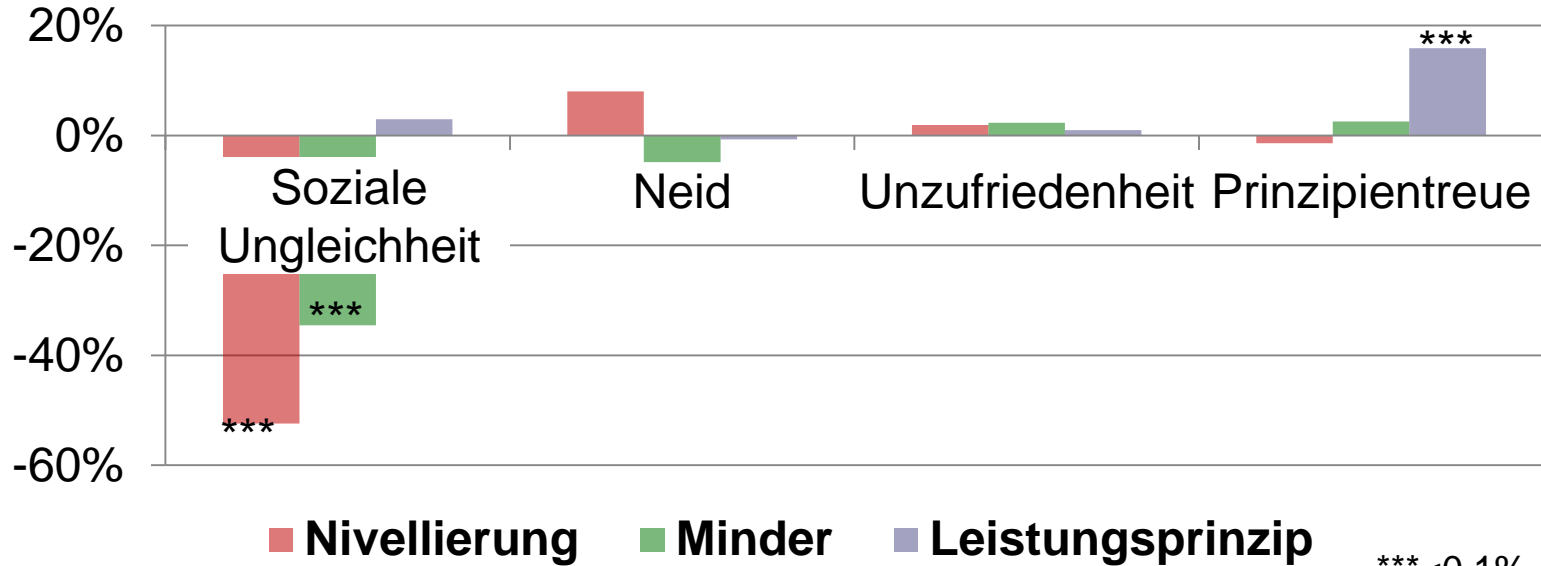
Marginale Effekte.  
Rost, K., Weibel, A. (2013)

\*\*\* < 0.1%



# Was sind die Konsequenzen?

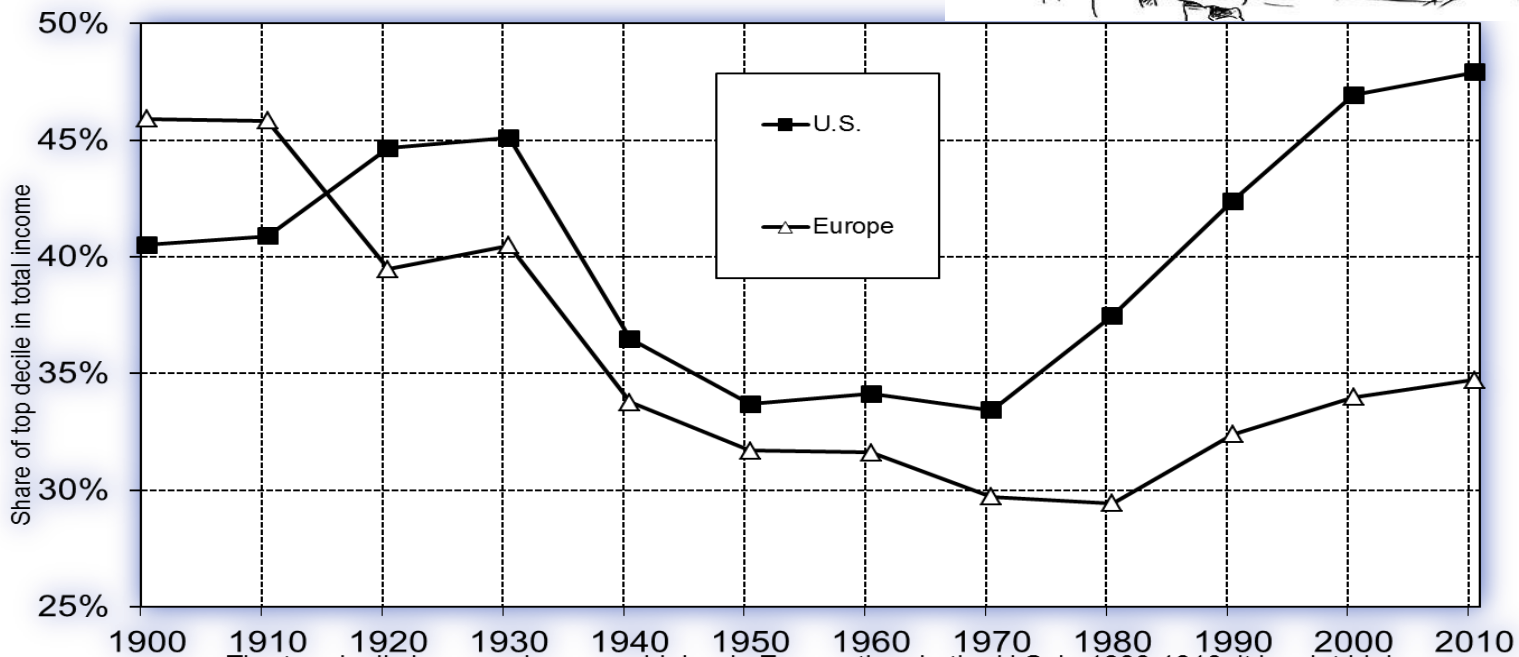
## Prozentuale Veränderung der Regulierungsnachfrage



Marginale Effekte.

