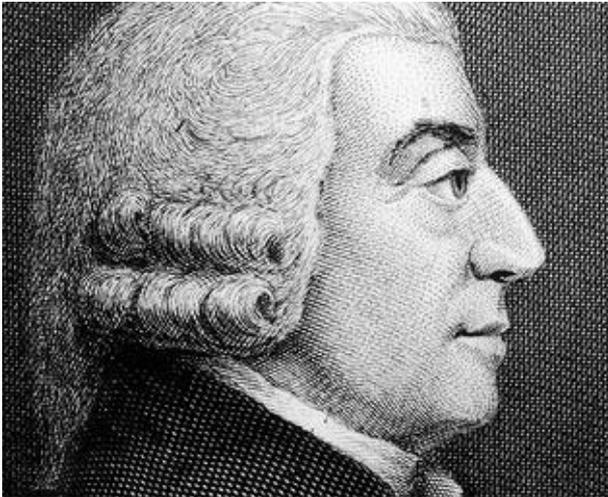
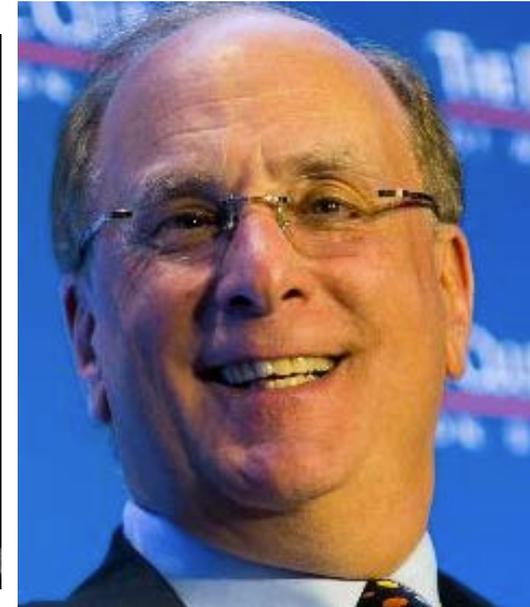
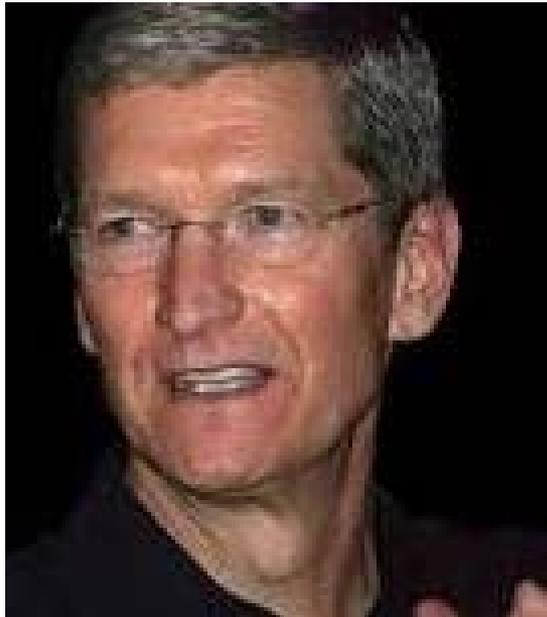


Wem gehört die Firma?



„The ethics of business is business“



**„We share a fundamental commitment
to all of our stakeholders“**

- **Shareholder Approach**

„The ethics of business is business“

- **Stakeholder Approach /Corporate Social Responsibility/Collective Capitalism**

„We share a fundamental commitment to all of our stakeholders“

Shareholder Approach

- **Die Firma gehört den Aktionären**

= den Inhabern des Finanzkapitals

-> Nur ihre Interessen müssen im VR/in der Geschäftsleitung vertreten werden

- **Begründung**

Nur Aktionäre tragen das Risiko des Residual-Erlöses, alle anderen Stakeholder (Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten, Community) können ihre Ansprüche ex ante vertraglich absichern

- **Hauptproblem**

Prinzipal-Agenten-Beziehung, insbesondere Informations-Asymmetrie zwischen Prinzipalen und Agenten

Stakeholder Approach

- **Die Firma gehört allen Stakeholdern**

= Inhaber von Finanz-, Human- und Sozialkapital

-> Auch ihre Interessen müssen im VR/in der Geschäftsleitung vertreten werden

- **Begründung**

- Die Ansprüche aus dem Human- und Sozialkapital können keineswegs ex ante vertraglich vollständig abgesichert werden -> Sie müssen ex post ausgehandelt werden, sonst werden sie nicht erbracht

- Die Firmen verursachen negative externe Effekte (z.B. Umweltschäden, Datenkonzentrationen bei den Tech-Giganten), welche schwer zurechenbar und internalisierbar sind

- **Hauptproblem**

Wie und in welchen Gremien werden die unterschiedlichen Stakeholder-Interessen vertreten?

Warum wurde erst heute der Stakeholder Approach wichtig?

- Früher waren Finanz- und Human-Kapital die wichtigsten Kapitalformen
- Im Zeitalter der Globalisierung und Digitalisierung sind Finanz- und Humankapital mobil, Wissen ist imitierbar
- Nachhaltige Wettbewerbsvorteile sind nur durch schwer imitierbare oder immobile Assets erzielbar
- Diese bestehen in erster Linie in firmenspezifischem impliziten („tacit“) Wissen sowie wechselseitigen Vertrauensbeziehungen, welche ex ante nicht kontrahierbar sind.
- Globale externe Effekte sind schwer zurechen- und internalisierbar

Wer soll die Interessen der Stakeholder vertreten?