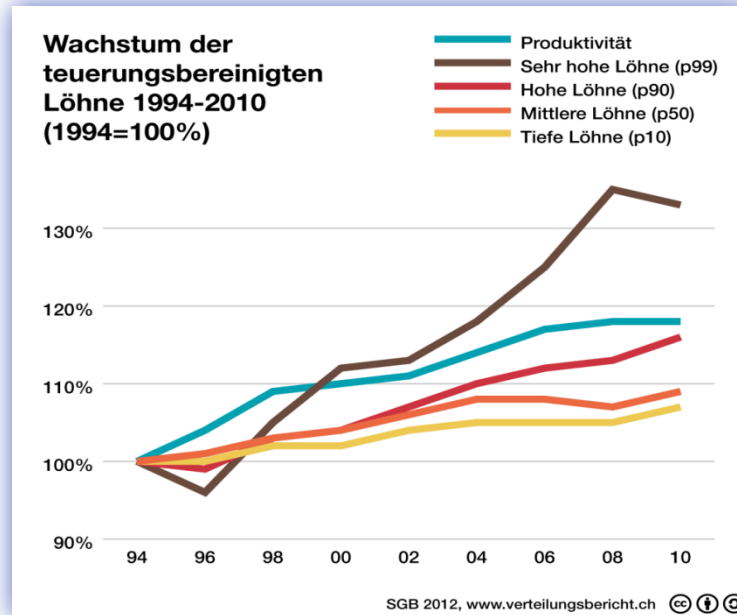
Rost, K., Weibel, A. (2013)  
24.02.2017

# Soziale Ungleichheit in hochentwickelten Ländern

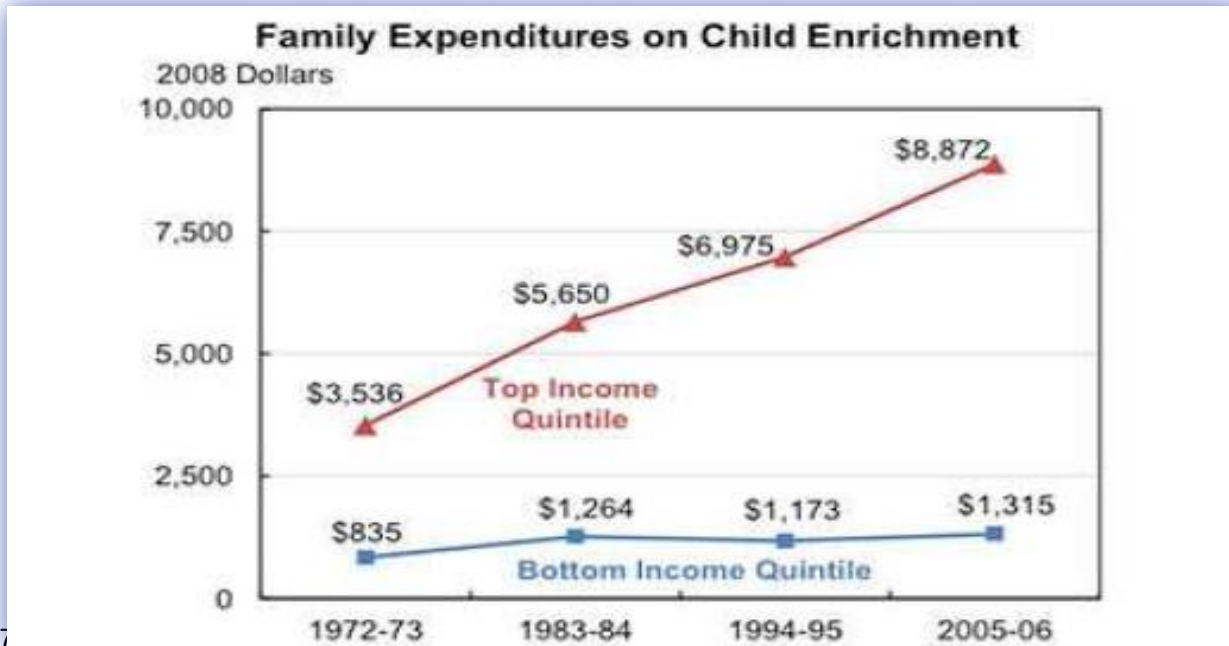
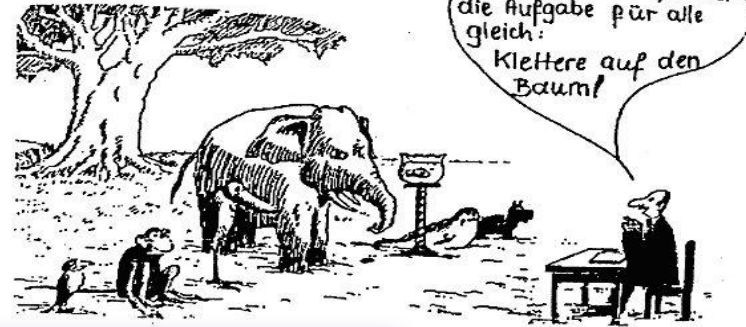




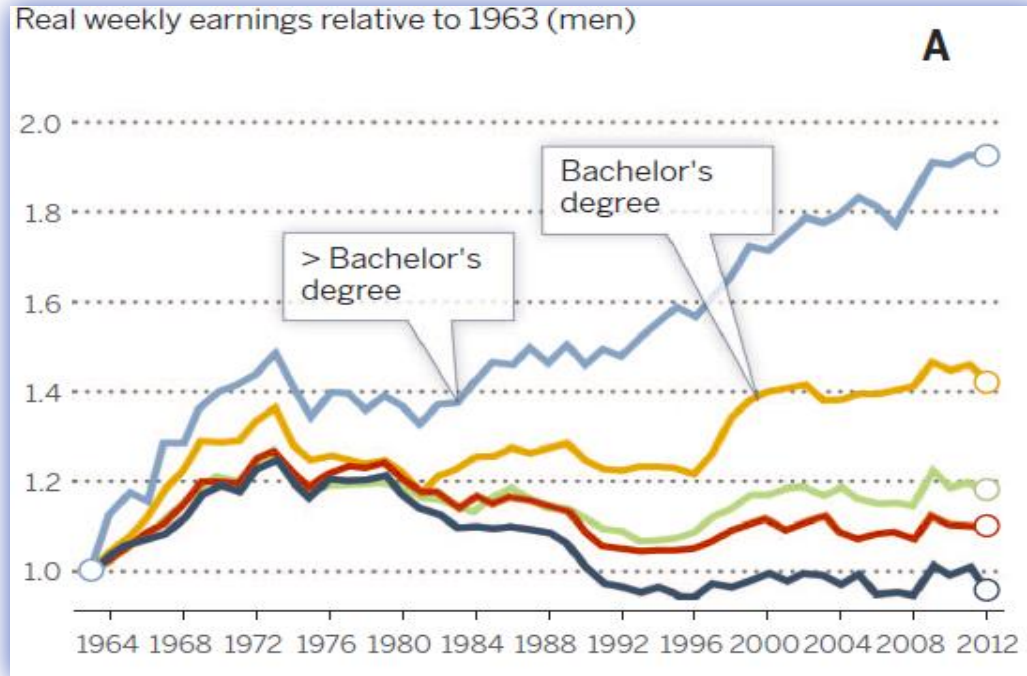
# Soziale Ungleichheit in der Schweiz: Niedriglöhne stagnieren. Höchstlöhne wachsen exorbitant an.



# «Leistungsprinzip» in hochentwickelten Ländern



# Konsequenzen: Bildungsrenditen trafen immer weiter auseinander





# Inhalt

1. Die Entwicklung der Managervergütung in der Schweiz und im internationalen Vergleich
2. Managervergütung aus Perspektive der Theorie
- 3. Managervergütung in Fakten**
  - a) Die globale Wirtschaftselite? Auch am Horizont nicht zu sehen.
  - b) Die öffentliche Wahrnehmung der angestellten Wirtschaftselite
  - c) Das Leben der angestellten Wirtschaftselite
4. Fazit: Brauchen wir mehr Demokratie in Unternehmen?



## Das Streben nach sozialem Status

Der Mensch orientiert sich als soziales Wesen an anderen Menschen im Streben nach Prestige, Ansehen und Anerkennung. Beispiel: Konsumententscheidungen, Glück, Berufswahl, Beurteilung von Vertrauensgütern anhand des Ansehens des Anbieters.

Sozialer Status ist ein Positionsgut (Vorteile des einen sind Nachteile des anderen), ein wertvolles Gut (direkte materielle/immaterielle Vorteile und Signalcharakter bei unvollständiger Information) und ein nicht-handelbares Gut (vermittelt sich in sozialer Interaktion).

Die Motivation nach Statusstreben ist evolutionär begründet (höhere Reproduktionsrate, Überleben in Hungersnöten). Die evolutionäre Sicht begründet Status zudem als lokales Phänomen, welches von der umgebenden Referenzgruppe abhängt (Frog-Pond-Effekt).

# Sinkender Status von Managern

## Ansehen einzelner Berufsgruppen 2016

Es haben ein (sehr) hohes Ansehen von:	2007 %	2015 %	2016 %
Feuerwehrlenten	90	95	93
Ärzten	86	90	87
Kranken-/Altenpflegern	85	90	87
Erziehern im Kindergarten/Kita ***)	**)	85	82
Polizisten	78	84	82
Richtern	77	79	75
Bankangestellten	38	36	28
Managern	37	29	26
Politikern	20	24	24
Gewerkschaftsfunktionären	23	26	24
Mitarbeitern einer Telefongesellschaft *****)	19	19	18
Mitarbeitern einer Werbeagentur	18	15	13
Versicherungsvertretern	11	12	9

## «Verlierer» und «Gewinner» 2016 gegenüber 2007





## Das Leben von Top-Managern

*Anteil der älteren Manager, die einen Abstieg in der Firmenhierarchie erwägen, weil ihnen Titel und Status nicht mehr so wichtig sind wie zu Beginn ihrer Karriere, in Prozent*

77,8

Brand eins, 2015

Trend zunehmender Arbeitszeitintensität mit Erreichbarkeit an Abenden und Wochenenden. In den USA berichten Studien Wochenarbeitszeiten von 80 Stunden. Im DACH-Raum von mehr als 60 Stunden.

Führungspersonen sind durchschnittlich 42-44 Jahre alt – die Karriere fällt mit der Familienplanung/-gründung zusammen. 71% der Frauen und 63% der Männer leben in kinderlosen Haushalten. Jüngere Frauen streben u.a. deswegen mittlerweile seltener Führungskarrieren an.

Häufige Umzüge, fehlende soziale Einbettung und Trennungen gehören zum Führungsalltag. Jede 4. Führungskraft ist Single bzw. lebt in getrennten Haushalten. Die Dunkelziffer dürfte höher sein.

Jede 2. Führungskraft denkt beim Aufwachen an berufliche Probleme.



## Geld kompensiert für sinkenden Status & Arbeitsleid

Eine alternative Begründung für die steigenden Managergehälter bietet der abnehmende soziale Status von Managern und das zunehmende Arbeitsleid in Managementtätigkeiten im Vergleich zu anderen Berufen.

Managerinnen verzichten auf Familie, Freunde und nehmen stattdessen lange Arbeitszeiten, häufige Ortswechsel und wachsende Karriereunsicherheiten in Kauf. Das entgangene Lebensglück ist irreversibel – insbesondere im Hinblick auf Familie, Partnerschaft und Gesundheit.

Hinzukommt das rückläufige soziale Ansehen von Managerinnen in der Öffentlichkeit als nicht-monetäre, soziale Kompensation.

Beide Aspekte verlangen eine hinreichende monetäre Kompensation damit der Karrierepfad “Managerin” weiterhin attraktiv bleibt.





# Inhalt

1. Die Entwicklung der Managervergütung in der Schweiz und im internationalen Vergleich
2. Managervergütung aus Perspektive der Theorie
3. Managervergütung in Fakten
  - a) Die globale Wirtschaftselite? Auch am Horizont nicht zu sehen.
  - b) Die öffentliche Wahrnehmung der angestellten Wirtschaftselite
  - c) Das Leben der angestellten Wirtschaftselite
4. **Fazit: Brauchen wir mehr Demokratie in Unternehmen?**



## **The Corporate Governance of Benedictine Abbeys: What Can Stock Corporations Learn from Monasteries?**



# One of the Oldest International Organizations

*Benedictine Confederation*

(International Union of Benedictine Abbeys)

America Septentrionalis:

155

America Centralis:

16

America Meridionalis:

104

Europe:

656

Africa:

108

Asia:

153

Oceania:

8



## Disentis



*1260 years old*

*17 Padres*

*13 Brothers*



## Ottobeuren



*1250 years old*

*22 monks*



## Why are monasteries of interest?

Problems in stock corporations/ international organization:

- Corruption and fraud

Traditional Solution:

- Agency theory & external control → often non-effective

New Proposals:

- Psychological economics, motivation psychology, prospect theory & political economics
- Questioning bounded rationality & ‘shareholder primacy’

Gap:

- empirical evidence is rare



# Agency problems in stock corporations and monasteries

Objectives differ fundamentally

- Stock corporations = for-profit organizations
- Monasteries = non-profit organizations

Both organizations have agency problems

- Stock corporations = managers can expropriate shareholders (managerial opportunism, incompetent managers)
- Monasteries = incentive to make life luxurious and enjoyable (abbots, who lined their pockets & convents enjoying a life in luxury)