2 Ansätze

- **Fiduciary (treuhänderische)**
Entscheidungsfindung durch die CEOs oder den herkömmlichen VR
- **Shared (direkte) Entscheidungsbeteiligung**
durch Einsitz der Stakeholder im VR

Fiduciary Decision Making

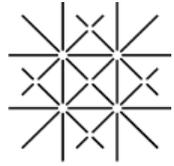
Z.B. durch CEOs oder herkömmlichen VR

Vorteil:

- **Rasche Entscheidungen möglich**

Nachteil:

- **Prinzipal-Agenten-Problematik tritt verschärft auf -**
 - > Gegenüber wem sind die Treuhänder verantwortlich?**
 - > Wie gehen sie mit den heterogenen Interessen der Stakeholder um, wie wägen sie diese ab?**
 - > Rückkehr zum „managerial capitalism“ früherer Jahre?**



Shared Decision Making

Vorteile

- **Direkte, partizipative und diskursive Entscheidungseteiligung**
- **Hohe Diversität begünstigt innovative Lösungen**
- **Erfolgreiche Vorbilder in den unterschiedlichen Ausprägungen der Arbeitnehmer-Mitbestimmung in zahlreichen Europäischen Ländern**

Nachteile

- **Wer soll im AR vertreten sein? Wie sollen die Gewichte verteilt werden?**
- **Lange und schwierige Entscheidungsverfahren wegen der heterogenen Interessen**
- **Dynamik und Innovativität könnte erschwert werden**

Unser Vorschlag

- **Zweite Kammer der VR, bestehend aus zufällig ausgewählten Stakeholders**
- **Erfolgreiche Vorbilder von zufällig gewählten (aleatorischen) Gremien vom antiken Athen bis zu angelsächsischen Jurys**

Aleatorische Verfahren in der Geschichte

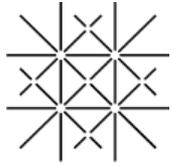
- **Im klassischen Athen (462-322 v.Chr.): Boule**
 - Radikale Demokratie. Auslosung der Boule (Rat der 500) und der Mehrheit der Beamten aus Bürgern, die sich zu Kandidatur bereit erklärt haben
- **Im mittelalterlichen Venedig (1268-1797): Dogenwahl**
 - 10-stufige Auslosung und Auswahl (Kooption) des Wahlgremiums, Wahl des Dogen auf Lebenszeit in einer Konklave. Auch in Parma, Brescia, Bologna und später auch in Genua
- **Im mittelalterlichen Florenz (1328-1530): Signoria**
 - Vorschlag der nominais durch Gilden, Auswahl durch Kommissionen, Auslosung, Streichung, jährliche Rotation. Auch in Orvieto, Siena, Pistoia Perugia, Lucca, Frankfurt am Main, Saragossa, Barcelona
- **Professorenwahl in Basel im 18 Jh.: „Wahl zu Dreyen“**
 - Auslosung dreier Kollegien, Auswahl dreier Kandidaten, Auslosung des Lehrstuhlinhabers

Aleatorische Verfahren heute

- **Geschworenengerichte**
- **Sprengstoffkontrollen an Flughäfen**
- **Zuteilung von Lizenzen**
 - Green Cards, Radiolizenzen, Jagdlizenzen
- **Auslosung von Rekruten**
 - Vietnamkrieg und in Argentinien
- **Zuteilung von Forschungsmitteln**
 - VW-Stiftung, New Zealand Health Research Council
- **Verfahren der politischen Partizipation**
 - Bürgerforen / Citizen Assemblies
 - Planungszellen

Diskutierte Anwendungen

- **Deutscher Wissenschaftsrat**
- **Schweizer Nationalfonds**
- **Auslosung von Bundesrichtern in der Schweiz**



Vorteile von Losverfahren

1 Echte Repräsentativität

- keine Quoten nötig
- Unterprivilegierte erhalten gleiche Chancen, Verhinderung hoher sozialer

Stratifikation, Förderung sozialen Lernens und bottom-up-Lernens

2 Beugt Korruption, Old boys´ networks und Matthäus-Effekten vor

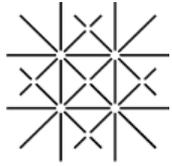
3 Verlierer verlieren nicht ihr Gesicht, Gewinner bleiben bescheiden

- höhere Kooperationsbereitschaft
- höhere Bereitschaft zu prosozialem Handeln
- weniger Hybris

4 Ermuntert KandidatInnen, die am Wettbewerb keine Freude haben

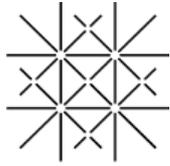
5 Gibt Aussenseitern / neuen Perspektiven eine Chance

6 Risikodiversifikation angesichts hoher Unsicherheit



Nachteile von Losverfahren

- 1 Keine Diskriminierung zwischen guten und weniger guten Kandidierenden**
- 2 Geringere Verantwortlichkeit?**
- 3 Geringerer Wettbewerb -> geringere Anstrengung?**
- 4 Irrational?**



Deshalb

- **Zufallsauswahl immer Kombination von herkömmlicher Auswahl, z.B. als zweite Kammer**
- **Unterschiedliche Form der Zusammenarbeit zwischen den beiden Kammern möglich**
Für die zweite Kammer denkbar

Beratungsrecht ←-----→ Vetorecht

- **Dann kann das Los ein höchst rationaler Entscheidungsmechanismus sein**

Literatur

- Zeitoun, Hossam, Osterloh, Margit, and Frey, Bruno. S. (2014). Learning from ancient Athens: Demarchy and corporate governance. *Academy of Management Perspectives*, 28(1), S. 1-14.
- Gersbach, Hans (2020). Wie bändigt man Google und Co. Am besten? Mit Mitbestimmung. *NZZ am Sonntag*, 9. Febr. 2020, S. 15.