## Monasteries offer the following advantages

Similar principal agency problems

- Monasteries address agency problems differently from stock corporations

Greater experience in solving agency problems

- Benedictine monasteries have a more than 1000 year old history

Experts in internal control mechanisms

- Low degree of exit options for monks → higher degree of voice





## Are monasteries capable of solving agency problems?

Data:

- all 133 Benedictine abbeys ever existing in Baden-Württemberg, Bavaria and German speaking Switzerland

Two indications for good corporate governance:

- the survival rate of monasteries = **463 years**
- the causes of liquidations = **26% agency problems**
  - 13% = mismanagement including missing discipline, insolvency or recruiting problems
  - 7% = control failures including hostile takeovers
  - 6% = changes in governance structures indicating enrichment intentions of the monastic leaders



## Internal governance mechanisms: Embeddedness

Use values instead of control

- bible, rule of St. Benedict, tradition of a particular monastery
- = psychological economics (e.g. fairness-reciprocity theory, social (dis)approval)

Select

- give a chance = self-selection & observe the shadow of the past = select
- = embeddedness theory

Socialize

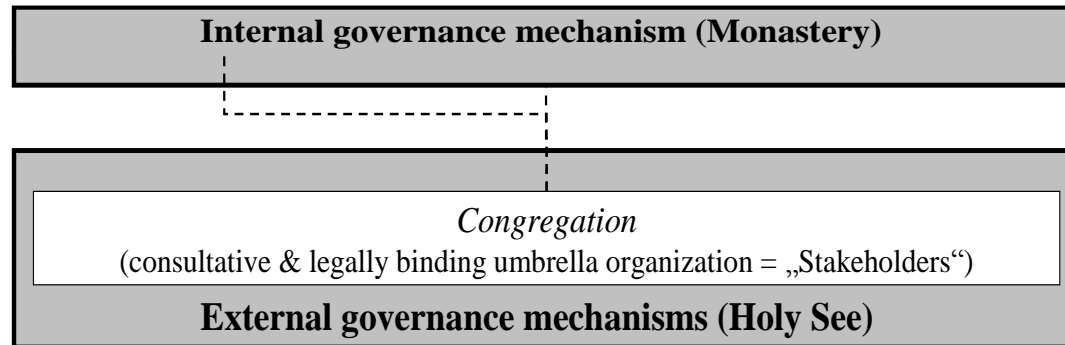
- address disagreements, understand work as a vocation, treat members equal, implement continuous learning institutions
- = psychological economics





# External governance mechanisms: Pay attention to self-determination

Periodical monitor by independent institutions





# What can stock corporations or international organizations learn?

## Selection

- Limited probation periods rather multiple-choice aptitude tests
- Hire managers as well internally

## Working together

- Socialize, inform and educate employees
- Understand work as a development of one's personality

## Control

- Democratic elections and Monitoring by insiders
- Periodically monitor (and not control) by outsiders



## Conclusion

Stock corporations can prevent agency problems by complementing and expanding agency theory's conception of the homo oeconomicus

Internal behavioral incentives:

- Intrinsically motivated actors, who do not slavishly react to external incentives
- Democratic rights of participation & protection of firm-specific investments

External control:

- Self-determined actors, who mainly react to external incentives which are in their interest and do not crowd-out their intrinsic motivation
- Democratic, supportive external control mechanisms



# Inhalt

1. Internationalisierung der Wirtschaft
2. Technologien als Motor der Globalisierung am Beispiel der Sharing Economy
3. Migration und Arbeitsmärkte
4. Der weltweite Anstieg der Managergehälter: Globale Spitzenmanager oder Governance-Versagen?
5. **Multinationale Unternehmen und unternehmerische  
Gesellschaftsverantwortung**



## Merkmale von MNUs

„The essence of multinationality is foreign production“

Leistungserstellung in mehreren Ländern

- Heterogene Umwelten
- Konzerneigenschaft
- Risiko- und Konfliktbelastung
- Anpassungs- und Integrationsbedarf

Entbehrlich: Quantitative Mindestquoten des Auslandsengagements







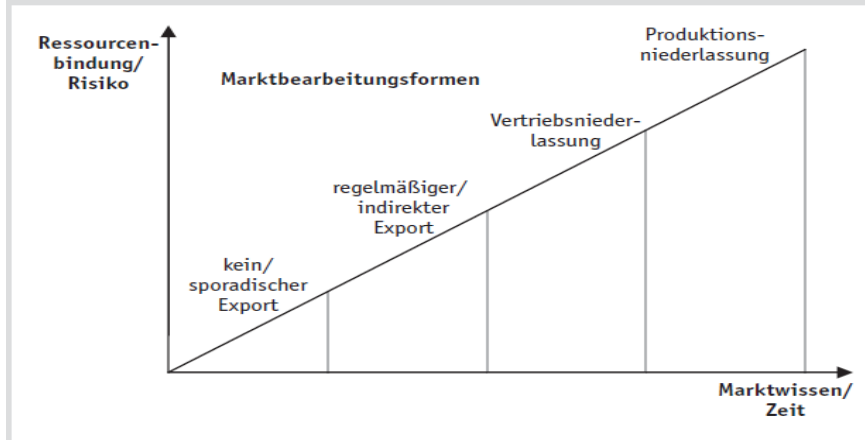
# Formen der Auslandsmarktbearbeitung von MNUs

Außenorientierte Internationalisierung	Innenorientierte Internationalisierung
Export	Import
Lizenzvergabe ins Ausland	Lizenzverwertung einer ausl. Unternehmung
Franchisenetz im Ausland	Franchisenehmer einer ausl. Unternehmung
Joint Venture im Ausland	Joint Venture im Inland mit einer ausl. Unternehmung
Strategische Allianz mit ausl. Partner zur Bearbeitung von Auslandsmärkten	Strategische Allianz mit ausl. Partner zur Bearbeitung des Inlandsmarktes
Niederlassung/Filiale im Ausland	Niederlassung/Filiale einer ausl. Unternehmung
Rechtlich selbständige Auslandstochter	Rechtlich selbständige Tochter einer ausl. Unternehmung

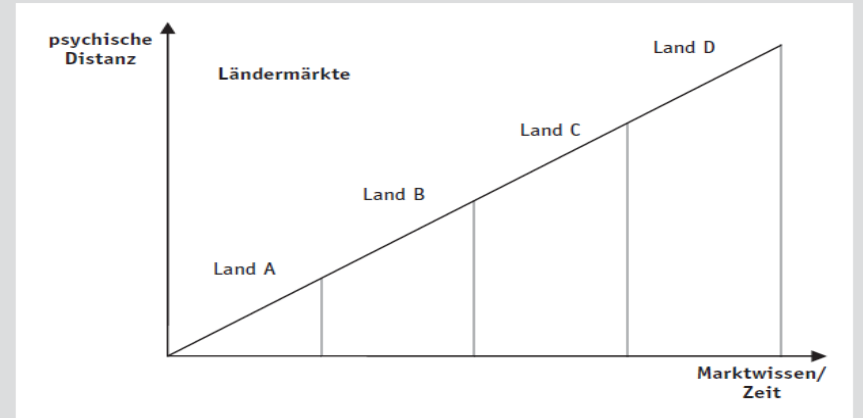
## Entstehung von MNUs nach Johanson/Vahlne

Unternehmen verändern ihre Internationalität graduell bzw. inkrementell (nicht sprunghaft bzw. revolutionär).

Establishment Chain



Psychic Distance Chain





## Messung der Internationalität von MNUs

### Absolute Grössen

- Auslandsumsatz, Auslandsgewinn, etc.
- Anzahl Länder, Auslandsvermögen, etc.

### Relative Grössen

- FDO-Ratio: Absolute Zahlen Ausland/ Absolute Zahlen Inland
- FTO-Ratio: Absolute Zahlen Ausland/ Absolute Gesamtzahlen

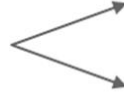
### Kulturelle Grössen

- geographisch-kulturelle Distanz

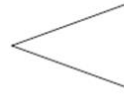
# Führungsstrukturen in MNUs

Muttergesellschaft

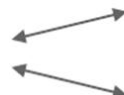
Tochtergesellschaften



Ethnozentrisches  
Führungskonzept



Polyzentrisches  
Führungskonzept



Geozentrisches  
Führungskonzept



## Organisationsstruktur in MNUs

1. Strukturelle Unbestimmtheit/Offenheit: Zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung
2. Interne Differenzierung: Managementprozess je nach Land, Produkt, Funktion
3. Integrative Optimierung: Zusammenbringen verschiedener Lebenswelten
4. Intensiver Informationsaustausch
5. Latente Verbindungen: Bei Bedarf selbststrukturierende Prozesse
6. Netzwerkorganisation: Wo sind die Unternehmensgrenzen nach innen und außen?
7. Lernen vs. Kontinuität: Ständiges Spannungsfeld



## Internationale Zusammenarbeit in MNUs

„Information-Decision-Making“-Perspektive:

- Diversität erhöht das Ausmaß der kognitiven Ressourcen, die Breite der Perspektiven und generell die Problemlösungskapazität.
- Aufgabenkonflikte wirken sich positiv auf die Informationsvielfalt aus und vermeiden den sog. „Homophilie-Bias“.

„Similarity-Attraction“-Perspektive:

- Menschen nehmen Informationen umso eher auf und geben diese weiter, desto mehr sie mit vertrauten und ihnen ähnlichen Personen interagieren.
- Die Begegnung mit andersartigen Individuen kann Ängste bewirken. Daraus resultieren negative Konsequenzen für das Teamergebnis: Die kognitive Leistungsfähigkeit der Teammitglieder kann beeinträchtigt werden und es entstehen Kommunikations- und Kooperationsbarrieren.



# Profitabilität und soziale Verantwortung

Video Nestlé

<http://www.youtube.com/watch?v=9M4ulkFg59>

## Kinderarbeit bei Nike

- Das Unternehmen wird u. a. im Schwarzbuch Markenfirmen der Ausbeutung, Kinderarbeit und anderer Missstände in Zulieferbetrieben bezichtigt.
- Der Nike-Vorstandsvorsitzende Phil Knight über die Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland: In den USA wolle keiner mehr Schuhe für Nike nähen.
- Nike hatte zuvor einen Grossteil seiner Schuhproduktion nach Indonesien ausgelagert, die dort teilweise von Kindern für 0,19 USD pro Stunde Arbeitslohn gefertigt werden.





## Giftige Chemikalien bei H&M und Puma



- Fast 300 Beschäftigte eines H&M-Zulieferers wurden ins Krankenhaus eingeliefert, teilte die Polizei in der Provinz Kampong mit. Am Mittwoch 85, am Donnerstag weitere 198 Beschäftigte. Sie mussten mit Medikamenten behandelt werden. Viele der insgesamt 4 600 Arbeiter hatten sich über einen „komischen Geruch“ beschwert.
- Erst im Juni hatten bei einem Zulieferer von Puma mehrere hundert Arbeiter über Übelkeit und Benommenheit geklagt. Puma machte lange Arbeitszeiten und Verstöße gegen Gesundheitsbestimmungen verantwortlich. Die Textilindustrie zählt zu Kambodschas wichtigsten Wirtschaftszweigen. Sie beschäftigt mehr als 300 000 Menschen, zumeist Frauen. Immer wieder kollabieren Arbeitskräfte.

## Textilindustrie in Bangladesch



- 2009 wurde von einem Todesfall einer 18-jährigen Näherin berichtet, die an sieben Tagen in der Woche 13 bis 15 Stunden in einer Textilfabrik in Chittagong arbeitete und an Erschöpfung starb.
- Bei einem Brand in der Tazreen-Kleiderfabrik im November 2012 kamen mindestens 117 Menschen ums Leben, mehr als 200 Menschen wurden verletzt.
- Mehr als 50 Menschen wurden bei einem Brand in einer Textilfabrik in der Hafenstadt Chittagong verletzt.

## Diverse Kritik an Nestlé

- Babynahrung
- Gentechnisch veränderte Zutaten
- Kinderarbeit
- Unfairer Handel
- Tierversuche
- Regenwaldzerstörung
- Wasser
- Pferdefleischskandal





## Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung

CSR umschreibt den *freiwilligen* Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, der *über* die gesetzlichen Forderungen (Compliance) hinausgeht.

CSR steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln

- in der eigentlichen Geschäftstätigkeit (Markt)
- über ökologisch relevante Aspekte (Umwelt)
- bis hin zu den Beziehungen mit Mitarbeitern (Arbeitsplatz)
- und dem Austausch mit den relevanten Anspruchs- bzw. Interessengruppen (Stakeholder).



## Historischer Hintergrund von CSR

- Mittelalter: Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns, das den einzelnen Kaufleuten die Einhaltung von bestimmten Verhaltensnormen auferlegte, welche unter anderem dem gesellschaftlichen Gleichgewicht in den Städten dienten.
- Industrialisierung: Unternehmerpersönlichkeiten, für die gesellschaftliches Engagement zur Selbstverständlichkeit gehörte. Sie traten als Mäzene und Stifter auf und kümmerten sich um die Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen ihrer Mitarbeiter, indem sie beispielsweise Wohnhäuser bauten.
- Heute: Unternehmen als kooperative Akteure, die gesellschaftliche Rechte in Anspruch nehmen, und deswegen auch entsprechende Pflichten übernehmen müssen. ("Social Responsibilities of the Businessman" (Bowen 1953))



## CSR im Vier-Stufen-Modell nach Carroll

### **Existenzfähigkeit:**

- Ökonomische Verantwortung: ein Unternehmen muss mindestens kostendeckend wirtschaften
- Gesetzliche Verantwortung: ein Unternehmen darf keinen illegalen Tätigkeiten nachgehen und muss die gesetzlichen Bestimmungen befolgen

### **Akzeptanz:**

- Ethische Verantwortung: das Unternehmen sollte fair und ethisch über die bestehenden Gesetze hinaus handeln

### **Freiwilligkeit:**

- Philanthropische Verantwortung: das Unternehmen sollte kreatives gesellschaftliches Engagement über die gesellschaftlichen Erwartungen hinaus zeigen



# Umsetzungen von CSR in Unternehmen

- Kulturelle Vielfalt
- Gütesiegel
- Zusammenarbeit mit NGOs
- Sponsoring
- Spenden
- Umweltschutz
- Vermeidung von Kinderarbeit, Dumpinglohn...
- Integration ins Kerngeschäft





# Wandel gesellschaftlicher Verantwortung

Globalisierung führt zu Steuerungsgrenzen nationalstaatlicher Regulierung

1. Verschärft Probleme staatlicher Steuerung
2. Vergrössert Handlungsspielräume international agierender Unternehmen, die sich über nationalstaatliche Regelungen hinwegsetzen und Regularbitrage betreiben können

These: Multinationale Unternehmen **MÜSSEN** zukünftig Funktionen des Staates übernehmen.





# These 1: MNUs sollen nicht die Rolle des Staates übernehmen

Positivismusthese:

«The Social Responsibility of Business is to increase its Profits»  
(Milton Friedmann)

- Gewinnprinzip führt zur „moralischen“ Entlastung von Unternehmen
- einzige Verantwortung ist die Maximierung von Gewinnen

«Only people can have responsibilities. A corporation is an artificial person and in this sense may have artificial responsibilities, but 'business' as whole cannot be said to have responsibilities, even in this vague sense.»



## These 2: MNUs müssen partiell die Rolle des Staates übernehmen

Globalisierungsthese: «The business of business is more than business»  
(Robert E. Freeman)

- These der „moralischen“ Entlastung von Unternehmen ist in Zeiten der Globalisierung nicht mehr gerechtfertigt
- Unternehmen werden zukünftig eine wichtige Rolle in politischdemokratischen Prozessen spielen

Begründet wird diese Haltung durch den Einfluss eines Unternehmens auf dessen sozialen und ökologischen Gesellschaftsumfelds.

Beim CSR-Paradigma wird oft auf das Prinzip der Freiwilligkeit verwiesen (vgl. z.B. Carroll 1991).

# Sichtweisen auf CSR



Characteristics	Positivist CSR	Nonpositivist CSR	Postmodern CSR	Habermas <sub>1</sub> CSR	Habermas <sub>2</sub> CSR
Foundation	Empirical	Philosophical (monological)	Culture and history bound (discursive)	Philosophical (discursive)	Democratic (discursive)
Ideology	Economic/instrumental	Foundational	Relativistic	Utopian	Pragmatic
Main concepts	Social performance	Character/virtue, duty, social contract, hypernorms, integrity	Discourse (power)	Discourse (ideal speech situation)	Discourse (public deliberation)
Mode of coordination in society	Private contracts and legal compliance	Social contracts and conformity with moral rules	Discourse and power	Discourse and consensus	Political discourse, market, and administrative routine
Role of corporation	Economic actor, opportunistic corporation	Economically and socially responsible actor	"Bad guy" versus corporate chameleon	"Bad guy," has to change to utopian altruist	Political and economic actor
Role of market	Taken for granted	Critical support	Focus of critique	Underestimated	Politically embedded
Role of power	Dominant	Disciplined by moral rules and/or personal integrity	Focus of critique, but considered unavoidable	Disciplined by ideal discourse	Disciplined by democratic institutions
Role of legitimacy	Marginalized	Conformity with existing moral norms	Positive legitimacy not possible	Philosophical legitimacy	Democratic legitimacy
Relation to economic rationality	Dominance of economic rationality	Critical support	Critical	Critical, antagonistic	Domestication of economic rationality
Message to managers	Comply with law and respond (only) to powerful stakeholders	Comply with ethical norms and develop personal integrity	Stop manipulation and exploitation, adapt to local culture	Engage in ideal discourse	Engage in political discourse



## Arbeiterbewegung und Klassenfrage. Global agierende Unternehmen und Globalisierungsfrage.

Die Globalisierung ermöglicht dem Wirtschaftssektor eine bedeutende Rolle in der Gestaltung der Gesellschaft.

- Radikale technologische Entwicklungen
- Öffnung der Weltmärkte
- Neoliberalismus

Die Konsequenz daraus ist eine massive Umverteilung von Besitz zwischen privaten und öffentlichen Akteuren. Beck (2007: 13ff) stellt die These auf, dass im Zuge der Globalisierung alles zu einem Politikum wird.

Wirtschaftliche Akteure werden in Form von multinationalen Unternehmen zu starken, einflussreichen Figuren auf der Weltbühne.



## Die Macht der MNUs

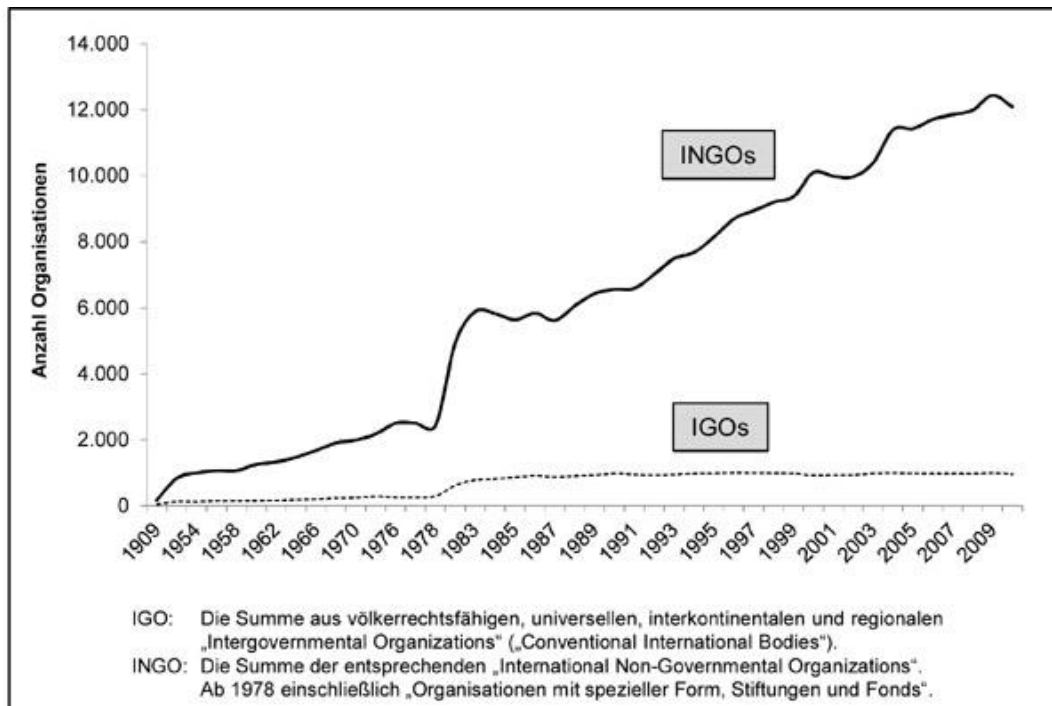
Die Entziehung von Arbeitsplätzen, Kapital oder Steuern gibt den Unternehmen die Möglichkeit, Nationalstaaten unter Druck zu setzen.

Die Konsequenz daraus ist, dass die staatliche Souveränität an Bedeutung einbüßen musste und auf mehrere Akteure verteilt wurde. Habermas benennt sie als postnationale Konstellation.

Während sich der Wirtschaftssektor globalisiert, scheint es, als ob die Demokratie diese Bewegung bislang verpasst hat. Dementsprechend muss die Rolle des Nationalstaates neu überdacht werden. «Businesses not only influence politics via lobbying, they turn into political actors themselves – i.e., they co-create their institutional environment» (Scherer et al. 2016: 274).

Das CSR-Prinzip könnte zu einem selbstregulierenden Prinzip auf globaler Ebene werden (vgl. Scherer/ Palazzo: 909ff).

## Anzahl der NGOs weltweit



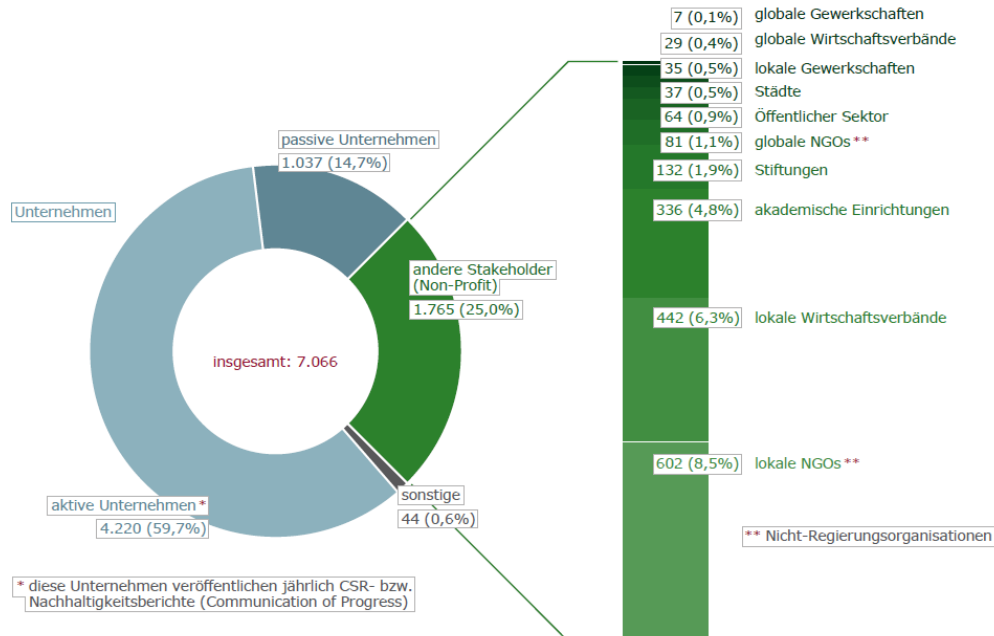
- Radikal-konfrontative NGOs bedienen sich dem Prinzip des ‘naming and shaming’. Moralische und ethische Verfehlungen von Unternehmen werden skandalträchtig mittels Kampagnen an den öffentlichen Pranger gestellt.
- Reformistische-kooperative NGO’s setzen auf gezielte Zusammenarbeit mit Unternehmen. Das Einbringen von Expertise steht im Fokus.

# Soft Law: UN Global Compact

## The world's largest corporate sustainability initiative

A call to companies to align strategies and operations with universal principles on human rights, labour, environment and anti-corruption, and ...etal goals.

Zusammensetzung in absoluten Zahlen und in Prozent aller Mitglieder, Juli 2009





# Zehn Global Compact-Prinzipien (1)

## **Menschenrechte**

Prinzip 1: Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs unterstützen und achten und

Prinzip 2: sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

## **Arbeitsnormen**

Prinzip 3: Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren sowie ferner für

Prinzip 4: die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit,

Prinzip 5: die Abschaffung der Kinderarbeit und

Prinzip 6: die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung eintreten.





## Zehn Global Compact-Prinzipien (2)

### **Umweltschutz**

Prinzip 7: Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz unterstützen,

Prinzip 8: Initiativen ergreifen, um ein größeres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu erzeugen und

Prinzip 9: die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.

### **Korruptionsbekämpfung**

Prinzip 10: Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.



## CSR als Business-Case?

- Das Prinzip der Freiwilligkeit erzeugt die Frage nach den wirklichen Beweggründen einer CSR. In den meisten Fällen ist wohl davon auszugehen, dass die Unternehmen nicht allein aus Altruismus handeln – vielmehr verfolgen sie auch ökonomische Ziele – wie etwa Umsatzsteigerung und Gewinnsteigerung.
- Die verstärkte Hinwendung zu CSR wird unterstützt durch die Erkenntnis, dass unternehmerische Verantwortung mittel- und längerfristig zur Steigerung des Unternehmenserfolges beiträgt.
- Als wichtiger Beweggrund erscheint die Möglichkeit, CSR als Werbemaßnahme zu verwenden und sich als gesellschaftlich engagiertes Unternehmen darzustellen.



*Für die einen ist die Befolgung des CSR-Paradigmas durch Unternehmen eine PR-Strategie, um Legitimität nach aussen zu gewähren und um im Sinne Friedmans die Profitmaximierung zu gewährleisten (vgl. Scherer et al. 2009: 330). Für andere ist der Ruf nach verantwortungsvollem Handeln von Unternehmen die Lösung für das entstandene Machtvakuum der Nationalstaaten.*

## Instrumentelle Sichtweise auf CSR

Ausgangspunkt der Debatte

- CSR erzeugt Kosten und lenkt von der Zielerreichung ab
- Firmen sollen aber Gewinne maximieren!

Argument der instrumentellen Sichtweise

- Firmen können zur Gesellschaft beitragen und trotzdem Gewinne maximieren!!!
- “The now 30-year search for an association between CSP and CFP reflects the enduring quest to find a persuasive business case for social initiatives, to substantiate the kind of claims that Kofi Annan (2001) recently made to U.S. corporations: "by joining the global fight against HIV/AIDS, your business will see benefits on its bottom line."



# Instrumentelle Stakeholder Theorie

	<b>Shareholder Theorie</b>	<b>Instrumentelle Stakeholder Theorie</b>
<b>Unternehmensziel für Überleben</b>	Maximierung des Aktionärsnutzens	Maximierung des Stakeholdernutzen
<b>Hauptanspruchsgruppe</b>	Anteilseigner	sämtliche Anspruchsgruppen (Management, AR, Kunden, Öffentlichkeit, Aktionäre, Arbeitnehmer, Lieferanten, Staat)
<b>Dimension</b>	eindimensional	mehrdimensionale Sicht



## CSR und Wettbewerbsvorteile

CSR führt zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen, wenn...

- mehr Ressourcen angezogen werden
- Mitarbeiter, Kunden, Investoren, Politiker und andere Stakeholder zufriedener sind
- Agency Probleme, Transaktionskosten und Risiko reduziert werden
- das Firmenimage besser wird
- sich oft unvorhergesehene Möglichkeiten ergeben.



## Empirische Befunde (1)

Relationship between...	$k^a$	Total Sample Size	Sample-Size Weighted Mean Observed $r (r_{\text{obs}})$
CSP and subsequent CFP	31	4,189	.2016
CSP and prior CFP	54	6,800	.2262
CSP and concurrent CFP (cross-sectional studies)	158	12,764	.2529

*H1: Corporate social performance and financial performance are generally positively related across a wide variety of industry and study contexts.*

## Empirische Befunde (2)

Type of Relationship	$k^{a,d}$	Total Sample Size	Sample-Size Weighted Mean Observed $r (r_{obs})$
1. Efficiency, skills, learning, and/or competency	130	12,957	.1630
2. Reputation theory	177	14,274	.2484
2.a. Reputation indexes	65	6,858	.4197
2.a.1. Subsequent CFP	10	1,088	.3681
2.a.2. Prior CFP	9	1,074	.3558
2.a.3. Concurrent CFP	46	4,696	.4463
2.b. Disclosure measures	75	4,351	.0586
2.c. Other	37	3,065	.1356

*H3: CSP is positively correlated with CFP because (a) CSP increases managerial competencies, contributes to organizational knowledge about the firm's market, social, political, technological, and other environments, and thus enhances organizational efficiency, and (b) CSP helps the firm build a positive reputation and goodwill with its external stakeholders.*



## Win-Win? CSR erzeugt Kosten

Beiträge zur Nachhaltigkeit müssen mit Kosten einhergehen

- Umweltschutzmaßnahmen
- Mindestlöhne
- Diversity-Management (Personen mit Benachteiligung)
- Nachhaltige Produktion gegenüber effizienter Produktion
- Spenden
- ...







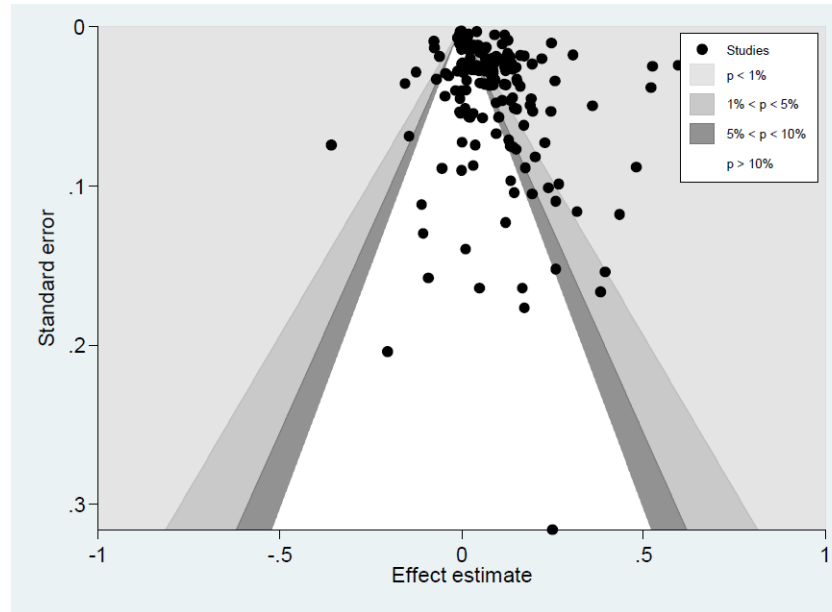
## Publikationsfehler als Erklärung für Befunde

Publikationsfehler bezeichnen den Umstand, dass Studien mit positiven Resultaten mit einer höheren Wahrscheinlichkeit veröffentlicht werden.

Forscher veröffentlichen überproportional positive Resultate zum CSR-Performance Link:

- Höhere Wahrscheinlichkeit für Akzeptanz in ihrer Community, in Zeitschriften, in der Gesellschaft
- Reflektiert das Bild, das der Forscher von sich selbst hat („Ich bin ein guter Mensch“)
- Karriereaussichten
- Nachahmung

# Publikationsfehler in der CSR-Forschung





## Können/sollen MNUs folglich auf CSR verzichten?

- Aus institutionalistischer Sicht müssen Organisationen in ihrer Umwelt akzeptiert sein, um langfristig überlebensfähig zu sein.
- Dies gilt insbesondere für MNUs, die verschiedenen und oft widersprüchlichen Umwelten ausgesetzt sind.
- Soziale Gesellschaftsverantwortung in MNUs muss kontextuell-universalistisch umgesetzt werden, damit diese langfristige überlebensfähig sind.



## Ausblick

Blickt man auf den pessimistisch gestimmten Tenor der Globalisierungsdiskussion, scheint es, als ob die globale Verschmelzung von Politik und Wirtschaft den Nationalstaat zu einem absolut machtlosen Akteur fertigt. Diese Position alleine ist jedoch nicht haltbar.

Es zeigt sich, dass multinationale Unternehmen sich vermehrt gesellschaftlich und ökologisch engagieren, unabhängig von Profitmaximierung. Nationalstaaten haben die Möglichkeiten die Unternehmen mittels Soft-Laws zu sozialem und ökologischem Handeln zu bringen.

Die Problematik liegt eher bei schwachen Nationalstaaten. In Entwicklungsländern fehlt oftmals die nötige rechtliche und regulative Kompetenz seitens des Staates.